

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBLIKOVANJE STRATEGIJE ŠIRITVE POSLOVANJA  
IZBRANEGA PODJETJA NA KITAJSKEM TRG**

Ljubljana, junij 2016

MATJAŽ BABIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matjaž Babič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor predloženega dela z naslovom OBLIKOVANJE STRATEGIJE ŠIRITVE POSLOVANJA IZBRANEGA PODJETJA NA KITAJSKEM TRGU, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matevžem Raškovičem

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA .....</b>	<b>5</b>
1.1 Internacionalizacija kot proces .....	5
1.2 Pregled teorij internacionalizacije .....	6
1.2.1 Uppsala stopenjski model internacionalizacije .....	7
1.2.2 Teorija transakcijskih stroškov .....	8
1.2.3 Eklektični pristop .....	8
1.2.4 Mrežni pristop .....	8
1.2.5 Teorija življenjskega cikla proizvoda .....	9
1.2.6 Globalno rojena podjetja .....	9
1.3 Motivi internacionalizacije podjetij .....	10
1.4 Ovire internacionalizacije .....	12
<b>2 MOŽNE OBLIKE IN NAČINI VSTOPA NA TUJE TRGE.....</b>	<b>13</b>
2.1 Pregled dejavnikov in značilnosti oblik vstopa na tuje trge .....	13
2.1.1 Notranji dejavniki .....	14
2.1.2 Zunanji dejavniki .....	14
2.1.3 Značilnosti izbrane oblike vstopa .....	15
2.1.4 Posebnosti transakcijskih dejavnikov .....	15
2.2 Izvozne oblike.....	15
2.2.1 Posredne oblike izvoza.....	15
2.2.2 Neposredne oblike izvoza .....	17
2.2.3 Kooperativne oblike izvoza .....	18
2.3 Pogodbene oblike .....	19
2.3.1 Pogodbena proizvodnja.....	19
2.3.2 Licenčno poslovanje .....	20
2.3.3 Franšizing.....	20
2.3.4 Skupna vlaganja .....	22
2.3.5 Strateške zveze .....	22
2.4 Investicijske oblike .....	23
2.4.1 Prodajni predstavnik .....	23
2.4.2 Rezi denčni prodajni predstavnik, prodajne podružnice in lastne prodajne enote na tujem.....	23
2.4.3 Lastna prodajna ali proizvodna enota na tujem trgu .....	24
2.4.4 Sestavljalnice .....	24
2.4.5 Regionalni centri .....	24
2.4.6 Prezvemi in investicije od začetka .....	25
<b>3 STRATEGIJE VSTOPA NA TUJE TRGE .....</b>	<b>26</b>
3.1 Opredelitev strategije.....	26
3.2 Vrste strategij.....	26
3.3 Oblikovanje ustreznih konkurenčnih strategij .....	29
3.4 Strategije, vezane na širitev poslovanja na tujih trgih .....	32
3.5 Stroški in viri .....	33
<b>4 PREDSTAVITEV PODJETJA .....</b>	<b>34</b>
4.1 Kratek opis podjetja.....	34
4.2 Vizija, poslanstvo in glavne strateške usmeritve.....	35
4.3 Organizacijska struktura .....	36

4.4	Proizvodni program.....	37
4.5	Analiza prodaje .....	38
<b>5</b>	<b>RAZVOJ KITAJSKEGA GOSPODARSTVA.....</b>	<b>42</b>
5.1	Začetki kitajske civilizacije.....	42
5.2	Pomembna tehnološka odkritja in izumi.....	44
5.3	Zgodovina menjave Zahoda s Kitajsko.....	45
5.4	Zaton kitajskega gospodarstva.....	45
5.5	Ekonomске reforme po letu 1978 in ponoven vzpon Kitajske.....	47
5.6	Kitajsko gospodarstvo danes in njegovi izzivi.....	52
<b>6</b>	<b>ANALIZA KITAJSKEGA TRGA.....</b>	<b>59</b>
6.1	PEST-analiza kitajskega trga .....	59
6.1.1	Politično okolje.....	59
6.1.2	Ekonomsko okolje .....	60
6.1.3	Družbeno-kulturno okolje.....	61
6.1.4	Tehnološko okolje.....	63
6.2	Opis panoge in trendov .....	64
6.3	Ocena velikosti potencialnega trga .....	65
6.4	Porterjev model petih sil .....	66
6.4.1	Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti.....	66
6.4.2	Nevarnost vstopa novih konkurentov .....	68
6.4.3	Nevarnost nadomestkov.....	68
6.4.4	Pogajalska moč kupcev.....	68
6.4.5	Pogajalska moč dobaviteljev .....	69
6.5	Portfeljska analiza .....	69
<b>7</b>	<b>SWOT-ANALIZA .....</b>	<b>70</b>
<b>8</b>	<b>KVALITATIVNA RAZISKAVA TRGA.....</b>	<b>73</b>
8.1	Oprelitev ciljev raziskave .....	74
8.2	Izbor metode zbiranja podatkov .....	74
8.3	Namen in struktura intervjuja.....	75
8.4	Izbor in profil intervjuvanca.....	75
8.5	Analiza odgovorov .....	76
8.6	Povzetek glavnih vsebinskih ugotovitev .....	80
<b>9</b>	<b>IZBOR USTREZNE STRATEGIJE ŠIRITVE NA KITAJSKEM TRGU .....</b>	<b>81</b>
9.1	Primerjava in izbor ustrezne pravno-organizacijske oblike .....	81
9.2	Izbor lokacije.....	83
9.3	Človeški viri .....	84
9.4	Finančni viri .....	85
9.5	Trženjski splet .....	85
9.5.1	Izdelek.....	86
9.5.2	Cena .....	86
9.5.3	Prodajne poti .....	86
9.5.4	Tržno komuniciranje.....	87
<b>10</b>	<b>PROJEKCIJA POSLOVANJA PREDSTAVNIŠTVA .....</b>	<b>87</b>
10.1	Napoved prodaje .....	87
10.2	Stroški poslovanja .....	88
10.3	Ekonomska upravičenost predstavištva .....	90
10.4	Nadaljnji razvoj širitve poslovanja.....	91
<b>11</b>	<b>PRIPOROČILA PODJETJU .....</b>	<b>91</b>
	<b>SKLEP.....</b>	<b>93</b>

**LITERATURA IN VIRI ..... 95**  
**PRILOGE**

**KAZALO TABEL**

Tabela 1: Glavni motivi internacionalizacije podjetij .....	10
Tabela 2: Prodaja podjetja po posameznih proizvodnih programih (v 1.000 EUR) .....	40
Tabela 3: Prodaja posameznih proizvodnih programov podjetja v Aziji (v 1.000 EUR) ...	40
Tabela 4: Prodaja podjetja v Aziji po posameznih državah (v 1.000 EUR).....	42
Tabela 5: Delež v industrijski proizvodnji glede na lastništvo.....	50
Tabela 6: Delež v trgovini na drobno glede na lastništvo .....	51
Tabela 7: Ekonomski kazalniki in gospodarska rast 1978–1990 (RMB v mrd) .....	51
Tabela 8: Primerjava posameznih kulturnih dimenzij med Slovenijo in Kitajsko .....	62
Tabela 9: Svetovna poraba gume po regijah (v 1.000 t).....	65
Tabela 10: Moč posameznih Porterjevih sil .....	69
Tabela 11: Najpogostejše pravne oblike družb tujih investitorjev na Kitajskem .....	81
Tabela 12: Napoved prodaje po posameznih azijskih državah 2017–2021 (v EUR).....	87
Tabela 13: Realna, optimistična in pesimistična napoved prodaje 2017–2021 (v EUR)....	88
Tabela 14: Ocena stroškov predstavnštva 2017–2021 (v EUR).....	89
Tabela 15: Delež celotnih stroškov predstavnštva v prodaji (v %).....	90

**KAZALO SLIK**

Slika 1: Hierarhična razdelitev strategij .....	27
Slika 2: Tri generične poslovne strategije .....	28
Slika 3: Proces strateškega odločanja.....	29
Slika 4: Potencialne determinante podjetja pri izbiri tujih trgov.....	32
Slika 5: Organizacijska struktura podjetja.....	36
Slika 6: Prodaja podjetja po posameznih regijah v letu 2014.....	39
Slika 7: Konkurenčne sile v panogi .....	66
Slika 8: Portfeljska matrika .....	70
Slika 9: SWOT-matrika .....	71



## UVOD

V zadnjih desetletjih se je pod vplivom globalizacijskih procesov vedno več podjetij odločalo za poslovanje izven domačega trga, kar je še posebej pomembno za majhna odprta gospodarstva, kot je slovensko, kjer 75 odstotkov bruto domačega proizvoda ustvarimo z izvozom blaga in storitev (Boh, 2016). Z globalizacijo so bile namreč zmanjšane ovire za tuje neposredne investicije in mednarodno trgovino, kar pomeni, da internacionalizacija ni samo priložnost, ampak tudi nuja, da podjetja ostanejo konkurenčna z izkoriščanjem in izgradnjo svojih konkurenčnih prednosti (Rugman, 1981; Rašković, 2014). Pospešena globalizacija se je zgodila kot posledica hitrih tehnoloških sprememb v komunikaciji in transportu ter deregulaciji deviznih tečajev, tujih investicij in finančnih trgov. Na drugi strani pa je globalizacija prinesla tudi več konkurence na prej zaščitene nacionalne trge (Gustafsson & Zasada, 2011, str. 11).

Podjetja se danes nehote srečujejo s ponudbo tujega blaga, storitev, kapitala in znanja na domačem trgu, zato je odločitev o internacionalizaciji poslovanja ključna za dolgoročno konkurenčnost in rast podjetja. Internacionalizacija se nanaša na kombinacijo tokov, aktivnosti in procesov za delovanje na tujih trgih z namenom povečanja mednarodne konkurenčnosti, povečanja obsega prodaje in rasti dobička oziroma na povečanje tržne vrednosti lastniškega kapitala. Glavne razlike med poslovanjem na domačem trgu in tujih trgih so geografske, jezikovne, kulturne, politične, pravne in tehnološke razlike, ki se skozi čas spreminjajo. Če je 15 let nazaj Ghemawat (2001) opozarjal na ključno vlogo različnih oblik razdalj v mednarodnem poslovanju (npr. kulturna, psihična, geografska, institucionalna ipd.), pa novejša študije dajejo večji poudarek samim specifikam okolij in kontekstov v mednarodnem poslovanju (Harzing & Pudelko, 2015).

V procesu razvoja internacionalizacije podjetja prehajajo od preprostih izvoznih oblik do bolj zahtevnih kompleksnih naložbenih oblik, pri tem pa se učijo in nabirajo pomembne izkušnje (Johanson & Vahlne, 1977). Zahtevnejša je oblika vstopa, večje je tveganje in več virov je angažiranih v proces internacionalizacije poslovanja. Lahko rečemo, da pomeni večja internacionalizacija poslovanja tudi večjo stopnjo internacionalizacije virov ter zahtevo po ustreznih sposobnostih (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 143).

V 80-ih letih preteklega stoletja je bilo težišče svetovnega gospodarstva geografsko locirano v prostoru med Evropo in Severno Ameriko, vendar pa se je z vključitvijo Kitajske v Svetovno trgovinsko organizacijo leta 2001 ter z njeno strmo gospodarsko rastjo težišče svetovnega gospodarstva premaknilo na vzhod. Projekcije kažejo na nadaljevanje premika težišča svetovnega gospodarstva na vzhod, ki naj bi bilo v letu 2050 locirano na zemljepisni dolžini med Indijo in Kitajsko (Quah, 2011, str. 3). Z namenom iskanja novih poslovnih priložnosti vedno več slovenskih podjetij poleg tradicionalnih trgov Evropske unije, Zahodnega Balkana in nekdanje Sovjetske zveze išče nove trge izven Evrope, zlasti na

vzhodu. Bruto domači proizvod Azije brez Japonske je v letu 1973 znašal 16,4 odstotka svetovnega bruto družbenega proizvoda, do leta 2001 pa se je povečal na 30,9 odstotka (Jacques, 2009, str. 140). Kitajska je z 1,4-milijardnim prebivalstvom največja država na svetu po številu prebivalstva, po velikosti svojega agregatnega bruto domačega proizvoda pa je v letu 2010 prehitela Japonsko in trenutno zaseda drugo mesto. Z nadaljevanjem trenda gospodarske rasti bi lahko Kitajska prehitela ZDA v velikosti bruto domačega proizvoda že do konca tekočega desetletja in tako postala največje gospodarstvo na svetu (Catching the eagle, 2014). Kitajski bruto domači proizvod po kupni moči predstavlja skoraj 17 odstotkov svetovnega bruto domačega proizvoda, s čimer se je Kitajska po kupni moči že pomaknila na prvo mesto na svetu pred ZDA (Rašković, 2015).

Zaradi velikosti trga, gospodarske rasti in večanja kupne moči prebivalstva ponuja kitajski trg obilo priložnosti tudi za slovenska podjetja za povečanje prodaje, in sicer kljub poostrenim ekonomskim razmeram na tradicionalnih trgih ter nekaterim izzivom izogibanja pasti držav s srednjim dohodkom (angl. *Middle income trap*), s katerimi se sooča Kitajska v okviru svoje »nove normalnosti« (Rašković, 2016). Na splošno se slovensko izvozno gospodarstvo že dalj časa sooča z izzivom večje diverzifikacije, tako v geografskem kot tudi panožnem smislu (Udovič & Rašković, 2010).

Z gospodarsko rastjo kitajskega gospodarstva se povečuje tudi kupna moč več kot 1,4 milijarde kitajskega prebivalstva, od katerih že več kot polovica živi v mestih. V skladu s 13. petletnim načrtom (2016–2020) je ena izmed temeljnih usmeritev Kitajske predvsem krepitev domače potrošnje, ki naj bi izhajala iz novo nastajajočega srednjega razreda z ustreznim razpoložljivim dohodkom (Sovereign Group, 2015). Kitajska je po začetku gospodarskih reform in odpiranja svetu konec sedemdesetih let prejšnjega stoletja dolgo veljala le za tovarno poceni in manj kakovostnih proizvodov ter storitev, vendar pa se takšno dojemanje Kitajske v zadnjih letih hitro spreminja. Vedno več kitajskih potrošnikov si želi kupovati kakovostne izdelke, kjer je cena sekundarnega pomena. Zelo pomembne postajajo blagovne znamke in država porekla izdelkov, kar je še posebej prisotno na trgu luksuznih dobrin (Doctoroff, 2013). To predstavlja za številna zahodna podjetja priložnost za širitev poslovanja, saj se zahodni trgi še vedno spopadajo s posledicami finančne krize in počasnim okrevanjem.

Namen mojega magistrskega dela je prikaz priložnosti kitajskega trga za izbrano slovensko podjetje na področju gumarstva. Enostavni izvozni model, ki ga uporabljajo v podjetju, pri poslovanju ne zadošča za nadaljnjo širitev na kitajskem trgu, pa tudi na ostalih trgih vzhodne Azije. Potencialne strategije za širitev bom preučil na podlagi domače in tuje literature s področja mednarodnega poslovanja in trženja ter z že pridobljenimi praktičnimi izkušnjami s področja prodaje na kitajskem trgu. Glede na specifične trga bom predlagal celovito strategijo širitve poslovanja izbranega podjetja, ki bo omogočala optimalne rezultate in doseganje postavljenih ciljev prodaje na Kitajskem ter možnost nadaljnje širitve na drugih



azijskih trgov. Podjetje ne želi biti imenovano zaradi varovanja poslovnih skrivnosti, zato ga v magistrskem delu ne imenujem ter ga označujem z dikcijo »izbrano podjetje«.

Izbrano podjetje proizvaja širok spekter gumeno-tehničnih izdelkov in ima zaposlenih 811 sodelavcev v Sloveniji ter dodatno 44 sodelavcev, zaposlenih v zunanjetrgovinskih podjetjih in v enem predstavništvu v tujini. V letu 2014 je realiziralo 112 milijonov evrov prodaje, od tega več kot 80 odstotkov iz naslova izvoza na tuje trge. Največji posamezni trg predstavlja Nemčija, kamor izvozijo 26 odstotkov v skupni prodaji, sledi Italija s 7 odstotki in Češka s 4 odstotki v skupni prodaji (Izbrano podjetje, 2015). V manjšem obsegu so prisotni tudi na trgih v Aziji, Severni Ameriki, Bližnjem vzhodu in Afriki. Na največjih tujih trgih ima podjetje organizirano prodajo preko lastnih trgovskih podjetij ali predstavništev, kar se je izkazalo kot dobra praksa pri širitvi prodaje. Na kitajskem trgu so prisotni že nekaj let in trenutna prodaja znaša 1,4 milijona evrov, vendar bi želeli povečati obseg prodaje na kitajskem trgu oziroma tudi na drugih trgih vzhodne Azije (Izbrano podjetje, 2014). Zaradi širjenja prodaje podjetja na kitajskem trgu je moj temeljni cilj v magistrskem delu raziskati potencial kitajskega trga, analizirati poslovno okolje in izbrati optimalno obliko in način širjenja prodaje na kitajskem trgu.

Trenutno v podjetju obstaja preprost izvozni model na kitajski trg, vendar pa zaradi oddaljenosti in specifik trga obstajajo številne ovire za nadaljnjo širitev poslovanja. Namen podjetja je odprtje predstavništva ali podjetja ter z večjo prisotnostjo doseči tudi večje prodajne učinke. Širitev prodaje na kitajskem trgu predstavlja tudi izhodišče za osvajanje drugih azijskih trgov, v kasnejši fazi pa bi lahko ob odprtju podjetja na Kitajskem le-to prevzelo tudi logistično in distribucijsko funkcijo za vzhodno Azijo. Morebitne učinke izbrane strategije bom analiziral tudi z vidika prihodkov in stroškov ter na ta način dodatno utemeljil upravičenost predlagane strategije.

Temeljna teza moje magistrske naloge se tako glasi: Najustreznejša strategija širitve poslovanja na kitajskem trgu je odprtje lastne prodajne enote na Kitajskem.

Ključna raziskovalna vprašanja, na katera nameravam odgovoriti v magistrskem delu, pa so:

- Katere so tiste konkurenčne prednosti, ki omogočajo nadaljnjo širitev prodaje na kitajskem trgu?
- Kakšno strategijo izbrati za uspešno nadaljnjo širitev na kitajskem trgu?
- Kakšno pravno obliko podjetja/predstavništva izbrati in zakaj?
- Kakšna so tveganja in ovire za ustanovitev podjetja/predstavništva?
- Katero mikrolokacijo izbrati znotraj Kitajske za ustanovitev podjetja/predstavništva?
- Izbrati kadre znotraj podjetja ali pridobiti usposobljene kadre na trgu?
- Kakšna finančna sredstva so potrebna za ustanovitev podjetja/predstavništva?

- Ali je obseg prodaje na Kitajskem zadosten za pokrivanje stroškov ustanovitve in delovanja podjetja/predstavništva?
- Kakšne so nadaljnje možnosti širitve prodaje na drugih azijskih trgih?

V magistrskem delu uporabljam kot sekundarni vir tujo in domačo znanstveno in strokovno literaturo s področja mednarodnega poslovanja, mednarodnega trženja ter strateškega managementa in poslovanja s Kitajsko.

Omenjeno literaturo bom dopolnil z internimi viri podjetja ter s posameznimi študijami kitajskega makro okolja in študijami panog, pomembnih za izbrano podjetje. Kot primarni vir pridobivanja informacij uporabljam metodo delno strukturiranega intervjuja z britanskim lastnikom podjetja na Kitajskem, ki deluje na kitajskem trgu od leta 1997. Informacije, pridobljene na podlagi intervjuja, uporabljam pri oblikovanju strategije za širitev prodaje na kitajskem trgu in so objavljene v prilogi magistrskega dela.

Na začetku magistrskega dela bom predstavil razloge za internacionalizacijo podjetij, motive in posamezne ovire pri poslovanju v mednarodnem okolju. V drugem poglavju bom opisal potencialne oblike in načine poslovanja podjetij na tujem trgu ter dejavnike, ki na to najbolj vplivajo. Za vstop na trg je treba izbrati ustrezno strategijo, zato v tretjem poglavju sledi opis možnih strategij vstopanja in širitve poslovanja na tujih trgih. V četrtem poglavju bom na kratko predstavil izbrano podjetje, proizvodni program, trenutno tržno situacijo in generalno strateško usmeritev ter cilje. Nadalje bom namenil nekaj besed zgodovini kitajske civilizacije ter na kratko opisal tudi zgodovino menjave zahoda s Kitajsko. Navedel bom tudi razloge, ki so pripeljali do zatona Kitajske na začetku 19. stoletja kot vodilnega svetovnega gospodarstva in opisal ekonomske reforme po letu 1978, ki so pripeljale do ponovnega vzpona kitajskega gospodarstva (Jacques, 2009, str. 29). V šestem delu sledi analiza trga z oceno velikosti potencialnega trga in trendov v panogi. S Porterjevimi modelom petih sil bom nato analiziral konkurenčne sile, ki delujejo v panogi in s pomočjo portfeljske analize umestil izdelke podjetja na trgu. V sedmem poglavju bom s SWOT-analizo podjetja prikazal prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti, ki jih predstavlja kitajski trg. Osmo poglavje je namenjeno kvalitativni raziskavi trga, kjer bom analiziral informacije, pridobljene na podlagi intervjuja. Vsa teoretična izhodišča, pridobljena na podlagi literature, spoznanja o poslovnem okolju, informacije o podjetju in dolgoletne izkušnje sogovornika, bom uporabil pri oblikovanju ustrezne strategije in trženjskega spleta za širitev poslovanja. V desetem delu bom izdelal še projekcijo poslovanja predstavništva z vidika ekonomske upravičenosti in predvidel nadaljnje možnosti širitve poslovanja. Zadnje poglavje je namenjeno priporočilom podjetju glede na pridobljena spoznanja pri obravnavanju problematike.

# 1 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA

Internacionalizacija je sinonim za proces geografske širitve različnih aktivnosti preko meja nacionalnih držav, ki imajo neki ekonomski učinek (Makovec Brenčič et al., 2009). Izraz se je začel uporabljati v dvajsetih letih 20. stoletja, ko je internacionalizacija postopoma zamenjala imperializem kot dominantni princip čezmejnega gospodarskega sodelovanja med državami. Proces internacionalizacije se je pospešeno odvijal po drugi svetovni vojni, dokler se na začetku sedemdesetih let 20. stoletja ni pojavil fenomen, ki ga imenujemo globalizacija. Globalizacija se nanaša na poslovanje podjetja na globalni ravni in ne samo v nekaterih izbranih državah. Dejansko pa se nanaša na naraščajočo prepletenost in soodvisnost med posameznimi trgi, podjetji in posamezniki (Makovec Brenčič et al., 2009). Tradicionalni izvoz je pod velikim pritiskom, saj se pogoji trženja in proizvodnje naglo spreminjajo, zato se morajo danes podjetja vedno hitreje prilagajati tržnim razmeram (Ruzzier et al., 2006, str. 477).

Internacionalizacija je način prilagajanja podjetij spreminjajočemu poslovnemu okolju, kjer preživijo tista podjetja, ki so najbolj uspešna pri prilagajanju na tovrstne spremembe. Končni kupci danes ne zahtevajo samo izdelkov in storitev, ampak hočejo celostne rešitve za svoje probleme. Podjetja, ki so locirana bližje svojim kupcem, se hitreje odzivajo na njihove potrebe in ustrezno prilagodijo izdelke in storitve. Brez internacionalizacije poslovanja podjetje v sodobnem svetu ne more obstati ne na tujih trgih, prav tako pa tudi ne na domačem trgu. Posebej velja to za majhne države, saj lahko podjetja z internacionalizacijo poslovanja presežejo omejitve domačega trga. Internacionalizacija ni samo enosmeren proces, ampak se poleg mednarodne menjave in vhodnih tujih neposrednih investicij nanaša še na izhodne neposredne tuje investicije, izvoz kapitala v tujino in razne pogodbene oblike sodelovanja (Jaklič & Svetličič, 2005, str. 7). Kot sta poudarila že dolgo nazaj (Johanson & Vahlne, 1977), pa je ključno pri tem predvsem ustvarjanje znanja oziroma t.i. izkustveno učenje.

## 1.1 Internacionalizacija kot proces

Internacionalizacija je dolg, zahteven in večrazsežnostni proces, ki za uspeh zahteva vire, znanje in sposobnost managementa. Calof in Beamish (1995) sta opredelila internacionalizacijo kot proces povečevanja udeležbe podjetja v mednarodnem poslovanju, medtem ko Johanson in Mattson (1993) razumeta internacionalizacijo kot proces prilagajanja poslovanja mednarodnemu okolju. Johanson in Vahnle (1990) sta opredelila internacionalizacijo kot kumulativni proces, v katerem se odnosi konstantno vzpostavljajo, vzdržujejo, razvijajo in razdirajo z namenom doseganja ciljev podjetja (Ruzzier et al., 2006, str. 479). Osnovna domneva pri tem je, da podjetje najprej razvije domači trg, internacionalizacija pa je posledica zaporednih stopenjskih odločitev vključevanja v procese izven meja matične države.

Največji oviri za internacionalizacijo sta pomanjkanje znanja in omejenost virov. Zaradi pomanjkanja znanja o tujih državah in izogibanju negotovosti podjetja začnejo najprej izvažati v sosednje države ali države, ki so dobro poznane in imajo podobno poslovno prakso v skladu s t.i. stopenjskim modelom internacionalizacije (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, str. 306). Temeljna značilnost internacionalizacije poslovanja je najpogosteje postopnost, saj podjetja vstopajo na tuje trge v več fazah, kjer vsaka faza ponuja različne priložnosti za ustvarjanje nove dodane vrednosti. Seveda pa to ne drži vedno, saj na drugi strani poznamo t.i. globalno rojena podjetja (angl. *Born globals*), za katere je značilna nekakšna eksplozija internacionalizacije »čez noč« (Gerschewski et al., 2014). Če pa se vrnem na stopenjsko internacionalizacijo, pa na začetku internacionalizacije poslovanja podjetja uporabljajo preproste oblike internacionalizacije, v kasnejših fazah pa zahtevnejše oblike, ki zahtevajo tudi intenzivnejša kapitalna vlaganja. V procesu internacionalizacije lahko podjetje preskakuje posamezne faze, kar je odvisno od položaja podjetja na domačem in tujih trgih. Zaradi vse hitrejših sprememb v današnjem poslovnem okolju so posamezne faze internacionalizacije vse krajše, podjetja pa se za internacionalizacijo poslovanja odločajo hitreje kot v preteklosti. Višje stopnje internacionalizacije zahtevajo večja finančna ter kadrovska sredstva, kar pomeni za podjetje tudi večje tveganje, zato morajo rezultati višje stopnje internacionalizacije bistveno presežati rezultate enostavnega izvoza (Jaklič & Svetličič, 2005, str. 133–134).

Z vidika smeri procesa internacionalizacije jo lahko delimo na **vhodno internacionalizacijo**, **izhodno internacionalizacijo** in **kooperativno internacionalizacijo**. Vhodna internacionalizacija (angl. *Inward internationalization*) se nanaša na vstop in širjenje poslovanja tujih podjetij na domačem trgu v obliki uvoza blaga, nakup licenc in skupna vlaganja v domači državi. Izhodna internacionalizacija (angl. *Outward internationalization*) se nanaša na poslovanje podjetij na tujih trgih in predstavlja tradicionalno pojmovanje internacionalizacije. Kooperativna internacionalizacija (angl. *Cooperative/Network internationalization*) je oblika nekapitalskih povezav, ki je v fazi rasti v mednarodnem poslovanju, zlasti zaradi vse večjega pomena t.i. globalnih verig oziroma omrežij vrednosti (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 20–21).

## 1.2 Pregled teorij internacionalizacije

Teorije internacionalizacije pojasnjujejo zakaj, kdaj kam in kako se podjetja internacionalizirajo. V primerjavi s teorijami mednarodne menjave so teorije internacionalizacije manj razdelane in podrobne, saj obravnavajo vidik investitorja, manj pa posvečajo pozornost učinkom investicij na državo ali podjetje, kamor podjetje investira. Zaradi različnih pristopov k internacionalizaciji nimamo ene splošne teorije internacionalizacije, s katero bi pojasnili internacionalizacijo v različnih okoliščinah, čeprav je le-tej najbližja Dunningova eklektična ali OLI paradigma (1981, 1988, 2001). Zato pa imamo danes množico različnih teorij internacionalizacije. Nekatere izmed teh teorij kljub

temu splošneje pojasnjujejo zakonitosti internacionalizacije podjetja, zato jih je mogoče uporabiti v večini primerov (Jaklič & Svetličič, 2005, str. 15).

### **1.2.1 Uppsala stopenjski model internacionalizacije**

Omenjeni teoretični model je bil razvit v sedemdesetih letih 20. stoletja na Univerzi Uppsala na Švedskem na podlagi proučevanja vzorca internacionalizacije švedskih proizvodnih podjetij. Raziskovalci Johanson in Wiedersheim-Paul (1975) ter Johanson in Vahlne (1977) so ugotovili, da so podjetja na začetku širitve poslovanja v tujino najprej vstopila na bližnje trge in nato postopoma vstopala na bolj oddaljene trge. Podjetja so ob vstopu na nov trg uporabila enostavne oblike internacionalizacije, kot je izvoz, zelo redko pa so ob vstopu na trg ustanovila prodajno podružnico ali celo proizvodno podjetje. Po nekaj letih delovanja na tujem trgu pa so ustanovila podjetja v delni ali polni lasti. Johanson Wiedersheim-Paul razlikuje med različnimi načini vstopa na mednarodni trg, kjer zaporedne faze predstavljajo višjo stopnjo mednarodne udeležbe (Hollensen, 2007, str. 63):

- ni rednih izvoznih aktivnosti,
- izvoz preko neodvisnega prodajnega predstavnika,
- ustanovitev prodajne podružnice na tujem,
- proizvodna enota na tujem.

Johanson in Vahlne (1977) ugotavljata, da je internacionalizacija proces povečevanja aktivnosti podjetja na tujih trgih kot rezultat različnih oblik izkustvenega učenja. Avtorja navajata, da splošno znanje in izkustveno znanje o trgu in tržna usmerjenost podjetja vplivata na trenutno poslovno aktivnost in zavezujoče odločitve. Ravno obratno trenutna poslovna aktivnost in zavezujoče odločitve povečujeta poznavanje trga in stimulirata usmerjenost podjetja na tuje trge (Ruzzier et al., 2006, str. 482). Uppsala model predvideva, da več, kot ima podjetje informacij o tujem trgu, nižje je dojemanje tržnega tveganja, zato je stopnja investiranja na trgu višja. Ko podjetje pridobi komercialne izkušnje in izboljša znanje o tujem trgu, poveča usmerjenost tudi na druge tuje trge, ki se bolj razlikujejo od domačega trga. Kasneje sta Johanson in Vahlne (2009) svoj prvotni model iz sedemdesetih let nadgradila z novim razširjenim modelom, ki je poudaril pomen omrežij ter internacionalizacije preko graditve in uporabe t.i. mrež odnosov.

Poudariti pa je tudi treba, da obstajajo tudi tri izjeme uporabnosti Uppsala modela. Za velika podjetja, ki razpolagajo z večjimi viri in izkušnjami, velja, da lahko v procesu internacionalizacije izvajajo večje korake in ni nujno, da sledijo vsem stopnjam modela. Model Uppsala je zato bližji internacionalizaciji malih in srednje velikih podjetij. Nadalje model ne velja v primeru, ko obstajajo na trgu stabilni in homogeni pogoji, zato se ustrezno tržno znanje lahko pridobi preko raznih virov in ne nujno preko izkušenj. Kot tretji primer izjeme lahko navedemo, da ko podjetje pridobi zadostno znanje o trgih s podobnimi pogoji,

lahko to znanje posploši in uporabi na vsakem tujem ciljnim trgu (Frynas & Mellahi, 2014, str. 159).

### **1.2.2 Teorija transakcijskih stroškov**

Model transakcijskih stroškov predpostavlja, da podjetje interno izvaja tiste aktivnosti, kjer so stroški poslovanja preko lastne organizacije manjši kot poslovanje preko neodvisnih posrednikov ali distributerjev. Transakcijski stroški se pojavijo, ko trgi ne delujejo v pogojih popolne konkurence. V pogojih popolne konkurence naj ne bi bilo transakcijskih stroškov, vendar v realnem svetu vedno obstaja določena »tenzija« med kupcem in prodajalcem, ki se odraža v transakcijskih stroških. Williamson (1975) navaja, da sta eksternalizacija in internalizacija dva glavna načina upravljanja trgov. Če so transakcijski stroški preko eksternalizacije poslovanja preko neodvisnih posrednikov in distributerjev večji kot v primeru internalizacije poslovanja preko lastne organizacije, potem mora podjetje ustanoviti lastne podružnice v tujini (Hollensen, 2007, str. 70).

### **1.2.3 Eklektični pristop**

Eklektični model ali OLI model (angl. *Ownership, Location, Internalization*) je zasnoval J.H. Dunning (1981, 1988, 2001) in temelji na predpostavki, da je internacionalizacija poslovanja pogojena s tremi prednostmi podjetja. Najprej mora podjetje razpolagati s specifičnim proizvodom, storitvijo ali tehnologijo, ki omogoča prednost pred ostalimi podjetji na trgu (t.i. lastniške prednosti). Nadalje mora podjetje najti ugodnejšo lokacijo v tujini, ki mu omogoča ugodnejše pogoje poslovanja kot na domačem trgu. Prednost lokacije je v ugodnejši zakonodaji, dostopnosti virov in cenejši delovni sili (t.i. lokacijske prednosti). Zadnja prednost je v internalizaciji poslovanja preko lastnih podružnic v primerjavi s poslovanjem preko neodvisnih posrednikov ali distributerjev (t.i. internalizacijske prednosti). Posebne prednosti podjetja torej same po sebi niso zadostne za izhodne tuje investicije, ampak so potrebne še prednosti ugodnejše lokacije ter internalizacija oziroma ustanovitev lastne podružnice v tujini (Jaklič & Svetličič, 2005, str. 17).

### **1.2.4 Mrežni pristop**

Mrežni pristop predpostavlja, da je posamezno podjetje odvisno od virov, ki so pogosto v lasti drugih podjetij. Podjetja imajo dostop do teh zunanjih virov preko omrežja odnosov s temi podjetji. Vzpostavljanje in razvoj omrežja z drugimi podjetji zahteva čas in sredstva, poleg tega pa tudi motivacijo nasprotne strani za sodelovanje. Odnosi s podjetji na domačem trgu so lahko uporabljani kot most do omrežij v drugih državah, torej se internacionalizacija podjetja začne z mreženjem podjetja na domačem trgu. V nekaterih primerih so dobavitelji prisiljeni slediti svojim kupcem v tujino, če želijo obdržati poslovno sodelovanje na domačem trgu. Na splošno lahko predpostavimo, da obstajajo posredni in neposredni

mostovi med podjetji v različnih mrežah. Takšni mostovi so pomembni za začetne korake v procesu internacionalizacije kot tudi pri kasnejšem vstopu na nove trge (Hollensen, 2007, str. 70–71).

### **1.2.5 Teorija življenjskega cikla proizvoda**

Teorija življenjskega cikla proizvoda predpostavlja, da podjetje investira v proizvodnjo v tujini takrat, ko obstaja nevarnost, da bi izdelek, ki postaja standardiziran, začeli proizvajati lokalni konkurenti v tujini. Z investiranjem v proizvodnjo v tujini lahko tako podjetje ohrani ali vsaj delno nadomesti tržni delež, ustvarjen z izvozom. Pri tem se izvoz ne prekine popolnoma, saj podjetje še naprej izvaža določene polizdelke, ki se vgrajujejo v končne izdelke, proizvedene v tujini. V začetnih fazah prenosa proizvodnje zato določen del zahtevnejših komponent izdelajo v matični državi, v tujini pa ga zmontirajo v končni izdelek oziroma proizvajajo manj zahtevne vrste izdelkov. V zreli fazi izdelka, ko postane tehnologija izdelave izdelka splošno znana in se ukine patentna zaščita, pa izdelavo izdelka v celoti prenesejo v tujino. V zreli fazi začnejo pridobivati pomen proizvodni stroški, zato atraktivnost za internacionalizacijo pridobivajo države v razvoju, kjer so nižji stroški dela. Države v razvoju postajajo neto izvoznice standardiziranih proizvodov, razvite države pa morajo razvijati nove izdelke, katerih proizvodnja se v zreli fazi življenjskega cikla prenese v države z nižjimi proizvodnimi stroški (Jaklič & Svetličič, 2005, str. 17–18).

### **1.2.6 Globalno rojena podjetja**

V zadnjih letih narašča število podjetij, ki ne sledijo tradicionalnemu stopenjskemu modelu internacionalizacije, ampak želijo vstopiti na tuje trge že ob svojem nastanku. Globalno rojena podjetja (angl. *Born global*) lahko opredelimo kot podjetja, ki že na začetku svojega obstoja sledijo viziji, da postanejo globalna in se globalizirajo hitro in brez dolgoletnih izkušenj na domačem ali tujih trgih. Globalno rojena podjetja so običajno mala ali srednje velika podjetja, ki razpolagajo z visoko tehnologijo in relativno edinstvenim in inovativnim izdelkom. Najbolj pomembna lastnost teh podjetij je, da imajo vizionarski management, ki vidi že od same ustanovitve podjetja svet kot enotni globalni trg brez nacionalnih meja. Z razvojem infrastrukture in informacijske tehnologije so se zmanjšale geografske ovire, zato se inovativni izdelki lahko zelo hitro tržijo na novih trgih po celem svetu. Johanson in Matson (1988) ugotavljata, da je proces internacionalizacije veliko hitrejši na razvitih internacionaliziranih trgih, ker je potreba po koordinaciji in integraciji poslovanja večja. Globalna podjetja ne iščejo ciljnih trgov na podlagi tradicionalnih vzorcev, torej v geografski bližini, ampak iščejo partnerje, ki imajo vire in komplementarna znanja, ne glede na njihovo geografsko oddaljenost. Eden ključnih dejavnikov globalnih podjetij je kompetenten management, ki lahko s svojim znanjem, mednarodnimi izkušnjami in mrežo odnosov s podjetji ali posamezniki v tujini pomembno vpliva na proces internacionalizacije v podjetju (Hollensen, 2007, str. 77–78).

### 1.3 Motivi internacionalizacije podjetij

Motivi za vstop podjetja na pot internacionalizacije so različni, vendar jih v grobem delimo na proaktivne motive in reaktivne motive, kot prikazuje Tabela 1. Proaktivni motivi predstavljajo tiste motive, ki izhajajo iz samega podjetja oziroma iz želje podjetja po internacionalizaciji zaradi doseganja različnih ciljev. Reaktivni motivi izhajajo iz poslovnega okolja in predstavljajo reakcijo oziroma prilagoditev podjetja na spremenjene razmere v poslovnem okolju (Czinkota, Ronkainen & Moffet, 2011, str. 430).

*Tabela 1: Glavni motivi internacionalizacije podjetij*

<b>Proaktivni motivi</b>	<b>Reaktivni motivi</b>
Dobiček	Pritisk konkurentov
Edinstven proizvod	Prevelika proizvodnja
Tehnološka prednost	Padanje prodaje na domačem trgu
Ekskluzivna tržna informacija	Presežne proizvodne kapacitete
Davčne ugodnosti	Zasičenost domačega trga
Ekonomije obsega	Bližina kupcev

*Vir: M.R. Czinkota, I.A. Ronkainen, M.H. Moffet, International Business, 2011, str. 430.*

Dobiček je eden glavnih proaktivnih motivov podjetij za vstop na mednarodne trge. Management podjetja vidi vstop na tuj trg kot možnost za realizacijo višjega dobička. Pričakovana dobičkonosnost, ki jo načrtujejo pred vstopom na tuj trg, je velikokrat različna od dejansko dosežene dobičkonosnosti na trgu. Dobičkonosnost podjetja je pogosto vezana na mednarodno rast prodaje, kjer podjetje upošteva pričakovanja o rasti trga in ne dejanske rasti trga. V zgodnjih fazah vstopa na tuj trg je običajno dobičkonosnost nižja zaradi stroškov vstopa na trg oziroma izgub, ki izvirajo iz zgodnjih napačnih odločitev. Razkorak med pričakovanim dobičkom in realiziranim dobičkom je lahko večji, če podjetje nima predhodnih mednarodnih izkušenj. Edinstven proizvod ali tehnološka prednost sta nadaljnja proaktivna motiva za internacionalizacijo. Podjetje, ki proizvaja edinstven proizvod ali storitev ter razpolaga z naprednejšo tehnologijo, ima konkurenčno prednost pred drugimi konkurenti. Prednost v tehnologiji in edinstvenost proizvoda imata omejeno obdobje trajanja, zato mora podjetje to upoštevati pred vstopom na tuj trg. Ekskluzivna tržna informacija spada med proaktivne motive za vstop na tuj trg. Ekskluzivna tržna informacija je lahko pridobljena z izvedbo poglobljene tržne raziskave, lahko se nanaša na kontakte, s katerimi razpolaga posameznik v podjetju, ali pa je splet okoliščin, ob katerih pride podjetje do informacij, ki pomenijo določeno prednost pred konkurenti. Ekskluzivna informacija je lahko začetni motiv za mednarodno poslovanje, redko pa ima dolgoročni učinek, saj konkurenti po določenem času prav tako pridejo do teh informacij. Davčne ugodnosti imajo pomembno vlogo pri odločitvi podjetja za internacionalizacijo. Številne vlade z davčnimi ugodnostmi spodbujajo podjetja k izvozu, kar pomeni, da podjetja lahko izvažajo po nižjih



cenah oziroma lahko dosegajo višje dobičke. Na drugi strani pa države privabljajo tuja podjetja z ugodnejšim davčnim okoljem z namenom povečanja neposrednih tujih naložb. Pomemben proaktivni motiv za širitev na tuje trge je ekonomija obsega, saj lahko mednarodne aktivnosti povečajo proizvodnjo ter posredno znižajo proizvodne stroške. Z znižanjem proizvodnih stroškov postanejo proizvodi konkurenčnejši, kar omogoča kompenzacijo transportnih stroškov in izvoz na oddaljene trge, na drugi strani pa je podjetje konkurenčnejše na domačem trgu.

Reaktivni motivi vplivajo na podjetja, da ustrezno reagirajo glede na pritiske in spremembe okolja. Pritisk konkurence motivira podjetje, da vstopi na tuje trge z namenom, da kompenzira izgubo tržnega deleža na domačem trgu. Z vstopom na tuje trge se poveča obseg poslovanja, kar privede do pozitivnih učinkov ekonomije obsega in posledično do zniževanja proizvodnih stroškov ter s tem povečanje konkurenčnosti na domačem trgu. Reaktivni motiv predstavlja prevelika proizvodnja glede na potrebe trga. V razmerah padca prodaje na domačem trgu in preobsežnih zalogah izdelkov lahko pomeni širitev prodaje na tuje trge rešitev za podjetje. Pri tem velikokrat ne gre za strategijo managementa za stalno izvajanje aktivnosti na tujih trgih, ampak za začasno rešitev v kriznih razmerah. Ko se stanje na domačem trgu vrne na raven pred krizo, se lahko obseg poslovnih aktivnosti v tujini zmanjša ali podjetje celo ukine vse aktivnosti v tujini. Podobno kot prevelika proizvodnja predstavlja padec prodaje na domačem trgu reaktivni motiv za vstop na tuje trge. Izdelek, ki ga podjetje prodaja na domačem trgu, je lahko v upadajoči fazi življenjskega cikla, zato lahko podjetje podaljša življenjski cikel proizvoda s širitvijo prodaje na tuje trge. Presežne proizvodne kapacitete so prav tako zelo močan motiv za širitev na tuje trge. V primeru, da proizvodne kapacitete niso dovolj izkoriščene, se poveča izkoriščenost kapacitet in tako se zmanjšajo fiksni stroški na enoto proizvoda. Zasičenost domačega trga podobno kot padanje prodaje vpliva na odločitev podjetja o vstopu na tuje trge ter na ta način omogoča podaljšanje življenjskega cikla proizvoda ali celo organizacije.

Eden glavnih motivov za internacionalizacijo poslovanja je bližina kupcev in pristanišč. Fizična, kulturna in psihološka bližina tujih trgov pogosto igra ključno vlogo v mednarodnih poslovnih aktivnostih podjetja. Podjetja, ki so locirana blizu mej, poslovanja v sosednjih državah pogosto ne obravnavajo kot del mednarodnih aktivnosti, zato je vstop na trg sosednjih držav logičen korak v širitvi obsega poslovanja. Nekateri tuji trgi so kljub svoji geografski bližini razumljeni kulturno in/ali psihološko oddaljeni trgi, in sicer zaradi kulturnih, jezikovnih, religijskih, pravnih in političnih dejavnikov in obratno. Kljub temu pa podobnost trgov ne pomeni neposredne garancije za uspešen vstop na tuj trg, saj se podjetja preveč nanašajo na podobnosti z domačim trgom in premalo na posebnosti tujega trga (Czinkota, Ronkainen & Moffet, 2011, str. 430–433).

## 1.4 Ovire internacionalizacije

V zadnjih desetletjih so bile s procesi globalizacije odpravljene številne ovire internacionalizacije, vendar se podjetja kljub temu še vedno soočajo s številnimi preprekami, ko vstopajo na tuje trge. Z nekaterimi ovirami se soočajo tako velika kot mala podjetja, medtem ko so nekatere ovire specifične za mala in srednja podjetja (angl. *SME – Small and medium – sized enterprises*). Mala in srednja podjetja razpolagajo z omejenimi finančnimi sredstvi, management podjetja ima zelo malo izkušenj in znanja glede tujih trgov in omejene mednarodne povezave. Zaradi teh razlogov številna mala in srednja podjetja nimajo ambicij po vstopu na tuje trge, saj nočejo tvegati neuspeha internacionalizacije. V svoji empirični raziskavi je Leonidou (2004) definiral 39 izvoznih ovir malih in srednjih podjetij, ki jih v grobem deli na zunanje in notranje ovire (Onkelinx & Sleuwaegen, 2008, str. 21).

Zunanje ovire internacionalizacije se nanašajo na domače in tuje okolje, kjer deluje podjetje, in jih delimo v naslednje kategorije (Onkelinx & Sleuwaegen, 2008, str. 25):

- postopkovne ovire,
- vladne ovire,
- operativne ovire,
- okoljske ovire.

Postopkovne ovire se nanašajo na poslovanje s tujimi kupci, kjer prihaja do določenih ovir zaradi nepoznavanja tehnik, postopkov, neuspešne komunikacije in zamud pri izterjavi plačil, kar ima za posledico vpliv na izvozno obnašanje podjetja. Vladne ovire vplivajo na eni strani na izvoznika v obliki omejene podpore in spodbud sedanjim in potencialnim izvoznikom, na drugi strani pa vplivajo na izvoz preko protekcionizma v obliki carinskih in necarinskih ukrepov. Operativne ovire se nanašajo na kupce in konkurente na tujem trgu. Okoljske ovire zajemajo ekonomske, politične, pravne in sociokulturne ovire tujega trga.

Notranje ovire internacionalizacije se nanašajo na omejitve sposobnosti organizacije in njenih virov, delimo pa jih na tri kategorije (Onkelinx & Sleuwaegen, 2008, str. 27):

- informacijske ovire,
- funkcionalne ovire,
- tržne ovire.

Informacijske ovire se nanašajo na probleme v identifikaciji, selekciji in vzpostavitvi stikov z mednarodnimi trgi zaradi nezadostnih informacij. Primer teh ovir je npr. identifikacija in analiziranje tujih trgov, iskanje informacij o teh trgih, identifikacija tujih poslovnih priložnosti in iskanje tujih partnerjev. Funkcionalne ovire se nanašajo na pomanjkanje kompetentnih človeških virov, učinkovitost proizvodnje in pomanjkanje obratnega kapitala

za financiranje izvoza. Tržne ovire obsegajo izdelek podjetja, cene, distribucijo, logistiko in oglaševalske aktivnosti v tujini. Podjetje mora zaradi posebnih zahtev tujega trga razviti nov produkt ali ga prilagoditi trgu, kar zmanjša ekonomije obsega, povezane z izvozom. Poleg tega mora podjetje postaviti ustrezno ceno glede na konkurenčne proizvode in izbrati ustrezno prodajno pot ter najti zanesljivega zastopnika na tujem trgu. Čeprav zunanje in notranje ovire predstavljajo ključno vlogo v procesu internacionalizacije, pa je vpliv teh ovir odvisen od karakteristik managementa, organizacije in okolja, v katerem podjetje posluje. Leonidou (2004) trdi, da so mlada podjetja bolj občutljiva na te ovire, prav tako pa tudi manjša podjetja zaradi omejenosti razpoložljivih virov (Onkelinx & Sleuwaegen, 2008, str. 28).

## 2 MOŽNE OBLIKE IN NAČINI VSTOPA NA TUJE TRGE

Ko podjetje določi tuje ciljne trge, se pojavi vprašanje, kateri je najboljši način vstopa na te trge. Na splošno ne obstaja idealni način vstopa na tuje trge, ampak je izbor načina vstopa odvisen od značilnosti posameznih načinov vstopa, vrste notranjih in zunanjih dejavnikov ter posebnosti transakcijskih dejavnikov. Med različnimi oblikami in načini vstopa na tuje trge razlikujemo tri osnovne skupine (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 69–76):

- izvozne oblike (angl. *Export modes*),
- pogodbene oblike (angl. *Contractual or Intermediate modes*),
- investicijske ali naložbene oblike (angl. *Hierarchical or Investment modes*).

Različne oblike in načini vstopa na mednarodne trge pomenijo za podjetje različno stopnjo tveganja, kontrole in fleksibilnosti. Izvozne oblike predstavljajo najbolj osnoven način internacionalizacije, ki ne zahtevajo velike angažiranosti internih virov, zato je stopnja tveganja relativno nizka, fleksibilnost podjetja pa visoka. Ker se podjetje zanaša na distribucijo preko eksternih prodajnih kanalov, je kontrola nad procesom nizka. Pri pogodbenih oblikah podjetje izdelek ali storitev proizvede v tuji državi, zato izvoz ni več potreben. V primerjavi z izvoznimi oblikami je stopnja tveganja večja, večja pa je kontrola nad procesom internacionalizacije, vendar se zaradi večje angažiranosti sredstev zmanjša tudi fleksibilnost podjetja. Investicijske ali naložbene oblike zahtevajo visoko angažiranost lastnih virov, zato je stopnja tveganja relativno visoka, fleksibilnost podjetja je relativno manjša, stopnja nadzora nad procesom pa zopet relativno visoka.

### 2.1 Pregled dejavnikov in značilnosti oblik vstopa na tuje trge

Na obliko in način vstopa na tuj trg vplivajo različni dejavniki, ki z različno močjo in smerjo vplivajo na odločitev. V procesu izbora najprimernejše oblike in načina vstopa na tuj trg je zato potrebna analiza vseh dejavnikov, pri tem pa je treba upoštevati cilje, ki jih podjetje želi doseči z internacionalizacijo poslovanja. Dejavnike, ki vplivajo na odločitev, lahko

razdelimo na štiri skupine (Hollensen, 2007, str. 297–304; Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 140–144), in sicer: notranje dejavnike, zunanje dejavnike, transakcijske dejavnike in zahtevane značilnosti oblike poslovanja. Vsako skupino dejavnikov v nadaljevanju tudi podrobno opisujem.

### **2.1.1 Notranji dejavniki**

Med notranje dejavnike spada v prvi vrsti velikost podjetja, kar je povezano z obsegom resursov, s katerimi razpolaga in jih lahko nameni za internacionalizacijo poslovanja. Manjša in srednje velika podjetja so bolj nagnjena k izvoznim oblikam vstopa na tuj trg, ki zahtevajo manjšo angažiranost resursov, medtem ko se večja podjetja pri vstopu na tuj trg lažje odločajo za naložbene oblike in načine vstopa. Mednarodne izkušnje managementa podjetja zmanjšajo stroške in negotovost vstopa na trg, zato se podjetja hitreje odločajo za tiste oblike in načine vstopa na tuj trg, ki zahtevajo večjo angažiranost resursov. Fizične značilnosti proizvoda, sestava in vrednostno razmerje pomembno vplivajo na odločitev o trženjskem spletu in tako na izbor načina vstopa na tuj trg (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 141).

### **2.1.2 Zunanji dejavniki**

Družbeno-kulturne razlike med državo, kjer je sedež podjetja in ciljna država, vplivajo na izbor načina vstopa na trg. Če so razlike glede jezika, kulture in poslovnih običajev majhne, so podjetja pripravljena investirati v naložbene oblike in načine vstopa na tuj trg. V primeru večjih družbeno-kulturnih razlik med državama obstaja večja negotovost, zato se podjetja odločajo za bolj fleksibilne oblike vstopa na trg, ki zahtevajo manjšo angažiranost sredstev. Na izbor načina vstopa vpliva tudi stopnja tveganja v ciljni državi. Poleg ekonomskega tveganja je podjetje izpostavljeno tudi političnemu tveganju, zato želi podjetje zmanjšati izpostavljenost z izborom načina vstopa na trg. Podjetje izbere izvozni način vstopa na trg, če je ekonomsko in politično tveganje visoko, če pa je tveganje v ciljni državi nizko, se podjetje zaveže za večjo angažiranost sredstev s pogodbenim ali naložbenim načinom vstopa na trg. Velikost in rast ciljnega trga sta ena izmed ključnih parametrov, ki določata način vstopa na trg. Večji, kot je potencial trga in pričakovana rast, večja je verjetnost, da bo podjetje investiralo v naložbene načine vstopa. V primeru manjše velikosti trga, bo podjetje verjetneje izbralo izvozni način vstopa na trg. Neposredne in posredne trgovinske ovire vplivajo na odločitev podjetja o ustanovitvi lastnega podjetja v tujini oziroma pogodbene oblike vstopa skupaj z lokalnim partnerjem. Izvozne oblike so zaradi trgovinskih omejitev manj primerne oblike vstopa na trg, saj trgovinske ovire pomenijo večje transakcijske stroške pri izvozu blaga na ciljni trg. Z ustanovitvijo proizvodnje ali sestavljalnice na ciljnem trgu podjetje pridobi status lokalnega proizvajalca in se na ta način izogne trgovinskim oviram vstopa na trg. Kadar podjetje vstopa na trg, kjer je prisotna intenzivna konkurenca, bodo dobički manjši, zato ni smiselno, da angažira večji obseg virov in se odloča za izvozne oblike vstopa na trg. Manjše število tržnih poti na tujem trgu pomeni za podjetje, da je treba za

razvoj trga investirati v naložbene oblike internacionalizacije (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 141–142).

### **2.1.3 Značilnosti izbrane oblike vstopa**

V ta sklop dejavnikov spada nagnjenost podjetja k tveganju, stopnji nadzora in želji po fleksibilnosti. Podjetje, ki je bolj nagnjeno k tveganju, bo izbralo zahtevnejše oblike vstopa na trg, ki zahtevajo večjo angažiranost virov. Obratno bodo podjetja, ki so manj nagnjena k tveganju, izbrala manj zahtevne izvozne oblike vstopa. Največjo kontrolo nad poslovanjem omogočajo naložbene oblike vstopa, manj kontrole ima podjetje pri pogodbenih oblikah vstopa in najmanj kontrole pri izvoznih oblikah vstopa. Naložbene oblike vstopa zaradi angažiranosti virov pomenijo manjšo fleksibilnost v spremenjenih tržnih razmerah, medtem ko izvozne oblike omogočajo visoko fleksibilnost in hitro prilagajanje tržnim razmeram (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 143).

### **2.1.4 Posebnosti transakcijskih dejavnikov**

V primeru višjih oblik vstopa podjetja na tuj trg se prenese tudi del neotipljivih virov podjetja, kot so znanje, specifične lastnosti zaposlenih človeških virov, sloves izdelka in posebnosti distribucijskega sistema. Te posebnosti omogočajo podjetju prednost pred konkurenti in zagotavljajo trdnost in večjo varnost zahtevnejših oblik vstopa. Podjetje za vstop na tuj trg torej uporablja internalizirane vire, ki so običajno nevidni, težko merljivi in težko zamenljivi. Za višje stopnje internacionalizacije bo podjetje angažiralo več internaliziranih virov in zato govorimo o višji stopnji internacionalizacije virov podjetja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 143).

## **2.2 Izvozne oblike**

Izvozne oblike so najpogostejše začetne oblike vstopa na tuj trg. Proizvodi so proizvedeni v domači državi ali v tretji državi in se izvažajo v ciljno državo vstopa preko neposredne, posredne in kooperativne oblike izvoza (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 145).

### **2.2.1 Posredne oblike izvoza**

Posredne oblike izvoza so tiste oblike vstopa na tuj trg, kjer proizvajalec izvažajo proizvode preko neodvisnih organizacij, lociranih v državi proizvajalca. Pri posredni obliki izvoza gre dejansko za prodajo na domačem trgu, zato podjetje nima stika s končnim odjemalcem v namembni državi. Vse izvozne dejavnosti izvaja posredniško domače podjetje, zato proizvajalcu ni treba angažirati lastnih virov, kar je primerno za manjša podjetja, ki želijo vstopiti na tuj trg postopoma, preden investirajo lastne vire za razvoj prodajnih poti. Uporaba posrednikov je povezana z določenimi tveganji, saj podjetje v tem primeru nima ustrezne

kontrole nad prodajo izdelkov na tujem trgu. Posredniško podjetje lahko izvaja neustrezno promocijo izdelka, napačno pozicionira izdelek in oblikuje neustrezno cenovno politiko. Podjetje tudi nima neposrednih informacij kdaj, komu in na kakšen način so njegovi izdelki prodani, zato ne more ustrezno prilagajati poslovne politike glede na potrebe trga. Poznamo pet različnih neposrednih načinov vstopa na tuj trg (Hollensen, 2007, str. 314–317; Makovec Brenčič et al., 2009, str. 77–78):

- **Izvozni nabavni posrednik** (angl. *Export buying agent*) je predstavnik tujega kupca, ki je lociran v državi izvoznika. Izvozni posrednik kupuje blago na osnovi naročila kupca v tuji državi, zato deluje v korist tujega kupca in je za svoje aktivnosti plačan v obliki provizije, ki je dogovorjena med izvoznim posrednikom in tujim kupcem. Z vidika proizvajalca je ta način izvoza zelo preprost, saj prodaja neposredno kupcu na domačem trgu, manjše je tveganje neplačila in manjša zahtevnost organizacije logistike. Največji problem proizvajalca je, da nima kontrole nad izvozom blaga, povratnih informacij iz tujega trga, zato lahko pomeni omejitev za rast izvoza, saj je v celoti odvisen od izvoznega posrednika.
- **Nakupno-prodajni komisionar** (angl. *Export/Import broker*) je posrednik, katerega funkcija je povezovanje kupcev in prodajalcev. Komisionar sklepa posle v svojem imenu, vendar za tuj račun na podlagi pogodbe, ki jo sklene s principalom. Za svoje storitve je plačan na podlagi provizije, ki je dogovorjena z izvoznikom.
- **Izvozna združenja in konzorciji** (angl. *Export house/Export management company*) so specializirana podjetja, ki izvajajo izvozno funkcijo za vrsto podjetij. Izvozno združenje izvaja korespondenco s kupcem v imenu proizvajalca, ki mora potrditi dogovorjene pogoje izvoza. Izvozna združenja izvajajo izvozne posle za večje število proizvajalcev, zato so stroški prodaje, administracije in logistike manjši zaradi ekonomije obsega. Zaradi poznavanja lokalnih posebnosti trga in državne regulative je izvoz preko izvoznih združenj in konzorcijev posebej priporočljiv za tuje trge, na katere je težko vstopiti. Izvozna združenja omogočajo proizvajalcem dostop na tuje trge ob relativno nizkih stroških. Kljub prednostim nizkih izvoznih stroškov za proizvajalca pa obstajajo tudi pomanjkljivosti uporabe izvoznih združenj in konzorcijev. Izvozna združenja so specializirana za nekatere tuje trge, kar se vedno ne ujema s cilji izvoznika. Za izvajanje izvoznih aktivnosti so izvozna združenja plačana na podlagi provizije, zato so bolj nagnjena k prodaji izdelkov, kjer je hitreje možno doseči prodajne rezultate. Prodajno osebje, ki izvaja izvozne aktivnosti za različna podjetja, lahko zaradi tega določenim podjetjem namenja manjšo pozornost. Hkrati lahko izvozno združenje izvaja storitve izvoza za konkurenčne izdelke drugega podjetja, kar predstavlja kolizijo interesov.
- **Trgovske družbe** (angl. *Trading companies*) so začele nastajati v času kolonializma, kljub temu pa so dandanes še vedno pomemben način mednarodnega poslovanja v Afriki

in Daljnem vzhodu. Na Japonskem tako poteka več kot polovica izvoza in uvoza prav preko velikih trgovskih družb. Trgovske družbe igrajo pomembno vlogo pri transportu, skladiščenju, financiranju, prenosu tehnologije in zavarovanju v mednarodnih poslih. Pomembno funkcijo imajo v državah, kjer poteka blagovna menjava (angl. *Barter*), saj lahko zaradi dobrih poslovnih povezav organizirajo prodajo blaga, ki je bilo del menjalnega posla v določeni državi. Trgovske družbe kupujejo v svojem imenu in za svoj račun, zato proizvajalec nima neposrednega stika s kupcem izdelkov v tuji državi. Trgovske družbe so lahko specializirane za določeno vrsto blaga ali geografska področja.

- **Oprtni izvoz** (angl. *Piggyback operations*) je posebna oblika vstopa na tuj trg, kjer že uveljavljeno podjetje prodaja izdelke drugega podjetja na določenem tujem trgu. Uveljavljeno podjetje, ki že posluje na izbranem tujem trgu, imenujemo nosilec (angl. *Carrier*), podjetje, katerega izdelki se prodajajo preko tega podjetja, pa imenujemo »jezdec« (angl. *Rider*). Podjetje, ki želi izvažati svoje izdelke in nima ustrezne infrastrukture ter izkušenj, uporablja prodajno osebje in distribucijske zmogljivosti nosilnega podjetja. Nosilno podjetje pa dobi za izvajanje izvoznih aktivnosti provizijo oziroma alternativno kupuje izdelke in opravlja funkcijo distributerja na ciljnem tujem trgu.

### 2.2.2 Neposredne oblike izvoza

Neposredni izvoz pomeni, da proizvajalec ali izvoznik neposredno proda izdelek kupcu na tujem trgu. Pri posrednih oblikah izvoza je prodaja izdelkov proizvajalca podobna prodaji na domačem trgu, saj proizvajalec sam ne izvaja prodajnih aktivnosti na tujem trgu, zato ima omejen vpliv na prodajo na tujem trgu. Z rastjo izvoza raste tudi potreba po vzpostavitvi neposrednih prodajnih poti na tujih trgih. S tem namenom podjetje navezuje stike s tujimi podjetji, izvede tržno raziskavo in oblikuje ustrezno tržno strategijo. Neposredne izvozne oblike vključujejo izvoz preko zastopnikov in distributerjev, ki so locirani v tuji državi (Hollensen, 2007, str. 317–318; Makovec Brenčič et al., 2009, str. 77–81):

- **Distributer ali uvoznik** (angl. *Distributor or Importer*) je običajno ekskluzivni predstavnik podjetja in edini uvoznik proizvodov na tujem trgu. Distributer kupuje v svojem imenu in za svoj račun, zato ima kot samostojni trgovec pravico do izbora kupcev in določitev komercialnih pogojev prodaje proizvodov. Izvoznik običajno sodeluje v vsaki državi z enim distributerjem, kar pomeni eno kreditno tveganje in odpreme na eno lokacijo. Ker distributer angažira finančne vire za postavitve prodajne mreže, zato zahteva ekskluzivno pravico do prodaje in distribucije na določenem trgu. V številnih primerih opravlja distributer poleg prodaje na debelo tudi funkcijo maloprodaje s skladiščenjem proizvodov in servisnimi storitvami na različnih lokacijah znotraj tuje države. Distributer tudi opravi uvozno carinjenje blaga in v skladu z dogovorom z izvoznikom izvaja marketinške aktivnosti za večjo prepoznavnost proizvodov izvoznika

na tujem trgu. Ko se distributer dogovori z izvoznikom o nabavnih pogojih za določeno obdobje, se mora osredotočiti na prodajo in distribucijo proizvodov preko lastne prodajne mreže in drugih trgovcev na lokalnem trgu. Distributer mora ščititi pravice in interese izvoznika, realizirati dogovorjen prodajni obseg na podlagi letnih planov in izvoznika obveščati o situaciji na trgu z namenom prilagajanja prodajnih strategij in komercialnih pogojev.

- **Zastopnik** (angl. *Agent*) zastopa izvoznika na tujem trgu in posreduje med izvoznikom in kupcem. Zastopnik proizvodov izvoznika ne kupi, ampak nastopa v imenu in za račun izvoznika. Izvoznik prodaja blago neposredno kupcem na tujem trgu, zato prevzame tudi finančna tveganja v zvezi z izvozom blaga. Zastopnik lahko nastopa na tujem trgu kot ekskluzivni zastopnik, pol-ekskluzivni zastopnik in ne-ekskluzivni zastopnik izvoznika. Kot ekskluzivni zastopnik (angl. *Exclusive agent*) ima pravico prodaje kot edini zastopnik izvoznika na določenem teritoriju. Pol-ekskluzivni zastopnik (angl. *Semi-exclusive agent*) prodaja skupaj z izdelki izvoznika tudi druge izdelke, ki niso konkurenčni izdelkom izvoznika. Ne-ekskluzivni zastopnik (angl. *Non-exclusive agent*) prodaja poleg izdelkov izvoznika tudi druge izdelke, ki so lahko neposredna konkurenca izdelkom izvoznika. Zastopnik je za svoje storitve plačan na podlagi provizije od realizirane prodaje, katera je običajno dogovorjena vnaprej v obliki zastopniške pogodbe. Višina provizije je odvisna od vrste storitve, ki jih za izvoznika opravlja zastopnik, velikosti in pomembnosti trga in konkurence med izvozniki in zastopniki. Nekateri zastopniki priskrbijo finančne in tržne informacije oziroma izvozniku jamčijo za plačila.

### 2.2.3 Kooperativne oblike izvoza

Kadar podjetja nimajo dovolj izkušenj ali dovolj lastnih virov za samostojno izvajanje izvoznih poslov, se lahko združujejo v obliki posebej zato ustanovljenih izvoznih družb (angl. *Export marketing groups*). Na ta način se združujejo večinoma manjša in srednje velika sorodna podjetja, predvsem iz zrelih, zelo strukturiranih in konkurenčno zasičenih panog. Posebej je ta izvozna oblika pomembna za dopolnjevanje prodajnega portfelja, saj lahko več manjših podjetij ponudi celovito paleto proizvodov, kar je s tržnega vidika bolj privlačno. Glavne aktivnosti, ki jih izvajajo izvozne družbe, so (Hollensen, 2007, str. 323):

- izvajanje izvoznih aktivnosti za podjetja, ki so člani združenja,
- konsolidacija in optimizacija logistike, pogajanja glede cen prevoznih storitev,
- izdelava tržnih raziskav,
- imenovanje prodajnih zastopnikov v tujini,
- zbiranje finančnih informacij o kupcih in izterjava dolgov,
- določitev izvoznih cen proizvodov in splošnih prodajnih pogojev,
- izvedba prodajnih pogajanj v imenu podjetij.



Podjetja, ki so združena v okviru izvoznega podjetja, usmerjajo delovanje družbe in usklajujejo trženjske aktivnosti na tujih trgih. Pri tem si delijo stroške in tveganja internacionalizacije, kar je bistveno ugodnejše z vidika posameznega podjetja.

## 2.3 Pogodbene oblike

Pogodbene oblike vstopa na tuje trge se primarno ločijo od izvoznih oblik po tem, da predmet izvoza niso proizvodi, ampak znanje in veščine podjetja. Proizvodi se izdelajo v tuji državi, zato izvoz proizvodov na tuj trg ni več potreben. Glavni vzvodi razvoja pogodbenih oblik vstopa na tuje trge so naslednji (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 82–84):

- biti bližje kupcem,
- zmanjšati stroške proizvodnje,
- skrajšati tržne poti in znižati transportne stroške,
- izogniti se carinskim in necarinskim omejitvam vstopa na tuj trg.

Splošno gledano je pogodbeni obliki vstopa primerna, ko podjetje poseduje določeno konkurenčno prednost, vendar je omejeno z viri za eksploatacijo te konkurenčne prednosti. Ta prednost se prenese na drugo podjetje v obliki pogodbenega razmerja. Pogodbene oblike vstopa so lahko neposredne oblike, ki vključujejo poleg prenosa znanja tudi prenos kapitala in posredne oblike, ki vključujejo le prenos znanja. Danes so pogodbene oblike vstopa najpogostejše oblike vstopa na tuje trge (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 149–150).

### 2.3.1 Pogodbena proizvodnja

Pogodbena proizvodnja (angl. *Subcontracting*) je pogodbeni obliki vstopa na trg, za katero se podjetja odločijo zaradi naslednjih razlogov (Hollensen, 2007, str. 330; Makovec Brenčič et al., 2009, str. 84):

- zmanjšanja transportnih stroškov,
- zmanjšanja proizvodnih stroškov zaradi cenejše delovne sile ali surovin,
- izboljšanja servisa in dobavnih rokov zaradi bližine kupcev,
- prednosti nacionalnih proizvajalcev,
- zaradi visokih carinskih in necarinskih omejitev izvoza blaga v državo.

Pogodbena proizvodnja omogoča kontraktorju proizvodnjo proizvodov na podlagi pogodbe s kooperantom. Podjetje se odloči za tak način proizvodnje, kadar nima dovolj lastnih virov ali ne želi investirati v lastne proizvodnje kapacitete. Ostale poslovne funkcije, kot so razvoj, prodaja, oglaševanje, distribucija in servis proizvodov, izvaja podjetje samo. Kooperant proizvaja proizvode na podlagi tehničnih in kvalitativnih zahtev, ki jih določi kontraktor. Plačilo kooperantu je običajno določeno na podlagi količine proizvedenih enot. Kontraktor

mora dosledno izvajati kontrolo kakovosti proizvodov in spoštovati potrjene dobavne roke. Pogodbena proizvodnja omogoča podjetju visoko fleksibilnost, saj lahko v primeru nezadovoljive kakovosti ali nezanesljivosti dobav prekine pogodbo in sklene pogodbo z drugim kooperantom. V primeru umika podjetja s tujega trga ni visokih stroškov dezinvestiranja kot v primeru lastnih proizvodnih kapacitet (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 150–153).

### **2.3.2 Licenčno poslovanje**

Licenčno poslovanje je pogodbena oblika vstopa na trg, kjer dajalec licence (angl. *Licensor*) sklene pogodbo o odstopu pravic in znanja z jemalcem licence (angl. *Licensee*). Ker imajo pravice in znanje določeno vrednost, mora jemalec licence plačati dajalcu licence licenčnino (angl. *Royalty*), ki je določena v licenčni pogodbi. Licenčnina je običajno sestavljena iz začetnega plačila za prenos tehnologije, minimalne letne licenčnine in tekoče pristojbine, ki je obračunana kot odstotek od cene ali fiksni znesek na enoto proizvedenih proizvodov (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 87). Predmeti licenčne pogodbe so (Hollensen, 2007, str. 332):

- patent za proizvod ali proizvodni postopek,
- znanje oz. know-how, ki ni predmet patenta,
- tehnična podpora in dobava ključnih komponent za proizvodni proces,
- tržno svetovanje in podpora,
- uporaba blagovne znamke.

Dajalec licence se odloči za licenčno poslovanje zaradi več razlogov. Podjetje je lahko premajhno, da bi imelo dovolj virov za lastno investicijo na tujem trgu, zato sklene licenčno pogodbo s tujim partnerjem, ki ima ustrezne vire za izdelavo in prodajo proizvodov. Dajalec licence lahko na ta način ohrani tehnološko prednost, saj bo namesto ukvarjanja s proizvodnjo lahko posvetil svoje vire nadaljnjemu razvoju novih proizvodov. Za oddajo licenčnih pravic se dajalec licence odloči, ker je proizvod na koncu življenjskega cikla v razvitih državah in se na ta način lahko podaljša življenjski cikel v manj razvitih državah. Dajalec licence poleg licenčnine zaveže jemalca licence, da je obvezan kupovati določene ključne komponente za proizvodnjo, kar pomeni visoke donose za dajalca licence. V državah, kjer so visoke omejitve za neposredne tuje investicije ali uvoz tujega blaga, je licenčno poslovanje zelo primerna oblika vstopa na trg (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 153–157).

### **2.3.3 Franšizing**

Franšizing (angl. *Franshizing*) je oblika pogodbenega razmerja med pravno ločenimi in neodvisnimi podjetji, kjer je predmet pogodbe sistem trženja proizvodov, storitev in

tehnologije. Franšizing se je razvil v 50. letih v ZDA, v Evropi pa v 70. letih dvajsetega stoletja. Na rast franšizinga je v drugi polovici dvajsetega stoletja vplivalo več dejavnikov, predvsem pa padec tradicionalne industrijske proizvodnje, rast storitvenega sektorja, večja dinamičnost trgov z večjimi zahtevami po prenosu znanja ter potreba po racionalizaciji in specializaciji v mednarodnem poslovanju (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 91–92).

Franšizor daje pravico in odgovornost jemalcu franšize do uporabe poslovnega koncepta v zameno za finančno nadomestilo. Finančno nadomestilo obsega začetni znesek ob odprtju franšize in nadalje znesek, ki je odvisen od obsega poslovanja kot odstotek od letne prodaje. Franšizing je zelo primeren za manjša podjetja, ki imajo zadosti virov, vendar jim primanjkuje poslovnih izkušenj, zato s franšizingom znatno zmanjšajo poslovno tveganje. V grobem ločimo izdelčni franšizing, ki obsega pravico trženja proizvodov in uporabo imena ali blagovne znamke podjetja, ter čisti poslovni franšizing, ki obsega celoten poslovni paket, ki ga je razvil franšizor. Izdelčni franšizing je distribucijski sistem, kjer jemalec franšize pridobi pravico za nabavo in prodajo izdelkov v okviru blagovne znamke franšizorja. Čisti poslovni franšizing pa obsega širši paket, ki obsega naslednje elemente (Hollensen, 2007, str. 335–336):

- uporabo blagovne znamke,
- avtorske pravice,
- modele in patente,
- poslovni know-how,
- geografsko ekskluzivnost,
- zunanjo podobo poslovnih prostorov,
- tržne raziskave.

Poleg tega čisti poslovni franšizing obsega pomoč jemalcu franšize pri zagonu podjetja, priskrbi surovin in komponent s strani franšizorjevih dobaviteljev in oglaševanje, koordinirano s strani franšizorja. Pogodba o franšizingu lahko obsega tudi pravico jemalca franšize, da franšizo podeljuje posameznim franšizijem na določenem teritoriju. Franšizing je kot oblika vstopa na trg zelo zahtevna, saj zahteva od jemalca franšize, da dosledno upošteva poslovni koncept, za katerega skrbi franšizor. Ker jemalec franšize zastopa franšizorja na posameznem trgu, mora le-ta imeti stalen nadzor nad sledenjem strateškemu načrtu ter kontrolo kakovosti upravljanja storitev. Franšizor pa je zavezan, da jemalca franšize obvešča o vseh novostih glede razvoja poslovnega koncepta. Franšizing pomeni za franšizorja, da lahko usmeri svoje vire v izboljšanje ali razvoj proizvodov ali storitev oziroma v razvoj celotnega koncepta, jemalec franšize pa pridobi s prevzemom franšize že uveljavljen koncept in s tem zmanjša poslovno tveganje (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 157–165).

### 2.3.4 Skupna vlaganja

Skupna vlaganja (angl. *Joint venture*) lahko definiramo kot solastništvo v skupnem podjetju, ki ga ustanovi dvoje ali več podjetij, katerih sedež je v različnih državah. Običajno gre za solastništvo med lokalnim podjetjem in sovlagateljem, katerega sedež podjetja se nahaja v drugi državi. Glavni razlogi za odločitev o skupnih vlaganjih so naslednji (Hollensen, 2007, str. 339; Makovec Brenčič et al., 2009, str. 98–99):

- dopolnjevanje med podjetjema z vidika tehnologije in znanj lahko pomeni nove tržne priložnosti za skupno podjetje,
- podjetju omogoča vstop na trg ob nižjem investicijskem vložku,
- lokalni partner ima prednosti poznavanja trga in že razvito poslovno infrastrukturo, zato je vstop na trg preprostejši in hitrejši,
- lažji vstop na trge, ki imajo visoko zaščito domačega gospodarstva ali ne dovoljujejo neposrednih vlaganj v popolni lasti tujih podjetij ali posameznikov.

Skupna vlaganja delimo na pogodbeno skupna vlaganja in lastniška skupna vlaganja. Lastniška ali kapitalska vlaganja temeljijo na ustanovitvi skupnega podjetja, vodenju podjetja ter delitvi dobička in tveganj. Pogodbena skupna vlaganja običajno ne obsegajo ustanovitve skupnega podjetja, ampak partnerski odnos temelji na delitvi stroškov investiranja, tveganj in dobička. Pri skupnih vlaganjih lahko nastanejo težave zaradi različnih pogledov na razvoj podjetja, strategij in ciljev podjetja. Skupno podjetje ima poslovodstvo sestavljeno iz predstavnikov obeh podjetij, nadzor nad podjetjem je razdeljen sorazmerno glede na velikost lastniškega deleža v skupnem podjetju (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 165–169).

### 2.3.5 Strateške zveze

Strateške zveze (angl. *Strategic alliances*) temeljijo na sodelovanju podjetij na globalnem trgu z namenom doseganja skupnih ciljev. S formalnega vidika so strateške zveze podobne pogodbenim skupnim vlaganjem, vendar so skupna vlaganja usmerjena le na specifičen trg, medtem ko so strateške zveze dveh ali več podjetij ustanovljene z namenom razvijanja dolgoročne skupne globalne strategije. Vsako podjetje v tej strateški zvezi ima različna specifična znanja in prednosti, zato ima strateška zveza med njima sinergijske učinke. Podjetja so lahko organizirana v strateško zvezo vertikalno, kjer je prenos virov med podjetji kontinuiran proces, ali horizontalno, kjer vsako podjetje ohranja avtonomijo svojih prednosti, skupno pa izkoriščata sinergije na posameznih področjih. Ključni dejavniki vseh strateških zvez so skupna vizija, poslanstvo, poslovna kultura, učinkovita organizacija in proaktivno vodstvo. Za učinkovito delovanje takšnih zvez je pomembno tudi medsebojno poznavanje ter enotnost ciljev (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 101–103).

## 2.4 Investicijske oblike

Investicijske oblike (angl. *Investment modes*) oziroma tudi imenovane hierarhične oblike (angl. *Hierarchical modes*) vstopa na trg obsegajo oblike in načine vstopa, kjer podjetja v celoti prevzamejo lastništvo in nadzor nad vstopom na tuj trg. Stopnja nadzora matičnega podjetja nad hčerinskim podjetjem je odvisna od razdelitve funkcij verige vrednosti med matičnim in hčerinskim podjetjem in ciljev razvoja mednarodnega poslovanja. V praksi upoštevamo kot investicijske oblike tudi primere, ko matično podjetje nima v lasti celotnega podjetja v tujini, ampak večinski lastniški delež in s tem nadzor nad poslovanjem. Glede na definicijo bi takšne oblike šteli med pogodbene oblike, vendar je z vsebinskega vidika primernejša uvrstitev med investicijske kot pogodbene oblike (Hollensen, 2007, str. 356–357; Makovec Brenčič et al., 2009, str. 104).

### 2.4.1 Prodajni predstavnik

Prodajni predstavniki (angl. *Sales representatives*) izvajajo prodajno funkcijo na tujih trgih za domicilna podjetja in so običajno locirani v domicilni državi. Podjetje ima večjo kontrolo nad izvajanjem prodajne funkcije kot v primeru neodvisnega prodajnega zastopnika, saj je prodajni predstavnik zaposlen v domicilnem podjetju in je zavezan za realizacijo ciljev, vizije in razvoja podjetja. Ta oblika vstopa na trg se uporablja na industrijskih trgih, kjer so potrebna specializirana znanja in je število kupcev majhno, kar opravičuje tudi potne stroške poslovnih potovanj prodajnega predstavnika (Hollensen, 2007, str. 358; Makovec Brenčič et al., 2009, str. 105).

### 2.4.2 Rezidenčni prodajni predstavnik, prodajne podružnice in lastne prodajne enote na tujem

Rezidenčni prodajni predstavniki, prodajne podružnice in lastne prodajne enote na tujem (angl. *Resident sales representatives, Foreign sales branches, Foreign sales subsidiaries*) so oblike vstopa, kjer se prodajna funkcija v celoti izvaja na tujem trgu. S stalno prisotnostjo na tujem trgu so podjetja tako bistveno bližje kupcem, kar je pomembno za kompleksne proizvode, ki zahtevajo poprodajne storitve, ki bi jih težko izvajali s prodajnim predstavnikom, lociranim na domicilnem trgu. Prav tako so vstopne oblike primernejše, ko je za pridobivanje novih naročil pomembna stalna prisotnost prodajnega predstavnika podjetja na tujem trgu. Kadar je treba intenzivneje pokrivati tuj trg, podjetje ustanovi prodajno podružnico, v katero vključi prodajne predstavnike na tem trgu. V primeru potrebe po organizaciji poprodajnih storitev podjetje ustanovi lastno prodajno enoto v tujini, ki deluje v skladu z regulativo tujega trga, vendar pod nadzorom matičnega podjetja. Lastna prodajna enota na tujem izvaja celoten nadzor nad prodajnimi aktivnostmi na določenem trgu in pošilja naročila matičnemu podjetju. Matično podjetje dobavlja proizvode prodajni enoti na tujem po transfernih cenah. Glavni razlog za ustanovitev lastne prodajne enote je

prenos prodajne funkcije v tujino in s tem izboljšati izvajanje prodajnih aktivnosti zaradi bližine kupcev in poznavanja lokalnega trga. Podjetja, ki so locirana v državah z visokimi stopnjami obdavčitve, pogosto izkoriščajo davčne prednosti vstopa na tuje trge, saj je lahko dobiček predmet prenosa med matičnim podjetjem in prodajno enoto v tujini (Hollensen, 2007, str. 358–359; Makovec Brenčič et al., 2009, str. 105–106).

### **2.4.3 Lastna prodajna ali proizvodna enota na tujem trgu**

Podjetja, ki vidijo perspektivo v nadaljnjem razvoju poslovanja na določenem trgu, se lahko odločijo za investicijo v lastno prodajno-proizvodno enoto na tujem (angl. *Sales and production subsidiary*). V nekaterih državah v razvoju je lastna prodajna enota sprejeta negativno, zato z ustanovitvijo lastne proizvodne enote podjetje dobi status lokalnega proizvajalca in se na ta način izogne carinskim in necarinskim omejitvam izvoza proizvodov na ciljni trg. Investicija v prodajno-proizvodno enoto na tujem zahteva dolgoročno vizijo poslovanja na trgu, saj se z investiranjem v proizvodne kapacitete bistveno povečajo tveganja in posledično stroški v primeru napačne odločitve in dezinvestiranja naložbe. Glavni razlogi za ustanovitev prodajno-proizvodne enote so v zaščiti obstoječih poslov, povečanju tržnega deleža, zmanjšanju stroškov zaradi manjših stroškov transporta, stroškov dela in surovin ter v izogib državnim omejitvam uvoza blaga v ciljno državo (Hollensen, 2007, str. 359–360).

### **2.4.4 Sestavljalnice**

Sestavljalnice (angl. *Assembly operations*) so posebne oblike proizvodnih enot v tujini, kjer se sestavljajo komponente, proizvedene v državi matičnega podjetja ali v kakšni drugi državi. Podjetja zaradi strateških interesov ali zahtevnosti proizvodov ključne komponente proizvajajo na domačem trgu, manj zahtevne operacije pa izvajajo v proizvodnji enoti v tujini. Razlogi za sestavljanje komponent v tujini so nižji stroški dela, nižje vstopne omejitve za polizdelke, proizvod se nahaja v določenem življenjskem ciklu ali pa se komponente proizvajajo v različnih državah, zato jih v končni izdelek sestavljajo v ciljni državi (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 107).

### **2.4.5 Regionalni centri**

Regionalni centri (angl. *Regional centres*) izvajajo funkcijo trženja, prodaje in poprodajnih storitev na določenem geografskem področju, ki običajno obsega več držav. Z razvojem poslovanja v določeni regiji pa lahko regionalni centri prevzamejo tudi ostale poslovne funkcije podjetja. Regionalni centri s tem dobijo odgovornost za izvajanje in usklajevanje strategij posameznih trgov, ki pa morajo biti usklajene s celotno strategijo podjetja. Matično podjetje transformira globalne strategije podjetja v lokalne strategije, ki so prilagojene posebnostim posameznih trgov. Regionalni centri morajo usklajevati aktivnosti med

posameznimi podružnicami zaradi potencialnih kolizij na trgu in delovati na način, kjer se v največji meri izkoristijo sinergije med posameznimi podružnicami (Hollensen, 2007, str. 360–361).

#### **2.4.6 Prevzemi in investicije od začetka**

Akvizicije ali prevzemi (angl. *Aquisitions*) omogočajo podjetjem hiter vstop na tuje trge preko že razvitih distribucijskih kanalov, uveljavljenih blagovnih znamk ali poslovnega ugleda podjetij. Podjetje mora pred prevzemom natančno preučiti trg in izbrati potencialno podjetje za prevzem, preko katerega namerava vstopiti na trg. Če obstajajo administrativne ovire za vstop na trg ali gre za zasičene trge, kjer je malo prostora za vstop novih ponudnikov, je prevzem podjetja najprimernejša oblika vstopa na trg. Razlog za prevzem je lahko tudi pomanjkanje mednarodnih poslovnih izkušenj ali pridobitev tehnologije prevzetega podjetja. Podjetje lahko vstopi na trg tudi preko investicije od začetka (angl. *Greenfield investment*), če na trgu ne obstaja primerno podjetje za prevzem oziroma se na ta način izogne težavam v zvezi s prevzemom podjetja.

V primeru investicije od začetka mora podjetje odkupiti zemljišče, zgraditi stavbe ter jih opremiti, kar je bolj dolgotrajno kot v primeru akvizicije podjetja. Prednost investicije od začetka je, da se podjetje izogne tehnološkim in organizacijskim razlikam v delovanju podjetij, ki lahko pomenijo probleme pri integraciji prevzetega podjetja v matično podjetje. Podjetje lahko vstopi na trg tudi preko posebne oblike prevzema (angl. *Brownfield investment*), ki je kombinacija prevzema in investicije od začetka. Podjetje s prevzemom podjetja v tujini že na samem začetku načrtuje preoblikovanje prevzetega podjetja z uporabo svojih virov in managementa. Rezultat takšnega preoblikovanja je pogosto uvedba novih proizvodnih linij in trgov, kar v osnovi spominja na investicije od začetka.

Prevzemi podjetij so lahko horizontalni, vertikalni, koncentrični ali konglomerati. Horizontalni prevzemi so prevzemi, ko prevzeto podjetje proizvaja in trži podobne vrste proizvodov kot matično podjetje. Vertikalni prevzemi so prevzemi podjetij višje ali nižje v dobavni verigi, tako postane prevzeto podjetje dobavitelj ali kupec matičnega podjetja. Ko prevzame podjetje drugo podjetje, ki proizvaja podobne proizvode, vendar z različno tehnologijo, govorimo o koncentričnem prevzemu. O konglomeratih govorimo ob prevzemih podjetij iz drugih vej industrij. Prevzemi in investicije od začetka so v zadnjem desetletju ena izmed najhitreje rastočih oblik internacionalizacije podjetij, vendar zaradi visokega angažiranja virov tudi zelo tvegana oblika vstopa na trg (Hollensen, 2007, str. 364; Makovec Brenčič et al., 2009, str. 108–111; Meyer & Estrin, 2001, str. 575–584).

### 3 STRATEGIJE VSTOPA NA TUJE TRGE

Podjetje mora pri oblikovanju strategije upoštevati vizijo, poslanstvo in cilje oziroma dolgoročne usmeritve podjetja. Pri tem mora analizirati notranje in zunanje dejavnike podjetja, ki določajo okvir za oblikovanje celovite ali korporativne strategije. Korporativna strategija podjetja pomeni osnovo za postavitev podrejenih poslovnih strategij in nadalje posameznih funkcijskih strategij. Strategija vstopa na tuje trge pomeni realizacijo ciljev, ki jih podjetje želi doseči s širitvijo poslovanja na tuje trge in mora biti usklajena s celovito strategijo podjetja. Ko podjetje določi ciljni tuji trg oziroma trge, mora oblikovati takšno strategijo vstopa na trg, ki je najbolj primerna glede na notranje in zunanje dejavnike okolja (Wheelen & Hunger, 2012, str. 19–20).

#### 3.1 Opredelitev strategije

Pojem strategija izvira iz besede »*strategos*«, ki v stari grščini pomeni general, v vojaški terminologiji pa se nanaša na planiranje in usmerjanje vojaških operacij s ciljem premagati nasprotnika. Na področju poslovnih ved obstaja več opredelitev pojma strategije in zato najdemo različne opredelitve pojma. Harvardska šola opredeljuje strategijo kot določanje dolgoročnih osnovnih ciljev in usmeritev podjetja, potrebnih aktivnosti in alokacije resursov, ki so potrebni za doseganje teh ciljev. Ožje pojmovanje strategijo opredeljuje kot sredstvo za doseg načrtovanih ciljev (Potočnik, 2006, str. 169).

Alfred Chandler (1962) kot prvi sodobni teoretik na področju poslovnih strategij opredeljuje strategijo kot določanje osnovnih dolgoročnih ciljev in usmeritev podjetja ob ustreznih razporeditvi virov za doseganje teh ciljev. Z razširitvijo te osnovne definicije lahko strategijo opredelimo kot proces preoblikovanja identificiranih priložnosti v želen rezultat z vrsto usklajenih aktivnosti v določenem časovnem obdobju in z uporabo virov, s katerimi podjetje razpolaga (White, 2004, str. 5). Strategija podjetja obsega glavni načrt, kako bo podjetje doseglo postavljeno vizijo, poslanstvo in dolgoročne cilje. Ustrezna strategija maksimira konkurenčne prednosti podjetja in minimizira slabosti (Wheelen & Hunger, 2012, str. 19).

#### 3.2 Vrste strategij

V strokovni literaturi zasledimo vrsto različnih delitev strategij, vendar je ena najbolj uveljavljenih delitev tista, ki hierarhično strategije razvršča na celovite ali korporativne strategije (angl. *Corporate strategies*), poslovne strategije (angl. *Business strategies*) in funkcijske strategije (angl. *Functional strategies*), kot prikazuje Slika 1. Takšna delitev strategij sovpada z različnimi organizacijskimi nivoji podjetja, kjer korporativna strategija pomeni strategijo celotnega podjetja, poslovna strategija sovpada z ravno poslovnih enot ali strateških poslovnih enot, funkcijska strategija pa sovpada s posameznimi funkcijskimi oddelki podjetja (Pučko, 2006, str. 171).



*Slika 1: Hierarhična razdelitev strategij*



*Vir: T.L. Wheelen & J.D. Hunger, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 2012, str. 20.*

**Korporativna ali celovita strategija** orisuje splošno usmeritev podjetja, odnos do rasti ter vodenje različnih poslovnih dejavnosti in proizvodnih programov. Korporativne strategije običajno delimo v tri glavne kategorije, ki določajo najširšo usmeritev podjetja (Pučko, 2006, str. 176–190; Wheelen & Hunger, 2012, str. 19):

- strategija rasti,
- strategija ustalitve,
- strategija krčenja.

Strategije rasti obsegajo vse tiste strategije, ki omogočajo nadaljnjo rast podjetja z uvajanjem novih proizvodov, novih proizvodnih metod ali novih trgov. Strategije ustalitve omogočajo v neugodnih gospodarskih razmerah stabilizirati podjetje s strategijami normalizacije v danih razmerah ali s strategijami konsolidacije odpraviti vrzel med dejanskim stanjem in načrtom podjetja. Strategije krčenja obsegajo strategije za zmanjševanje poslovne dejavnosti podjetja.

**Poslovna strategija** je strategija strateške poslovne enote ali skupine proizvodov in poudarja izboljšanje konkurenčnega položaja proizvodov in storitev podjetja na trgu. Poslovna strategija izhaja iz korporativne strategije podjetja in mora biti z njo skladna. Proces oblikovanja poslovne strategije temelji na ocenjevanju prednosti in slabosti strateških

poslovnih enot ter priložnosti in nevarnosti, ki pretijo strateškim poslovnim enotam na trgu. Podobno, kot ima podjetje poslanstvo, je potrebno oblikovanje poslanstva posamezne strateške enote v podjetju, ki opredeljuje širino poslovne dejavnosti, skupine proizvodov in trgov, kjer se tržijo proizvodi (Pučko, 2006, str. 200).

Nekatera vodstva podjetij dajo poslovnim strateškim enotam svobodo pri postavitvi lastnih ciljev in kreiranju strategij, medtem ko druga podjetja postavijo posameznim strateškim enotam cilje, na podlagi katerih lahko razvijejo lastne strategije za doseganje postavljenih ciljev (Kotler & Keller, 2012, str. 37).

Poslovne strategije lahko razvrstimo v konkurenčne strategije in kooperativne strategije. Konkurenčne strategije so tiste strategije, s katerimi poslovna enota pridobi konkurenčno prednost z uvedbo dodatnih proizvodov in storitev ter s tem doseže razlikovanje v očeh kupcev. Kooperativne strategije so tiste, kjer podjetje konkurenčno prednost pridobi s strateško povezavo oziroma kooperacijo s strateškim partnerjem (Wheelen & Hunger, 2012, str. 19). Porter (1998, str. 34–40) razlikuje tri generične poslovne strategije, ki so prikazane na Sliki 2.

Slika 2: Tri generične poslovne strategije

		KONKURENČNA PREDNOST	
		Unikatnost proizvoda v dojemanju kupca	Položaj z nizkimi stroški
STRATEŠKI CILJI	Celotna industrija	STRATEGIJA DIFERENCIACIJE	STRATEGIJA NIZKIH STROŠKOV
	Tržni segment	STRATEGIJA OSREDOTOČENJA NA TRŽNE NIŠE	

Vir: M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1998, str. 39.

Strategija nizkih stroškov temelji na konkurenčni prednosti nizkih stroškov kot posledica velikega obsega poslovanja, standardizacije in unifikacije proizvodov, učinkovitosti ter stalnem zniževanju in nadzora stroškov na vseh področjih. Nizki stroški omogočajo izvajanje agresivne cenovne politike in ustrezno obrambo pred obstoječimi konkurenti in vstopi novih konkurentov na trg. Strategija diferenciacije proizvodov temelji na drugačnem zaznavanju kupca proizvoda v primerjavi s konkurenčnimi proizvodi na trgu. Edinstvenost proizvoda se doseže z izjemno kakovostjo, oblikovanjem, blagovno znamko, tehnologijo, lastnostmi in dimenzijami proizvoda. Edinstvenost proizvoda zagotavlja izolacijo pred konkurenti zaradi lojalnosti kupcev in s tem manjšo cenovno občutljivost. Strategija tržnih

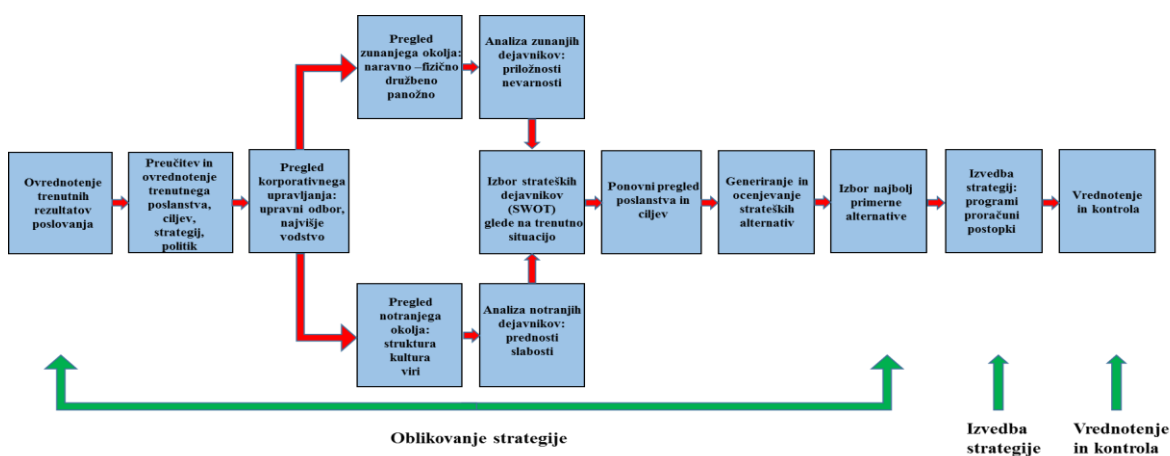
niš temelji na osredotočanju na določene skupine kupcev, določene skupine proizvodov ali določene geografske trge. Strategija tržnih niš se ne osredotoča na celoten trg, ampak samo na segmente trga, kjer je mogoče učinkovito in uspešno konkurirati proti ponudnikom, ki delujejo na celotnem trgu. Podjetje lahko doseže konkurenčno prednost v tržnih nišah z nizkimi stroški ali diferenciacijo proizvodov. Zaradi večje osredotočenosti lahko podjetje učinkoviteje sledi potrebam kupcev in s tem ustvari diferenciacijo proizvodov ali znižuje stroške zaradi specializacije proizvodnje.

**Funkcijske strategije** so strategije posameznih funkcijskih področij, ki podpirajo uresničevanje korporativnih in poslovnih strategij z maksimiziranjem učinkovitosti resursov. Funkcijske strategije razvijajo sposobnosti podjetja ali poslovne enote z namenom pridobitve konkurenčnih prednosti (Wheelen & Hunger, 2012, str. 20). Izpeljane so iz korporativnih in poslovnih strategij in se nanašajo na posamezna funkcijska poslovna področja, kot so trženje, proizvodnja, finance, kadri, nabava in razvoj. Pri oblikovanju funkcijskih strategij je treba določiti delne cilje in aktivnosti posameznih funkcijskih področij z namenom doseganja planskih ciljev celotnega podjetja (Pučko, 2006, str. 213).

### 3.3 Oblikovanje ustreznih konkurenčnih strategij

Oblikovanje strategij pomeni razvoj dolgoročnih načrtov za učinkovito upravljanje priložnosti in nevarnosti glede na prednosti in slabosti podjetja. Oblikovanje strategije predstavlja najobširnejši del v procesu strateškega odločanja, ki poleg oblikovanja strategije obsega še izvedbo strategije, vrednotenje in kontrolo izvedene strategije (Wheelen & Hunger, 2012, str. 17, 27). Slika 3 prikazuje oblikovanje strategije v procesu strateškega odločanja.

Slika 3: Proces strateškega odločanja



Vir: T.L. Wheelen & J.D. Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 2012, str. 28–29.

Proces oblikovanje strategij se začne z analizo trenutnih rezultatov podjetja in položaja podjetja na trgu. Nadalje sledi pregled poslanstva, ciljev, strategij in politik podjetja. V okviru postavljenih ciljev nas zanima, ali so korporacijski, poslovni in funkcionalni cilji v sozvočju in v skladu s poslanstvom podjetja ter notranjimi in zunanji dejavniki podjetja. Pri pregledu obstoječih strategij nas zanima, kakšne strategije ima podjetje na nivoju korporacije, strateških poslovnih enot in pri funkcijskih enotah ter njihova medsebojna usklajenost. Strategije na nižjih nivojih morajo podpirati strategije na višjih nivojih, hkrati pa morajo biti usklajene s poslanstvom podjetja in dolgoročnimi strateškimi cilji. Politike podjetja so smernice, ki podpirajo izvedbo poslanstva, ciljev in strategij podjetja in morajo biti medsebojno usklajene. Faza v oblikovanju strategije je tudi pregled korporativnega upravljanja podjetja. Upravni odbor je pristojen za oblikovanje vizije, poslanstva in postavitev korporativne strategije, medtem ko je najvišje vodstvo pristojno za proces strateškega planiranja na nivoju strateških poslovnih enot in na funkcijskih področjih (Wheelen & Hunger, 2012, str. 27–28, 34–41, 45–61).

Preden podjetje začne z oblikovanjem strategije, mora skrbno pregledati zunanje okolje in identificirati potencialne priložnosti in nevarnosti. Zunanje okolje obsega (Wheelen & Hunger, 2012, str. 98–99):

- naravno okolje,
- družbeno okolje,
- panožno okolje.

Naravno okolje obsega vse tiste naravne dejavnike, ki vplivajo na poslovanje podjetja in panogo, v kateri deluje. Dejavniki naravnega okolja so geografska lega, podnebje, rastlinstvo, živalstvo in naravna bogastva. Družbeno okolje obsega ekonomsko, tehnološko, politično in sociokulturno okolje. Panožno okolje predstavlja tržne sile, ki delujejo na podjetje znotraj panoge. Za identifikacijo priložnosti in nevarnosti mora podjetje analizirati dejavnike zunanjega okolja. Za analizo dejavnikov družbenega okolja se uporablja analiza PEST, ki vključuje analizo političnega, ekonomskega, sociokulturnega in tehnološkega okolja. Za analizo dejavnikov panožnega ali industrijskega okolja se uporablja Porterjev model petih silnic. Porterjev model petih silnic sestavljajo konkurenčne sile, ki opredeljujejo tekmovalnost v panogi. Konkurenčne sile, ki vstopajo v Porterjev model, so nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo, tekmovalnost med obstoječimi konkurenti, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in nevarnost nadomestkov (Wheelen & Hunger, 2012, str. 98–113).

Pregled in analiza zunanjih dejavnikov in s tem identifikacija priložnosti in nevarnosti niso dovolj za določanje konkurenčnih prednosti podjetja. Za določitev konkurenčnih prednosti je treba pregledati in analizirati notranje dejavnike in tako določiti prednosti in slabosti

podjetja. Pregled in analizo notranjih dejavnikov imenujemo organizacijska analiza in obsega (Wheelen & Hunger, 2012, str. 36–38):

- strukturo podjetja,
- kulturo podjetja,
- vire podjetja.

Analiza strukture podjetja obsega pregled in analizo organizacijske strukture in skladnost s cilji, strategijami, politikami in mednarodnimi aktivnostmi. Analiza kulture obsega analizo prepričanj, vrednot in pričakovanj ter njihovo skladnost s cilji, strategijami in politikami podjetja. Analiza virov podjetja obsega pregled in analizo virov in sposobnosti posameznih funkcijskih področij podjetja in skladnost s cilji, strategijami in politikami podjetja.

Z združitvijo notranjih dejavnikov in zunanjih dejavnikov v modelu SWOT (angl. *SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) se identificirajo ustrezne alternativne strategije glede na ugotovljene prednosti in slabosti podjetja ob upoštevanju priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja. Glede na kombinacije notranjih in zunanjih dejavnikov lahko generiramo štiri možne skupine strategij (Wheelen & Hunger, 2012, str. 183):

- SO strategije temeljijo na prednostih podjetja ob upoštevanju priložnosti zunanjega okolja,
- ST strategije temeljijo na prednostih podjetja z namenom izogibanja nevarnostim zunanjega okolja,
- WO strategije poskušajo z izkoriščanjem priložnosti blažiti slabosti podjetja,
- WT strategije so obrambne strategije, ki temeljijo na minimiziranju slabosti podjetja in izogibanju nevarnostim zunanjega okolja.

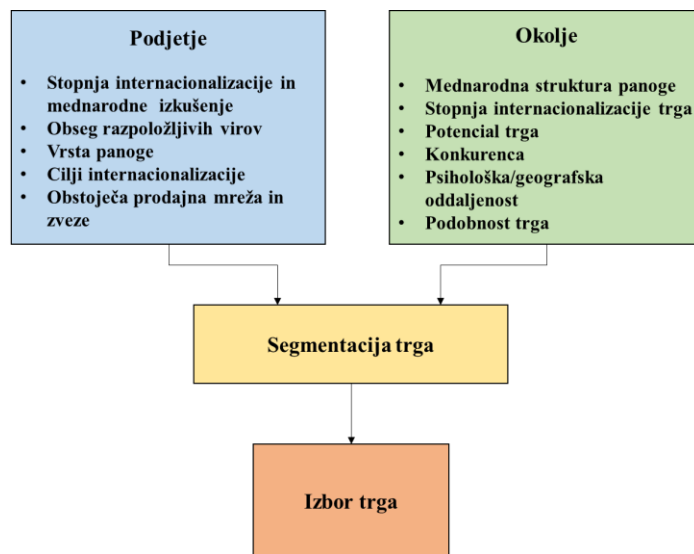
Analiza SWOT se uporablja za generiranje alternativnih strategij na nivoju celotnega podjetja ali pa le na nivoju posameznih poslovnih enot znotraj podjetja. Celovite strategije primarno usmerjajo delovanje celotnega podjetja, poslovne strategije pa se osredotočajo na izboljšanje konkurenčnega položaja poslovnih enot ali izdelčnih skupin. Ko dobimo ustrezen nabor strategij, je treba ovrednotiti posamezne strategije in izbrati konkurenčno strategijo, ki prinaša podjetju najboljši rezultat glede na njegove prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja. Ocenjevanje možnih strategij je kvantitativno in kvalitativno. Strategije je lažje ocenjevati glede na otipljive dejavnike, težje pa je ocenjevati strategije na podlagi kvalitativnih dejavnikov. Kvalitativne dejavnike, ki vplivajo na posamezno strategijo, je treba ustrezno razvrstiti in na ta način določiti lestvico njihovega vpliva na uspešnost izbrane strategije (Pučko, 2006, str. 281–282).

### 3.4 Strategije, vezane na širitev poslovanja na tujih trgih

Temelj za širitev poslovanja na tuje trge mora biti določen z vizijo, poslanstvom in dolgoročnimi cilji podjetja, na podlagi katerih podjetje izdelava celovito ali korporativno strategijo. V okviru korporativne strategije podjetje določi glavne smeri razvoja, ki so lahko rast, ustalitev ali krčenje in določa oblikovanje hierarhično podrejenih strategij poslovnih enot in funkcijskih področij. Če podjetje kot korporativno strategijo izbere rast podjetja, lahko to doseže na obstoječih trgih s povečanjem tržnega deleža ali z vstopom na nove trge. Mednarodna strategija je strategija prodaje proizvodov in storitev na tujih trgih. Eden glavnih razlogov, da se podjetja odločajo za vstop na tuje trge, so večji donosi in nove potencialne priložnosti na njih (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011, str. 219).

Uppsalska šola procesa internacionalizacije predpostavlja, da izbor ciljnega trga določajo determinante znotraj podjetja in dejavniki okolja. Kot tuj trg lahko definiramo državo ali skupine držav, kot trg pa lahko definiramo skupine kupcev s podobnimi karakteristikami (Hollensen, 2007, str. 245). Slika 4 prikazuje potencialne determinante podjetja pri izbiri tujih trgov.

Slika 4: Potencialne determinante podjetja pri izbiri tujih trgov



Vir: S. Hollensen, *Global Marketing: A decision-oriented approach*, 2007, str. 245.

S preliminarnim pregledom posameznih trgov identificiramo najprivlačnejše trge in izločimo trge, ki ne ustrezajo ožjemu izboru na podlagi kriterijev. Glede na ožji nabor potencialnih trgov podjetje izbere ciljni trg, ki je ob upoštevanju konkurenčnih prednosti podjetja najprivlačnejši trg za širitev poslovanja. Ko je določen vstopni trg, mora podjetje izdelati podrobno segmentacijo trga in določiti portfelj proizvodov in storitev, s katerimi namerava vstopiti na ciljni trg (Hollensen, 2007, str. 250–257). Izbor ciljnega trga in

določitev prodajnega portfelja vpliva na izbor ustrezne strategije vstopa na tuj trg. Podjetje lahko izbere v okviru vstopnih strategij različne oblike in načine vstopa na tuj trg, ki se gibljejo od izvoznih, pogodbenih in investicijskih oblik (Hollensen, 2007, str. 291–292).

### 3.5 Stroški in viri

Po izboru najprimernejše strategije sledi faza izvedbe strategije, v okviru katere je treba načrtovati stroške in vire za izvedbo strategije. Z vstopom na nov trg se podjetja soočajo z določenimi ovirami v primerjavi z obstoječimi konkurenti na trgu. Odprava teh ovir povzroča podjetju stroške vstopa na trg, saj mora podjetje vlagati v dodatne trženjske aktivnosti za prevzem tržnega deleža. Stroški vstopa na tujem trgu nastanejo lahko tudi zaradi nižjih stroškov financiranja konkurentov, boljših nabavnih cen konkurentov in pravnih ovir. Stroški vstopa imajo pravzaprav naravo investicije, zato je treba v okviru ocenjevanja strategije oceniti ekonomsko upravičenost izbrane strategije (Pučko, 2006, str. 284, 286). Proračun predstavlja podroben seznam načrtovanih stroškov izvedbe strategije, hkrati pa predstavlja del finančnega načrta podjetja in vpliva na poslovni izid podjetja (Wheelen & Hunger, 2012, str. 22). Osrednja aktivnost, ki omogoča izvedbo strategije, je oskrba z viri. Podjetje razpolaga s finančnimi, fizičnimi, tehnološkimi in človeškimi viri, ki morajo biti razporejeni v skladu s cilji podjetja (Fred, 2011, str. 219). Viri sami ne zagotavljajo konkurenčne prednosti podjetja, ampak predstavljajo temelj, da podjetje ob ustrezni kombinaciji virov doseže konkurenčno prednost (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011, str. 78).

Na podlagi strategije vstopa na tuj trg ima podjetje na razpolago različne načine in oblike vstopa na trg, ki zahtevajo različno investicijsko intenzivnost. Izvozne oblike zahtevajo najmanj virov in zato podjetje obdrži večjo fleksibilnost. Investicijske oblike in načini vstopa zahtevajo največji obseg virov in imajo zaradi tega nizko stopnjo fleksibilnosti ter s tem največje tveganje izgube v primeru neuspešne strategije (Hollensen, 2007, str. 292). Poleg finančnih virov so za izvedbo strategije zelo pomembni tudi človeški viri, zato je izbor kadrov z ustreznimi izkušnjami, znanjem in osebnostnimi lastnostmi ključen za uspešnost strategije na tujem trgu. Zaradi kulturnih razlik med matično in tujo državo je ena izmed najpomembnejših sposobnosti kadrov razumevanje tuje kulture, kar bi lahko opredelili kot kulturno inteligenco (angl. *Cultural intelligence*). Ostale veščine in sposobnosti zaposlenih, ki so pomembne za uspešno izvajanje strategije, so sposobnost reševanja kompleksnih problemov, kritično razmišljanje, kreativnost, čustvena inteligenca, sposobnost vodenja in koordinacije, sposobnost presojanja in odločanja, pogajalske veščine in kognitivna fleksibilnost (Earley & Mosakowski, 2004; Gray, 2016).

## **4 PREDSTAVITEV PODJETJA**

Podjetje, ki je predmet magistrskega dela, je eno večjih industrijskih podjetij v Sloveniji z dolgoletno tradicijo razvoja in proizvodnje gumeno-tehničnih izdelkov. Zaradi varovanja poslovne skrivnosti v magistrskem delu izbranega podjetja ne bom eksplicitno imenoval. V naslednjih poglavjih pa predstavljam kratek pregled opis dejavnosti podjetja, njegovo organizacijsko strukturo in posamezne proizvodne programe. V okviru analize prodaje podjetja bom predstavil prodajo podjetja po posameznih regijah, bolj podrobno pa se bom osredotočil na prodajo v Aziji, ki je pomembna z vidika obravnavane problematike magistrskega dela.

### **4.1 Kratek opis podjetja**

Izbrano podjetje proizvaja in trži širok spekter gumeno-tehničnih izdelkov in pnevmatik. Tradicija podjetja sega v leto 1920, ko se je začela proizvodnja prvih gumeno-tehničnih izdelkov v Kranju. Proizvodi se uporabljajo v različnih vejah industrije in jih tržijo na petih kontinentih v več kot 100 državah po svetu. V podjetju je trenutno zaposlenih 811 ljudi v Sloveniji ter dodatno 44 sodelavcev, zaposlenih v zunanjetrgovinskih podjetjih v ZDA, Veliki Britaniji, Nemčiji, Poljski, Češki in predstavništvu v Moskvi.

V letu 2014 so realizirali več kot 112 milijonov evrov prodaje, od tega so več kot 80 odstotkov izvozili na tuje trge. Skupaj s podjetji v skupini je prodaja v letu 2014 znašala preko 120 mio. EUR. Največji posamezni trg predstavlja Nemčija, kamor izvozijo 26 odstotkov v skupni prodaji, sledi Italija s 7 odstotki in Češka s 4 odstotki v skupni prodaji. V manjšem obsegu so prisotni tudi na trgih v Aziji, Severni Ameriki, Bližnjem vzhodu in Afriki. Na največjih tujih trgih ima organizirano prodajo preko lastnih trgovskih podjetij ali predstavništev, kar se je izkazalo kot dobra praksa pri širitvi prodaje. Na kitajskem trgu so prisotni že od leta 2002 in trenutna prodaja znaša 1,4 milijona evrov, vendar bi želeli povečati obseg prodaje na kitajskem trgu oziroma tudi na drugih trgih vzhodne in jugovzhodne Azije. Podjetje je organizirano v osmih profitnih centrih, ki proizvajajo različne gumeno-tehnične skupine proizvodov. Na največjih tujih trgih imajo organizirano prodajo preko petih lastnih trgovskih podjetij in preko predstavništva za področje nekdanje Sovjetske zveze. Gumeno-tehnične izdelke razvijajo na podlagi lastnega znanja v okviru internega razvojnega inštituta v sodelovanju s posameznimi razvojnimi oddelki profitnih centrov. V skrbi za kakovost izdelkov in storitev je podjetje pridobilo številne mednarodne certifikate. Znatno del sredstev namenjajo investicijam v novo opremo in izboljšanje tehnologije. Izbrano podjetje je prisotno s svojimi izdelki v številnih industrijskih panogah: avtomobilska industrija, bela tehnika, energetika, reciklaža, medicina, gradbena industrija, rudarstvo, predelava hrane in kmetijstvo, predelovalne tehnologije, recikliranje, papirna in tiskarska industrija, zaščita okolja ter reševanje (Izbrano podjetje, 2015).



## 4.2 Vizija, poslanstvo in glavne strateške usmeritve

Vizija podjetja nam pove, kaj želi dolgoročno doseči in pomeni prvi korak v strateškem planiranju in osnovo za oblikovanje poslanstva podjetja. Jasna, preprosta in nedvoumna vizija podjetja mora sporočati zaposlenim, kaj je najširši cilj organizacije. Poslanstvo definira področje poslovanja oziroma proizvode in storitve, ki jih bo podjetje ponujalo na trgu. Poleg opisa osnovnega področja delovanja podjetja lahko poslanstvo vsebuje tudi temeljne vrednote podjetja, filozofijo in prioritete podjetja. Vizije podjetje običajno ne spreminja, medtem ko je poslanstvo podjetja lahko predmet sprememb zaradi sprememb v poslovnem okolju. Vizijo oblikuje najvišje vodstvo podjetja, medtem ko lahko pri oblikovanju poslanstva podjetja sodeluje tudi vodstvo na nižjih ravneh. Na podlagi postavljene vizije in poslanstva podjetje določi strateške cilje ali usmeritve za posamezna poslovna področja (Fred, 2011, str. 11; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2011, str. 16–18; Wheelen & Hunger, 2012, str. 17–19).

Izbrano podjetje ima v okviru svoje dolgoročne strategije jasno navedeno poslanstvo, vizijo in dolgoročne strateške usmeritve podjetja (Izbrano podjetje, 2015):

1. **Vizija:** »Ustvarjati celovite rešitve za različna področja uporabe gumeno-tehničnih izdelkov ter pnevmatik.«
2. **Poslanstvo:** »Postati razvojni partner ključnih strank. Njihovi izdelki bodo kakovostno primerljivi z najboljšimi konkurenti. Postali bodo najbolj fleksibilen in prilagodljiv nišni proizvajalec. Postati skupnost strokovnih, ustvarjalnih, motiviranih sodelavcev, ki bo gradila svojo prihodnost s povečanjem svoje konkurenčne sposobnosti.«

### 3. Glavne strateške usmeritve podjetja pa so:

- nadaljnja rast obsega poslovanja,
- razvoj lokacije, kjer je sedež podjetja kot glavnega proizvodno-logističnega centra, kjer bo poudarek na proizvodnji izdelkov z višjo dodano vrednostjo,
- prenos proizvodnje enostavnih izdelkov z nizko dodano vrednostjo na druge lokacije (off-take, partnerstva),
- aktivno iskanje in uvajanje novih proizvodnih programov,
- aktivno iskanje možnosti prevzemov,
- povečanje storitvene komponente,
- razvoj lastne zunanjetrgovinske mreže.

Vizija izbranega podjetja je razvijanje celovitih rešitev za končne uporabnike na področju gumeno-tehničnih izdelkov ter pnevmatik. Njihovo poslanstvo temelji na ustvarjanju

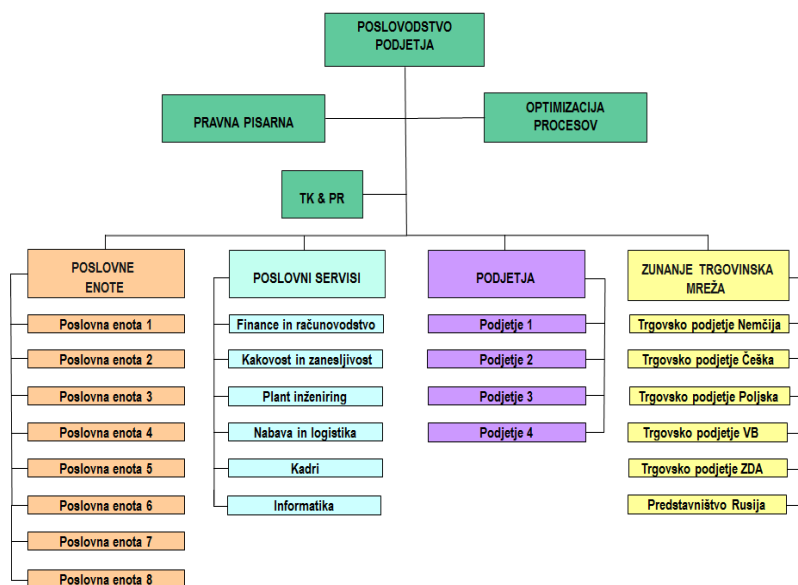
dolgoročnih partnerskih odnosov s ključnimi kupci, zagotavljanju visoke kakovosti izdelkov, fleksibilnosti in pokrivanju posameznih industrijskih niš.

Temeljna strateška usmeritev je nadaljnja rast prodaje, ki se lahko realizira preko razvoja novih izdelkov, novih proizvodnih programov in z aktivnim iskanjem novih kupcev in trgov. Zaradi nizke gospodarske rasti v Evropski uniji, kjer podjetje realizira 80 odstotkov prodaje, želi podjetje razširiti prodajo na trge, kjer do sedaj niso bili prisotni oz. beležijo le manjši obseg prodaje glede na velikost trga. Kot ena izmed strateških usmeritev podjetja je nadaljnji razvoj lastne zunanjetrgovinske mreže, kar pomeni podporo najvišjega vodstva podjetja za širitev prodajne mreže na strateških trgih, kamor med drugim spadajo tudi azijski trgi. Z vidika širitve na azijski trg ne smemo zanemariti nabave preprostejših izdelkov z nizko dodano vrednostjo na teh trgih, kar podjetje v določenem obsegu že izvaja. Z odprtjem predstavništva ali podjetja na Kitajskem bi lahko aktivneje obvladovali tudi preskrbovalno verigo s temi izdelki (Izbrano podjetje, 2014).

### 4.3 Organizacijska struktura

Podjetje sestavlja osem strateških poslovnih enot ali profitnih centrov, kot prikazuje Slika 5.

Slika 5: Organizacijska struktura podjetja



Vir: Izbrano podjetje, Letno poročilo 2014, 2015, str. 5.

Vsak profitni center je organiziran kot samostojna proizvodna enota z lastnim prodajnim oddelkom in lastnim razvojnim oddelkom. Razvojni oddelki profitnih centrov so usmerjeni v aplikativni razvoj izdelkov in v razvoj novih proizvodnih tehnologij. Na nivoju podjetja sodelujejo s centralnim laboratorijem pri razvojnih projektih ter testiranju vhodnih

materialov in končnih izdelkov. Poslovni servisi podjetja skrbijo za podporo profitnim centrom na finančno-računovodskem področju, kadrovskem področju, nabavno-logističnem področju, na področju inženiringa, pri zanesljivosti procesov in kakovosti izdelkov. Podjetje ima vključeno v svojo konsolidirano poslovno poročilo tudi štiri povezana podjetja, ki so v 100-odstotni lasti podjetja. Na največjih prodajnih trgih je prodaja organizirana preko t.i. zunanjetrgovinske mreže, ki jo predstavlja predstavništvo v Rusiji in preko petih trgovskih podjetij v Nemčiji, Češki Republiki, Poljski, Veliki Britaniji in ZDA. Štabne enote podjetja predstavljajo pravna pisarna, oddelek za optimizacijo procesov in oddelek za trženje in odnose z javnostmi (Izbrano podjetje, 2015).

#### **4.4 Proizvodni program**

Proizvodni program podjetja je sestavljen iz osmih ločenih proizvodnih programov, ki organizacijsko predstavljajo profitne centre ali strateške poslovne enote. Gre za zelo različne proizvodne programe z vidika tehnologije, proizvodne opreme, namena uporabe proizvodov in kupcev. Skupni imenovalac vseh proizvodnih programov je uporaba osnovnega izdelavnega materiala – kavčukovih zmesi. Glede na namen in pogoje uporabe končnih izdelkov uporabljajo več kot 2.000 različnih kavčukovih zmesi, ki jih razvijajo in proizvajajo znotraj podjetja. Izbira kavčuka v zmesi je pogojena glede na namen in področje uporabe končnega izdelka, vendar se poleg kavčuka v zmes dodajajo še polnila, s katerimi znižajo ceno in dosežejo želene fizikalno-kemične lastnosti izdelka. Poleg kavčukovih zmesi predstavljajo drugo najpomembnejšo skupino izdelavnih materialov tehnični tekstili in kordi, ki predstavljajo ogrodje gumeno-tehničnih izdelkov in pnevmatik. Funkcija tekstilov in kordov oz. ogrodja izdelkov je prenašanje in absorpcija sil, ki delujejo na izdelek. Končni izdelek dobijo z vulkanizacijo gumenih zmesi skupaj z ogrođjem oz. brez ogrođja v primeru izdelkov, kjer ni potrebe po ojačitvi izdelka zaradi delovanja sil. Vulkanizacija je postopek, kjer se ob določenem tlaku in temperaturi doseže »zamreženje« verižnih molekul kavčuka v tridimenzionalno mrežasto strukturo. Z vulkanizacijo surove kavčukove zmesi dobijo gumo, katere glavna prepoznavna lastnost je njena elastičnost (Izbrano podjetje, 2014).

**Poslovna enota 1:** v poslovni enoti se razvijajo in proizvajajo gumene zmesi za ostale proizvodne programe znotraj podjetja in za zunanje odjemalce. Letno proizvedejo več kot 19.000 ton, od katerih jih skoraj 60 odstotkov porabijo v poslovnih enotah znotraj podjetja. Njihove gumene zmesi uporabljajo v različnih industrijskih panogah, kjer so zahteve po visoko kakovostnih gumeno-tehničnih proizvodih in pnevmatikah.

**Poslovna enota 2:** poslovna enota razvija nove izdelke, trži gumene zmesi in opravlja laboratorijske storitve za interne in eksterne odjemalce. V laboratoriju opravljajo fizikalne in kemijske analize kavčukov, zmesi, gumenih izdelkov in ostalih polimernih snovi. Znotraj programa izdelujejo tudi visoko kakovostne medicinske pripomočke. Kot center razvojnih

aktivnosti je program odgovoren za implementacijo razvojne strategije podjetja in koordinacijo med razvojnimi aktivnostmi znotraj podjetja.

**Poslovna enota 3:** transportni trakovi in tehnične gumene plošče, ki jih proizvajajo v poslovni enoti, uporabljajo v različnih vejah industrije, rudarstvu, metalurgiji, gradbeništvu, energetiki, reciklaži ter pri pridelavi in procesiranju hrane. Transportni trakovi so namenjeni transportu sipkih materialov in so izdelani iz tekstilnega ogrodja in gumenih oblog. Tip gumene obloge, ki se uporablja pri proizvodnji trakov, je odvisen od vrste transportiranega materiala in pogojev obratovanja transportnega traku. Tehnične gumene plošče so lahko izdelane s tekstilnim vložkom ali brez in so v osnovi namenjene mehanski zaščiti, elektroizolaciji, zaščiti proti kemičnim vplivom, proti vibracijam in kot obloge bobnov transporterjev.

**Poslovna enota 4:** v poslovni enoti proizvajajo gumene in penaste profile za gradbeništvo, avtomobilsko industrijo, industrijo bele tehnike in druge industrije. Profili so izdelani iz različnih vrst gumenih zmesi glede na namen uporabe.

**Poslovna enota 5:** poslovna enota proizvaja tiskarske ofsetne gume, ki se uporabljajo v različnih segmentih tiskarske industrije. Njihovi proizvodi se uporabljajo v tisku na pole, revijalnem in časopisnem tisku, pri tisku neskončnih obrazcev ter pri tiskanju na karton in pločevino.

**Poslovna enota 6:** v poslovni enoti proizvajajo izdelke za zaščito okolja in reševanje. Paleta izdelkov obsega pnevmatske čepe za popravilo odtokov in jaškov, pnevmatske dvižne blazine za dvigovanje težkih tovorov, tesnilne blazine za tesnjenje ob izlivu okolju nevarnih medijev, gumene jezove, gumene rezervoarje in plavajoče bariere v primeru onesnaženj na vodnih površinah.

**Poslovna enota 7:** poslovna enota izdeluje pnevmatike za motorje, mopede, skuterje ATV, kart vozila ter poljedelsko in industrijsko pnevmatiko.

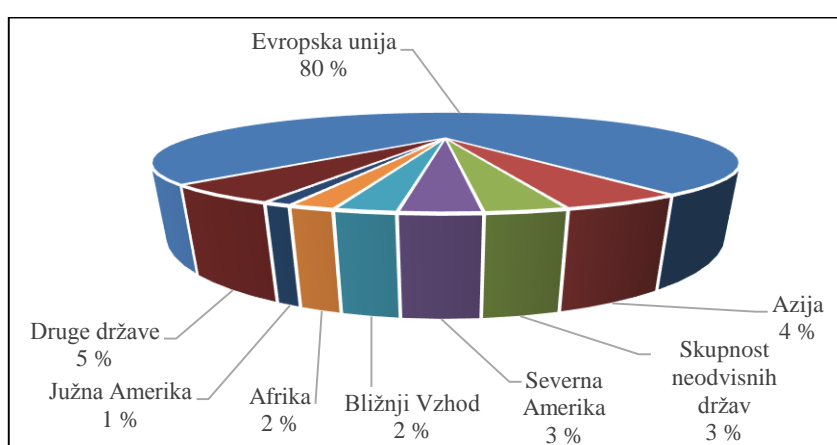
**Poslovna enota 8:** poslovna enota proizvaja gumene stiskane izdelke iz vseh vrst elastomerov in v kombinaciji s kovino, plastiko in folijo. Profitni center proizvede več kot 85 odstotkov izdelkov za avtomobilsko industrijo, poleg tega pa proizvajajo še izdelke za gradbeništvo in industrijo bele tehnike.

## 4.5 Analiza prodaje

Podjetje je izrazito izvozno usmerjeno, saj na mednarodnih trgih realizira preko 80 odstotkov svoje prodaje. S svojimi izdelki so prisotni v številnih industrijah, kjer so zahteve po visoko kakovostnih gumeno-tehničnih izdelkih in pnevmatikah. V letu 2014 so realizirali skoraj 111

milijonov evrov v osmih profitnih centrih. V Sloveniji in ostalih državah Evropske unije realizirajo 80 odstotkov celotne prodaje. Kljub manjšemu deležu prodaje izven Evropske unije pa so prisotni s svojimi izdelki tudi v drugih delih sveta, kjer je strateški cilj nadaljnja rast prodaje in krepitev zunanjetrgovinske mreže. Poleg Evropske unije so prisotni na azijskih trgih, ki predstavljajo 4 odstotke v skupni prodaji, trgi Skupnosti neodvisnih držav predstavljajo 3 odstotke v prodaji in trg Severne Amerike prav tako 3 odstotke v skupni prodaji. Manjši obseg prodaje realizirajo tudi na Bližnjem vzhodu, Afriki in Južni Ameriki. Največji posamezni trg predstavlja Nemčija, kamor izvozijo 26 odstotkov v skupni prodaji, sledita Slovenija s 17 odstotki, Italija s 7 odstotki in Češka republika s 4 odstotki v skupni prodaji (Izbrano podjetje, 2015).

Slika 6: Prodaja podjetja po posameznih regijah v letu 2014



Vir: Izbrano podjetje, Letno poročilo 2014, 2015, str. 15.

Na najpomembnejših tujih trgih ima podjetje organizirano prodajo preko petih lastnih trgovskih podjetij v Nemčiji, Poljski, Češki Republiki, Veliki Britaniji in ZDA ter predstavništvo za področje Skupnosti neodvisnih držav. Trgovska podjetja in predstavništvo so organizirani v zunanjetrgovinsko mrežo, preko katere se realizira več kot 25 odstotkov prodaje podjetja. V državah, kjer nimajo vzpostavljene lastne zunanjetrgovinske mreže, tržijo izdelke običajno preko lokalnih distributerjev ali agentov. V primeru večjih projektov, javnih razpisov (tenderjev) in za t.i. prvo vgradnjo (angl. OEM oz. *Original equipment manufacturer*) se tržijo izdelki neposredno končnim kupcem. Glede na različne vrste uporabe izdelkov in različne kupce posamezni programi različno uporabljajo zunanjetrgovinsko mrežo. Zaradi posebnosti posameznih programov uporabljajo svoje prodajne poti izven zunanjetrgovinske mreže. V državah, kjer delujejo zunanjetrgovinska podjetja, je mogoče tudi lokalno skladiščenje izdelkov, kar zmanjša reakcijski čas za dobavo izdelkov. Tabela 2 prikazuje prodajo podjetja po posameznih proizvodnih programih.

Tabela 2: Prodaja podjetja po posameznih proizvodnih programih (v 1.000 EUR)

Poslovna enota	2013	2014	Indeks 2014/2013	Delež v prodaji 2014
Poslovna enota 3	22.458	22.097	98,4	20,0 %
Poslovna enota 2	21.154	20.432	96,6	18,5 %
Poslovna enota 7	16.533	19.315	116,8	17,4 %
Poslovna enota 4	15.912	16.471	103,5	14,9 %
Poslovna enota 5	12.450	13.146	105,6	11,9 %
Poslovna enota 6	11.363	10.129	89,1	9,1 %
Poslovna enota 8	7.994	8.532	106,7	7,7 %
Poslovna enota 1	1.269	621	49,0	0,6 %
Skupaj	109.134	110.744	101,5	100,0 %

Vir: Izbrano podjetje, Podatki SAP, b.l.

Posamezne poslovne enote se razlikujejo tudi po obsegu prodaje. Največja izmed poslovnih enot je poslovna enota 3, kjer proizvajajo gumene transportne trakove in predstavlja 20 odstotkov v celotni prodaji podjetja. Kot prikazuje Tabela 3, Poslovna enota 1 praktično ne prodaja svojih izdelkov zunanjim odjemalcem, ampak dobavlja gumene zmesi drugim poslovnim enotam znotraj podjetja. Trženje gumenih zmesi za zunanje odjemalce opravlja poslovna enota 2, ki je bila v preteklosti organizacijsko del poslovne enote 1. Poleg različnih obsegov prodaje imajo poslovne enote različno geografsko razširjenost prodaje. Med vsemi poslovnimi enotami ima poslovna enota 5 geografsko najbolj razširjeno prodajo izdelkov, saj so prisotni s svojimi izdelki v več kot devetdesetih državah sveta. V poslovni enoti 6 proizvajajo in tržijo izdelke za zaščito in reševanje, prisotni pa so v več kot sedemdesetih državah sveta. Poleg teh dveh poslovnih enot tržita svoje izdelke v več kot petdesetih državah sveta še poslovni program 3, ki trži gumene transportne trakove, ter poslovna enota 7, ki trži pnevmatike za skuterje in motocikle.

Tabela 3: Prodaja posameznih proizvodnih programov podjetja v Aziji (v 1.000 EUR)

Poslovna enota	2013	2014	Indeks 2014/2013	Delež v prodaji 2014, regija Azija
Poslovna enota 5	2.022,5	2.619,2	129,5	52,9 %
Poslovna enota 6	1.105,4	973,7	88,1	19,7 %
Poslovna enota 3	741,9	968,2	130,5	19,5 %
Poslovna enota 7	488,9	392,8	80,3	7,9 %
Skupaj regija Azija	4.358,7	4.953,9	113,7	100,0 %

Vir: Izbrano podjetje, Podatki SAP, b.l.

Glede na geografsko razpršenost prodaje je prisotnost v Aziji in posledično na Kitajskem povezana s stopnjo internacionalizacije prodaje posameznih poslovnih enot. Prodaja podjetja v Aziji je znašala 4,95 milijonov evrov v letu 2014, kar predstavlja 4,5-odstotni delež v celotni prodaji. K realizaciji prodaje v Aziji so prispevale samo štiri zgoraj omenjene poslovne enote, kar sovпада s splošno geografsko razpršenostjo prodaje teh poslovnih enot, kot kaže Tabela 4. Razlog za večjo geografsko razpršenost izdelkov posameznih poslovnih enot je v različnih lastnostih izdelkov. Posamezne izdelke lahko zaradi majhne voluminoznosti transportirajo z letalom, zato je delež stroškov transporta v prodajni ceni nizek, kar omogoča konkurenčnost tudi na oddaljenih trgih. Takšno prednost pri transportu imata predvsem poslovna enota 5 in poslovna enota 6, ki proizvajata tiskarsko ofsetno gumo oziroma izdelke za zaščito in reševanje. Poleg nizke voluminoznosti izdelkov je pomembna tudi dodana vrednost izdelkov in konkurenčne prednosti izdelkov na trgu. Izdelki, ki jih tržita poslovna enota 3 in poslovna enota 7, niso v celoti primerni za trženje na oddaljenih trgih. Predvsem so to nišni izdelki znotraj enot, kjer obstaja določena konkurenčna prednost na trgu. Največji delež prodaje v Aziji imajo v poslovni enoti 5, saj znaša 52,9 odstotka prodaje v regiji. Z vidika nadaljnje rasti prodaje v Aziji so najbolj pomembne zgoraj omenjene poslovne enote, saj so s svojimi izdelki že prisotne na teh trgih in obstaja potencial za nadaljnjo širitev prodaje.

Prodajni podatki v Tabeli 4 kažejo, da je rast prodaje v Aziji glede na predhodno leto znašala 13,7 odstotka, kar je znatno več, kot je znašala v celotnem podjetju, ki je znašala le 1,5 odstotka. Prodaja v Aziji pa kljub rasti v predhodnem obdobju ostaja v zadnjih nekaj letih na približno enakem obsegu, kar je tudi razlog za razmišljanje o odprtju lastne prodajne enote na Kitajskem. V Aziji prodajajo trenutno v več kot 15 različnih državah, vendar je namen odpreti predstavništvo ali podjetje na Kitajskem kot največjem trgu v regiji. V letu 2014 sta dve izmed poslovnih enot beležili visoko rast prodaje, v istem obdobju pa sta se dve poslovni enoti soočali z upadom prodaje. Razlog za padec prodaje poslovne enote 7 je v manjših naročilih iz Indije, Tajvana in Macaa. Poslovna enota 6 pa je imela manjšo realizacijo prodaje zaradi manjšega obsega naročil iz Japonske in Malezije. Med vsemi državami v Aziji predstavlja prodaja na Kitajsko največji delež, saj znaša skoraj 30 odstotkov prodaje v celotni regiji, prav tako pa je podjetje zabeležilo največjo absolutno rast prodaje ravno na tem trgu. Drugi največji trg predstavlja Tajska s 24 odstotki in Indija s skoraj 9 odstotki prodaje v regiji (Izbrano podjetje, b.l.).

Poslovne enote prodajajo na teh trgih neodvisno druga od druge in so samostojno razvile prodajne poti. Poslovne enote pokrivajo posamezne države z lokalnimi distributerji, ki opravljajo carinjenje blaga, skladiščenje ter distribucijo in trženje na lokalnem trgu. Število distributerjev v državi je odvisno od velikosti države, saj celotnega področja ni mogoče pokrivati z enim lokalnim distributerjem. Zaradi fizične oddaljenosti se komunikacija z distributerji izvaja večinoma preko elektronske pošte in telefonske komunikacije ter z obiski v okviru poslovnih potovanj. Dodatno oviro pri komunikaciji predstavlja tudi časovna

razlika med vzhodno Azijo in Evropo ter jezikovne in kulturne ovire. Trenutno v podjetju obstaja preprost izvozni model na kitajski trg, vendar pa zaradi oddaljenosti in specifik trga obstajajo številne ovire za nadaljnjo širitev poslovanja. Namen podjetja je odprtje predstavništva ali podjetja ter z večjo prisotnostjo doseči tudi večje prodajne učinke. Zaradi sinergijskih učinkov in učinkovitejšega nastopa na trgu bi bilo treba v okviru odprtja predstavništva ali podjetja na Kitajskem združiti in optimizirati prodajne poti ob upoštevanju posebnosti posameznih poslovnih enot. Zaradi tega je širitev na kitajski trg tudi izhodišče za osvajanje drugih azijskih trgov, v kasnejši fazi pa lahko prevzame tudi logistično in distribucijsko funkcijo za vzhodno Azijo.

*Tabela 4: Prodaja podjetja v Aziji po posameznih državah (v 1.000 EUR)*

<b>Država</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Indeks 2014/2013</b>	<b>Delež v letu 2014</b>
<b>Kitajska</b>	1.095,7	1.466,0	133,8	29,6 %
<b>Tajska</b>	958,5	1.197,2	124,9	24,2 %
<b>Indija</b>	236,2	439,9	186,2	8,9 %
<b>Indonezija</b>	245,3	347,6	141,7	7,0 %
<b>Malezija</b>	565,4	256,5	45,4	5,2 %
<b>Tajvan</b>	283,3	211,0	74,5	4,3 %
<b>Hongkong</b>	194,5	210,2	108,1	4,2 %
<b>Japonska</b>	249,1	169,1	67,9	3,4 %
<b>Pakistan</b>	110,8	164,1	148,1	3,3 %
<b>Singapur</b>	72,6	158,7	218,5	3,2 %
<b>Macao</b>	183,6	123,7	67,4	2,5 %
<b>Južna Koreja</b>	64,2	113,5	176,7	2,3 %
<b>Vietnam</b>	50,5	50,5	99,9	1,0 %
<b>Šri Lanka</b>	38,9	19,4	50,0	0,4 %
<b>Filipini</b>	8,4	18,7	224,1	0,4 %
<b>Bangladeš</b>	0,0	7,7		0,2 %
<b>Kambodža</b>	1,6	0,0	0,0	0,0 %
<b>Skupaj regija Azija</b>	4.358,7	4.953,9	113,7	100,0 %

*Vir: Izbrano podjetje, Podatki SAP, b.l.*

## **5 RAZVOJ KITAJSKEGA GOSPODARSTVA**

### **5.1 Začetki kitajske civilizacije**

Kitajska civilizacija je ena najstarejših civilizacij, saj njeni začetki segajo več kot 2200 let pr. n. št., ko so se v dolini Rumene reke posamezni poljedelski klani začeli povezovati med seboj (Viator & Kennedy, 2001, str. 2). Za začetek kitajske civilizacije štejemo obdobje



dinastije Xia 2.070 pr. n. št.–1.600 pr. n. št., saj so nadaljnje dinastije sledile njihovim cesarjem. Širitev ozemlja se je začela pod vladavino vladarja Da Yu (Yu Veliki). Osrednji del kraljestva Xia je obsegal srednji in spodnji del porečja Rumene reke, kar predstavlja v moderni Kitajski zahodni del province Henan in južni del province Shanxi. Pleme Xia je na področju, ki ga je osvojilo, pokorilo in zasušnjilo ostala plemena in klane. Po smrti vladarja Da Yu je njegov sin uvedel sistem dedovanja pravice do prestola, kar je močno zaznamovalo zgodovino Kitajske. Okrog leta 1.600 pr. n. št. je dinastija Shang pod vodstvom voditelja Tanga skupaj z zavezniškimi plemeni porazila zadnjega vladarja dinastije Xia. Začelo se je obdobje vladavine dinastije Shang, ki je trajalo do leta 1.046 pr. n. št. Dinastija Shang je nadaljevala s širjenjem ozemlja, na katerem je imel vladar absolutno oblast. V primerjavi z dinastijo Xia je dinastija Shang imela dobro razvite administrativne organe, vojsko, zakonodajo na področju kriminala in zapore, kombinirane s sužnjelastniškim sistemom. V tem obdobju so razvili tehnike obdelovanja bron, kar je omogočilo izdelavo številnih produktov, ki so jih ljudje uporabljali v vsakdanjem življenju. Največji civilizacijski napredek v njihovem obdobju so napisi na kosteh in oklepih želv, ki predstavljajo najstarejše zapise v kitajski zgodovini. V zadnjih letih njihove vladavine so številne vojne oslabile moč dinastije, zato so plemena Zhou izkoristila razmere in porazila dinastijo Shang (Jin, 2008, str. 29–31).

Vladanje dinastije Zhou lahko delimo v obdobje Zahodne dinastije Zhou od 1.046 pr. n. št. do 771 pr. n. št. in Vzhodne dinastije Zhou, ki je trajalo od 770 pr. n. št. do 221 pr. n. št. Dinastija Zhou je uvedla fevdalni sistem s podeljevanjem zemlje članom kraljeve družine, uradnikom in plemenskim poglavarjem. S tem so bili ustvarjeni pogoji za nastanek kraljestev, temelječih na tesnih odnosih s centralno vlado, saj je bila vsa zemlja v lasti dinastije, prepovedane pa so bile vse transakcije s posestmi. V obdobju Zahodne dinastije Zhou je bil narejen velik napredek v kmetijstvu, obrti in trgovini. V letu 770 pr. n. št. je bil zaradi notranjih konfliktov cesarski dvor razdeljen in kot posledica tega je nastala Vzhodna dinastija Zhou. V tem obdobju je moč dinastije počasi slabela, medtem ko je moč vazalnih držav rasla. Posamezne države so se med seboj bojevale za prevlado, dokler ni z vojnami in aneksijami nastalo pet velikih držav. V tem obdobju se prvič pojavi železo, ki ga uporabljajo za orožje, poljedelsko orodje in posode (Zhang, 2010, str. 16–17). Kljub neštetim vojnami pa so v tem obdobju nastali temelji kitajske filozofije in miselnosti, saj so živele v tem obdobju pomembne osebnosti (Konfucij, Sun Tzu, Lao Tzu), ki so zaznamovale Kitajsko do današnjih dni. Posamezne države so se stalno bojevale za prevlado, dokler ni končno dinastija Qin leta 221 pr. n. št. združila vseh kraljestev pod enotno oblast.

Qin Shi Huang (260–210 pr. n. št.) se okliče za prvega cesarja (kit. *Huangdi*), naziv pa se je uporabljal za kitajske vladarje naslednji dve tisočletji do padca cesarske oblasti na začetku 20. stoletja (Fairbank & Goldman 2006, str. 46–57). Dinastija Qin je vladala kratko obdobje, vendar je s poenotenjem države imela velik vpliv na naslednje generacije kitajskih vladarjev. Dinastija Qin je centralizirala sodno, izvršno in vojaško moč v rokah cesarja, državo so

zaradi lažjega vladanja razdelili na administrativna območja, poenotili in standardizirali so pisavo ter merski sistem (Zhang, 2010, str. 30). Z nastopom Zahodne dinastije Han 206 pr. n. št. do 25 n. št. je prišlo do nadaljevanja krepitve centralizacije moči in prvič v kitajski zgodovini do relativnega miru in napredka. V obdobju cesarja Wu je bila osnovana svilena pot, ki je segala do zahodne Azije. Nauki Konfucija postanejo uradna državna ideologija, po Kitajski se začne širiti budizem. V času Vzhodne dinastije Han so navezali stike z Japonsko, kar štejemo kot začetek kitajsko-japonskih odnosov. V kasnejšem obdobju Vzhodne dinastije Han (od 25 n. št. do 220 n. št.) so sledili številni socialni nemiri in upori kmetov ter boj za oblast med posameznimi člani cesarske družine. To situacijo so izkoristili posamezni gospodarji vojn, ki so imeli separatistične težnje in s tem dokončno oslabili dinastijo. V naslednjih stoletjih se je zvrstilo dvanajst različnih vladarskih dinastij, dokler leta 1911 v obdobju zadnje dinastije Qing ni prišlo do revolucije in padca cesarske oblasti.

## **5.2 Pomembna tehnološka odkritja in izumi**

V zgodnjem obdobju dinastije Ming, ki je vladala med leti 1368 in 1644, je bila Kitajska gospodarsko in tehnološko najbolj razvita država sveta (Lu, 2008, str. 39). Kitajska civilizacija je bil naprednejša od grške civilizacije in je do 18. stoletja v tehnologiji, organizaciji in umetnosti nesporno dominirala nad zahodno civilizacijo (Mackinnon & Powell, 2008, str. 73–74). Starodavna Kitajska je bila dolgo v ospredju v znanosti in tehnologiji pred ostalim svetom, ne samo zaradi odkritja »velikih štirih izumov«, kot so papir, tisk, smodnik in kompas, ki so spremenili smer človeške zgodovine. Poleg teh pomembnih izumov je pomembno prispevala tudi k razvoju astronomije, medicine, kmetijstva, botanike, zoologije, transporta, gradbeništva, oblikovanja kovin, proizvodnje keramike, proizvodnje tekstila in tiskarstva. Nedvomno je bila revolucionarna poteza uvedba papirja za namen pisanja. Papir je bil iznajden v obdobju dinastije Han (206 pr. n. št.–220 n. št.), pred tem so ljudje pisali na oklepe želv, bambus in svilo. Ti materiali so bili nepraktični za uporabo oz. pisanje, zato je izum in pisanje na papir prineslo znanje množicam in s tem družbeni razvoj. Na začetku 6. stoletja so iznašli tisk, pri čemer so na začetku uporabljali lesene kalupe, kasneje pa so tehniko izpopolnili in uvedli bakrene plošče. Postopoma so razvili tehniko tiskanja in razvili plošče iz kositra, bakra in svinca z gibljivimi znaki, kjer je bilo mogoče posamezne znake sestavljati in tako ni bilo treba izdelati celotne tiskarske plošče. Iznajdba smodnika je na Kitajskem povezana z razvojem alkimije in s tem iskanjem eliksirja večne mladosti. Smodnik je bil iznajden v obdobju dinastije Jin (265 n. št.–420 n. št.) in kasneje uporabljen tudi v vojaške namene. Preko Indije je bil smodnik predstavljen arabskemu svetu in kasneje tudi evropskim narodom. Z raziskovanjem magnetizma so v obdobju dinastije Song (960 n. št.–1297 n. št.) odkrili kompas, kar je pomenilo mejnik v navigaciji. V 13. stoletju je bil kompas že znan arabskim ljudstvom in se je kasneje razširil v Evropo in tako omogočil številna zemljepisna odkritja. Kitajski astronomi so že več kot pred 2000 leti natančno izračunali dolžino leta, kar je bil v tistem obdobju najnatančnejši koledar. V obdobju dinastije Yuan (1297–1368) so izračunali dolžino leta, ki je v veljavi

tudi v sodobnem koledarju. Pomemben je prispevek kitajskih matematikov predvsem na področju aritmetike, algebre in geometrije, kjer so bile nekatere matematične rešitve znane več kot tisoč let, preden so jih spoznali v Evropi (Jin, 2008, str. 88–92).

### **5.3 Zgodovina menjave Zahoda s Kitajsko**

Starodavni Kitajski je kljub geografskim oviram že zgodaj uspelo navezati stike z drugimi kulturami, ki so oteževale stik z zunanjim svetom. Tako imenovana »svilena pot« je bila najpomembnejša povezava starodavne Kitajske z zunanjim svetom in je bila osnovana za časa vladavine dinastije Han med letom 220 in 206 pr. n. št. Več kot 1.500 let je bila glavna trgovska in kulturna povezava med Kitajsko in Evropo in je pomembno vplivala na razvoj obeh civilizacij. Svilena pot je iz področja severovzhodne Kitajske potekala po različnih trasah preko centralne Azije do Evrope. Iz Kitajske so trgovci v Evropo prevažali svilo, porcelan, čaj, dišave, izdelke kitajske obrti, poleg tega pa tudi številna nova znanja iz različnih znanstvenih področij, ki so vplivala na razvoj zahodne civilizacije. Obratno so trgovci prinašali na Kitajsko kulturne vplive iz Evrope in centralne Azije (Jin, 2008, str. 77–78). V obdobju dinastije Ming (1368–1644) so po ukazu cesarja Zhu Di vzpostavili številne kontakte s tujimi deželami, z namenom širjenja trgovine in iskanjem luksuznega blaga za cesarja. Nalogo je dobil Zhenh He, ki je z 62 ladjami in posadko z več kot 27.800 ljudmi obiskal na osmih odpravah več kot 30 dežel jugovzhodne Azije, Bližnjega vzhoda in vzhodne Afrike. Na teh odpravah so trgovali s svilo, porcelanom, zlatom, srebrom in drugimi izdelki kitajske obrti v zameno za bisere, slonovino, barvila in dragocene kamnine (Lu, 2008, str. 39–40). Prvi evropski raziskovalci, ki so dosegli Kitajsko po morju, so bili Portugalci v 16. stoletju. Leta 1557 Portugalci zasedejo otok Macao kot izhodišče za širjenje krščanstva v vzhodni Aziji (Jin, 2008, str. 79). Z jezuitskimi misijonarji je leta 1739 kot prvi Slovenec prišel na Kitajsko tudi Ferdinand Avguštin Hallerstein (1703–1774), ki je na kitajskem dvoru služboval kot astronom in matematik (Ferdinand Avguštin Hallerstein, 2016). Kasneje vzpostavijo stik s Kitajsko tudi drugi evropski narodi, predvsem Britanci in Nizozemci, vendar ostane do 19. stoletja za tujce dokaj zaprta. Britanci so iz Kitajske izvažali predvsem svilo, porcelan in čaj, uvažali pa srebro, volno in opij iz Indije (Fairbank & Goldman 2006, str. 195). Po prvi opijski vojni (1839–1842) Velika Britanija prisili cesarsko Kitajsko, da odpre pet pristanišč za britanske trgovce, poleg tega pa ji mora odstopiti tudi Hongkong. V naslednjih desetletjih je bila Kitajska pod številnimi vojaškimi intervencijami in političnimi pritiski prisiljena podpisati številne sporazume, ki so zahodnim silam omogočile nemoteno trgovanje na kitajskem ozemlju (Zhang, 2010, str. 167–172).

### **5.4 Zaton kitajskega gospodarstva**

V obdobju cesarske Kitajske je prišlo do nekaj največjih tehnoloških odkritij in izumov, ki so bila zahodnemu svetu znana šele stoletja pozneje. Kitajska je imela izpolnjenih veliko predpostavk, ki bi ji omogočile nagli razvoj gospodarstva. Poleg številnih tehnoloških

odkritij so imeli enotno valuto, specializirano proizvodnjo in velik trg. Kljub temu pa je kasnejše gospodarsko nazadovanje eno največjih paradoksov v ekonomski zgodovini (Vietor & Kennedy, 2001, str. 3).

Med vladanjem dinastije Qing (1644–1911) je prišlo do velike ekspanzije ozemlja in prebivalstva. Kitajske izdelke so izvažali po celem svetu, vendar fevdalni sistem ni dolgo ustrezal socialnim razmeram in gospodarskemu razvoju kitajske družbe. Z vidika tehnologije in produktivnosti ni bilo napredka, zato je bil oviran tudi nadaljnji razvoj trgovine. Kitajska je s tem zamudila priložnost za industrializacijo in je razvojno zaostala za evropskimi državami (Lu, 2008, str. 40–41). Eden izmed pomembnih razlogov za nazadovanje Kitajske je bilo njeno zapiranje svetu že v času dinastije Ming (1368–1644). V prvi polovici 15. stoletja je bila Kitajska največja pomorska sila sveta, saj je imela najmodernejše ladje. Po odpravah, ki jih je v imenu cesarja opravil Zhenh He, je cesarsko zanimanje za tovrstne odprave upadlo. V letu 1436 je bila gradnja velikih ladij prepovedana, zmanjšala pa se je tudi gradnja manjših ladij. Glavni razlogi za takšen premik dinastije Ming od nadaljnega razvoja pomorstva naj bi bili zaradi situacije, v kateri se je nahajalo cesarstvo. V letu 1421 so cesarsko prestolnico preselili iz Nanjinga v Peking, kar je pomenilo večje posvečanje varnosti na severnih mejah kot pa nadaljnji razvoj pomorstva. Prisoten pa je bil tudi strah kitajskih vladarjev, da bi obalna središča s povezavami s tujimi deželami bila lahko alternativni vir moči, kar bi lahko ogrožalo družbeni red in kontrolo nad temi področji. Ne nazadnje so Kitajci verjeli, da je njihova civilizacija superiorna proti ostalim civilizacijam, kar se je še stopnjevalo v času dinastije Ming, zato je bila samozadostnost in izolacija od ostalega sveta samoumevna. Med letom 1500 in 1800 je stagnacija prinesla živahno ekonomsko rast in zmeren razvoj, predvsem zaradi povečanja obdelovalnih površin, večje produktivnosti in izboljšanja namakanja v kmetijstvu. Med letom 1400 in 1800 se je prebivalstvo povečalo za petkrat (Jacques, 2009, str. 78).

Okrog leta 1800 so bila najbolj gosto naseljena področja Kitajske in Evrope soočena z vedno težjim oskrbovanjem naraščajoče populacije. Osnovni problem je bil v pomanjkanju hrane, goriva, gradbenega materiala, kar je bila posledica omejenosti zemljišč in gozdov. To je bilo še posebej problematično v osrčju Kitajske, ki leži med Rumeno reko in reko Jangce, kjer je bila zemlja izčrpana zaradi čezmerne obremenitve naraščajoče populacije. V Evropi, še posebej pa v Veliki Britaniji so našli velike količine lahko dostopnega premoga, ki je nadomestil pomanjkanje lesa in tako poganjal industrijsko revolucijo.

V nasprotju z Veliko Britanijo je imela Kitajska svoje zaloge premoga večinoma locirane na severozahodu in tako daleč od tekstilne industrije in kanalov spodnje doline reke Jangce. Poleg tega je Velika Britanija s kolonizacijo Severne Amerike in Karibov pridobila velike površine zemlje, poceni suženjske delovne sile in bogat pritok hrane in surovin. Nove kolonije so skupaj z velikimi zalogami angleškega premoga sprostile pritisk na zemljo v Veliki Britaniji, kar je dotlej ogrožalo njen gospodarski razvoj. Zaradi stalnega rivalstva in

tekmovanja med evropskimi državami so le-te razvile ogromno vojaško moč, ki jim je omogočila globalno imperialno ekspanzijo. Trgovina s kolonijami je spodbudila inovacije tako v organizaciji in financah. Kitajska je bila zaradi zaviranja razvoja pomorstva v preteklosti omejena na ekspanzijo na ozemlja znotraj Azije, ki so bila že prej gosto poseljena, zato niso imeli možnosti oskrbe s surovinami, primerljive z evropskimi državami. Glavna skrb kitajskih vladarjev je bila vzdrževati red in harmoničen razvoj države, manj pa ustvarjanje profita in industrializacijo države (Jacques, 2009, str. 25–29). Zaradi pomanjkanja virov in izolacijske politike kitajskih vladarjev je Kitajska zamudila val industrializacije, ki je zajel Evropo v 19. stoletju, zato je nekoč največja gospodarska sila in najnaprednejša civilizacija počasi nazadovala.

V letu 1820 je kitajski bruto družbeni proizvod še vedno znašal približno tretjino svetovnega bruto družbenega proizvoda, medtem ko je do leta 1950 skupni bruto družbeni proizvod Kitajske in Indije upadel pod deset odstotkov svetovnega bruto družbenega proizvoda (Rawski, 2011). Dodaten vpliv na gospodarski zaton Kitajske sta imeli prva opijska vojna (1839–1842) in druga opijska vojna (1856–1860), ki sta potekali med Veliko Britanijo in cesarsko Kitajsko. Velika Britanija je imela v trgovinski bilanci s Kitajsko velik zunanjetrgovinski primanjkljaj, zato je začela preko Britanske vzhodnoindijske družbe izvažati opij iz Indije v Kitajsko. Ta trgovina je bila uničujoča za kitajsko gospodarstvo, saj so britanski trgovci zahtevali plačilo za opij v srebru, kar je ogrozilo fiskalne prihodke kitajske vlade. Poleg tega pa je povečana poraba opija povzročila številne socialne probleme v kitajski družbi. Kitajska vlada je želela preprečiti uvoz opija, vendar je uspešna britanska vojaška intervencija omogočila nadaljevanje te trgovine. Po prvi opijski vojni leta 1842 je Velika Britanija prisilila Kitajsko v podpis sporazuma, ki je obsegal vojno odškodnino, odprtje petih kitajskih pristanišč za neomejeno trgovanje in priključitev otoka Hongkong Veliki Britaniji. V drugi opijski vojni se je Veliki Britaniji pridružila še Francija in kasneje še ZDA in Rusija. Rezultat te vojne so bili številni neenakopravni sporazumi za Kitajsko, ki so zahodnim silam omogočili dodatne pravice in privilegije. Tujci so dobili možnost trgovanja po celotni Kitajski, znižale so se tarife za uvoženo tuje blago, dodatno pa so morali odpreti več kot osemdeset pristanišč za tuje trgovce. Opijske vojne so pomenile začetek odpiranja Kitajske svetu ter hkrati zaton cesarske oblasti na Kitajskem (Jacques, 2009, str. 86–91; Fairbank & Goldman 2006, str. 198–205).

## **5.5 Ekonomske reforme po letu 1978 in ponoven vzpon Kitajske**

Po koncu druge svetovne vojne je izbruhnila državljanska vojna med nacionalisti in Kitajsko komunistično partijo, ki se je leta 1949 končala s porazom nacionalističnih sil. Na Kitajskem je prevzela oblast Komunistična partija Kitajske pod vodstvom Mao Zedonga, nacionalistične sile pa so se umaknile na otok Tajvan. Komunistična partija je tako prevzela nadzor nad celinsko Kitajsko, kjer je bila 1. oktobra 1949 ustanovljena država Ljudska republika Kitajska (angl. *People's Republic of China*). Prvo obdobje od oktobra 1949 do

konca leta 1957 je bilo obdobje obnove države in rasti. Komunistična partija Kitajske je v tem obdobju utrdila politično kontrolo in izvedla gospodarsko tranzicijo v smer kolektivizacije kmetijstva in industrializacije države v sovjetskem stilu. Po obetajočem začetku je sledilo obdobje »Velikega skoka naprej« (angl. *Great Leap Forward*), ki je trajalo od leta 1958 do 1960. Veliki skok naprej je bil Mao Zedongov poskus preoblikovanja agrarnega gospodarstva v socialistično družbo preko hitre industrializacije in kolektivizacije. S kolektivizacijo so ukinili zasebna zemljišča in jih združili v večje komune, z masovno mobilizacijo prebivalstva pa so poskušali povečati pridelek. Namen hitre industrializacije je bil dohiteti zahodne države z majhnimi tovarnami na podeželju, predvsem s področja težke industrije. Zaradi nizke produktivnosti, nekvalificirane delovne sile in slabe letine se je poskus sprevrgel v katastrofo, kjer je zaradi lakote umrlo več milijonov ljudi. Od 1961 do 1965 je bilo za kitajsko gospodarstvo obdobje okrevanja, vendar je temu sledilo obdobje »kulturne revolucije« (angl. *Cultural Revolution*), ki pomeni »izgubljeno desetletje« za napredek kitajske družbe in gospodarstva. Obdobje kulturne revolucije je trajalo od leta 1966 pa vse do Mao Zedongove smrti leta 1976. S kulturno revolucijo je Mao Zedong želel obračunati z buržoazijo, ki naj bi se po njegovem mnenju infiltrirala v komunistično partijo in na ta način poskušala obnoviti kapitalizem. Pri tem se je Mao Zedong uprl na kitajsko mladino, ki se je ob njegovi podpori oblikovala v revolucionarno gibanje, t.i. rdečo gardo, ki je po vsej državi obračunavala predvsem z intelektualci in drugače mislečimi člani komunistične partije. Kulturna revolucija se je zoperstavila gospodarski liberalizaciji, ki jo je želelo izvesti del kitajskega vodstva in poudarjala pomen razrednega boja in revolucije kot prave usmeritve komunistične partije. Posledice kulturne revolucije so bile katastrofalne za gospodarsko in družbeno nazadovanje Kitajske. Med revolucijo so zaprli veliko šol, fakultet in drugih kulturnih ustanov. Intelektualce so množično pošiljali na prisilno delo v delovna taborišča v okviru prevzgojnega programa družbe. Zaradi splošne anarhije in terorja je bil velik del urbanega gospodarstva paraliziran, kar je vplivalo negativno na rast industrijske proizvodnje. Po Maovi smrti leta 1976 in bojih za oblast znotraj Komunistične partije Kitajske prevzame leta 1978 vodenje komunistične partije Deng Xiaoping. Pod njegovim vodstvom kitajsko komunistično vodstvo izvede gospodarske reforme, ki omogočijo izjemno transformacijo kitajskega gospodarstva in družbe (Fairbank & Goldman 2006, str. 331–405).

Začetek reform socialističnega gospodarskega sistema Kitajske sega v leto 1956, ko so na osmem narodnem kongresu Komunistične partije Kitajske sprejeli odločitev o reformi sistema gospodarskega upravljanja. Na začetku leta 1956 so kitajski voditelji pregledovali potek prvega petletnega gospodarskega načrta (1953–1957) in ugotovili, da je sistem preveč centraliziran ter tako onemogoča fleksibilnost pri vodenju gospodarstva. S tem so hoteli dati večje pristojnosti lokalnim oblastem in podjetjem v državni lasti pri ključnih gospodarskih odločitvah in pri razdeljevanju ustvarjenega dobička. Ta korak je pomenil velik napredek, saj so lahko lokalne oblasti v dogovoru s centralno oblastjo same načrtovale cilje industrijske in kmetijske proizvodnje in na ta način tudi usmerjale investicije znotraj posamezne

provinc. Poleg načrtovanja pa so lokalne oblasti dobile tudi pristojnosti kontrole podjetij, ki so bile prej v pristojnosti centralnih oblasti. V rokah centralnih oblasti je ostal le manjši delež ključnih državnih podjetij. Zaradi velikih infrastrukturnih projektov je centralna oblast deregulirala dotlej centraliziran bančni sistem in tako omogočila lokalnim oblastem dostop do finančnih sredstev, posledično pa enakomernejši geografski razvoj. Lokalne oblasti so sicer potrebovale odobritev centralnih oblasti glede projektov, vendar je bila sama izvedba in vodenje projektov v pristojnosti lokalnih oblasti. S prenosom finančnih pristojnosti na lokalne oblasti je sedem vrst davkov postalo v pristojnosti lokalnih oblasti. Pred to reformo so lokalne oblasti dobivale denar od pobranih davkov centralne vlade na podlagi enoletnih proračunov načrtovanih izdatkov. Finančni prihodki določenih davkov so postali predmet delitve med centralno oblastjo in lokalnimi vladami provinc ali mest. Lokalne oblasti so dobile tudi pristojnosti o zmanjšanju, ukinitvi ali uvedbi določenih davkov (Wu, 2005a, str. 15–18).

Kitajska pot ekonomske tranzicije se razlikuje od drugih socialističnih držav. V primerjavi z drugimi socialističnimi državami, kjer je bila ekonomska tranzicija izvedena vzporedno z demokratičnimi volitvami in sestopom vladajočih komunističnih struktur, pa na Kitajskem ni bilo demokratičnih volitev in zamenjave vladajoče politične elite (Naughton, 2007, str. 87). V decembru 1978 je centralna vlada sprejela odločitev o reformi ekonomskega sistema, revitalizaciji domačega gospodarstva in odprtja države svetu. Kitajska je postopoma odprla posebne ekonomske cone (angl. *Special Economic Zones*), da bi privabila tuje investitorje in s tem tudi prenos tuje tehnologije na Kitajsko. V manj kot treh desetletjih je Kitajska prešla iz centralno planskega gospodarstva v tržno gospodarstvo. V decembru leta 2001 je bila sprejeta v Svetovno trgovinsko organizacijo (WTO) kot 143. članica te organizacije (Lu, 2008, str. 45).

Kitajska je bila od leta 1978 do leta 2005 eno najhitreje rastočih gospodarstev sveta, saj je v povprečju beležila 10-odstotno rast gospodarstva glede na uradne kitajske statistike (Naughton, 2007, str. 3). Po stagnaciji reform podjetij v državni lasti (angl. *State Owned Enterprises*) je Komunistična partija Kitajske namenila glavno pozornost razvoju nedržavnega sektorja. Sprva so bila dovoljena le manjša »mestna in vaška podjetja« (angl. *Township and Village Enterprises*) v kolektivni lasti oziroma v lastništvu posameznikov. Ta oblika podjetij se je hitro razširila in v njih je bilo do leta 1988 zaposlenih že 100 milijonov delavcev. Po letu 1983 pa so se začela razvijati tudi podjetja v zasebni lasti (Wu, 2005b, str. 43). V letu 2010 je bilo več kot 80 odstotkov delavcev zaposlenih v podjetjih v zasebni lasti, medtem ko je bilo le še 18,8 odstotkov delavcev zaposlenih v podjetjih v državni lasti (Wu & Yining, 2012, str. 107).

Načrt za reformiranje kitajskega gospodarstva t.i. štiri modernizacije (angl. *Four modernizations*) je v letu 1975 predstavil takratni predsednik kitajske vlade Zhou Enlai na 4. Nacionalnem ljudskem kongresu. Ukrepi reform naj bi obsegali področje kmetijstva,

industrije, nacionalne obrambe ter znanosti in tehnologije. Po smrti Mao Zedonga in Zhou Enlajja v letu 1976 prevzeme vodenje Komunistične partije Kitajske Deng Xiaoping. Začetek uvajanja reform se formalno začne decembra 1978 z razglasitvijo Deng Xiaopinga na tretjem plenumu 11. Centralne komisije Komunistične partije Kitajske. Prvi val reform je tako najprej zajel podeželje, kjer so kmetje morali dosegati fiksno količino kmetijskih pridelkov glede na načrt. V nekaterih regijah so lokalni uradniki dovolili kmetom, da zadržijo del pridelkov, ki so jih lahko prodajali na lokalnem trgu. Zaradi pomanjkanja pridelkov ob poplavah je Deng Xiaoping odredil, da je treba povečati odkupne cene pridelkov in dovoliti kmetom prodajo presežka pridelka. To je vodilo v dvotirni cenovni sistem, saj se je načrtovana količina pridelkov odkupovala po vnaprej določenih planskih cenah, višek pridelka pa po tržnih cenah. Deng Xiaoping je povečal državne investicije v kmetijski sektor in zmanjšal omejitve trgovine kmetijskih izdelkov med provincami. Naslednji korak je bila možnost kmečkih gospodinjstev za najem zemljišč, kjer so bili obvezani v zameno za plačilo oddati določeno fiksno količino pridelka, višek pridelka pa so lahko prodajali na lokalnem trgu. To je motiviralo kmečka gospodinjstva, da so množično najemala zemljo in kmetijska proizvodnja se je drastično povečala. S tem so nastali prihranki in tudi potrebe po potrošnih dobrinah, ki so primanjkovala na trgu. Z namenom zadovoljevanja teh potreb so se lokalne vlade odločile za spodbujanje odpiranja podjetij v kolektivni lasti t.i. mestnih in vaških podjetij (angl. *Township and Village Enterprises*). Zaradi večje produktivnosti pridelave hrane se je del kmečkega prebivalstva lahko izločil iz proizvodnega procesa in zaposlil v industrijskem sektorju, kar je še dodatno pospešilo industrializacijo Kitajske (Vietor & Kennedy, 2001, str. 8). Od začetka gospodarskih reform kitajskega gospodarstva je skoraj 200 milijonov prebivalcev podeželja našlo zaposlitev v nekmetijskem sektorju v mestnem okolju (Wu & Yining, 2012, str. 4). Tabela 5 prikazuje delež v industrijski proizvodnji glede na lastništvo.

*Tabela 5: Delež v industrijski proizvodnji glede na lastništvo*

<b>Vrsta lastništva</b>	<b>1978</b>	<b>1980</b>	<b>1985</b>	<b>1990</b>
<b>Državni sektor</b>	77,6 %	76,0 %	64,9 %	54,6 %
<b>Kolektivni sektor</b>	22,4 %	23,5 %	32,1 %	35,6 %
<b>Zasebni sektor</b>	0,0 %	0,5 %	3,0 %	9,8 %

*Vir: J. Wu, Understanding and Interpreting Chinese Economic Reform, 2005, str. 66.*

Z možnostjo odprtja družbenih podjetij in podjetij v zasebni lasti se je zmanjševal delež industrijske proizvodnje v podjetjih v državni lasti in posledično povečeval delež podjetij v kolektivni in zasebni lasti. Najhitreje so rasla podjetja v trgovini na drobno, saj so v letu 1990 podjetja v državni lasti imela manj kot 40-odstotni delež v trgovini na drobno. Tabela 6 prikazuje delež v trgovini na drobno glede na lastništvo.



Tabela 6: Delež v trgovini na drobno glede na lastništvo

Vrsta lastništva	1978	1980	1985	1990
Državni sektor	54,6 %	51,4 %	40,4 %	39,6 %
Družbeni sektor	43,3 %	44,6 %	37,2 %	31,7 %
Zasebni sektor	2,1 %	4,0 %	22,4 %	28,7 %

Vir: J. Wu, *Understanding and Interpreting Chinese Economic Reform*, 2005, str. 66.

Naslednji pomemben korak je bilo odprtje Kitajske zunanjemu svetu. Vrednost kitajskega uvoza in izvoza je v letu 1950 znašala le nekaj več kot 1 milijardo USD (Wu & Yining, 2012, str. 14). Medtem ko so v sedemdesetih letih nekatere države vzhodne Azije zelo napredovale, je bila Kitajska zaradi kulturne revolucije zelo zaprta država. Z reformo podeželja so se pojavile potrebe po uvozu blaga, predvsem umetnih gnojil in opreme, zato so devizne rezerve padle na zelo nizko raven. Pred letom 1979 je vsa trgovina potekala preko 12 pooblaščenih podjetij zunanjetrgovinskih podjetij (angl. *Foreign Trade Corporations*). Po letu 1979 pa so lokalne vlade začele podeljevati licence lokalnim podjetjem, ki so na ta način lahko delovala mimo zunanjetrgovinskih podjetij centralne vlade. Do sredine devetdesetih let je število registriranih podjetij za uvoz in izvoz zraslo na skoraj 10000. Na začetku osemdesetih let je centralna vlada počasi začela zmanjševati uvozne carine, vendar so ostale številne necarinske omejitve (Vietor, Kennedy, 2001, str. 9). Tabela 7 prikazuje ekonomske kazalnike in gospodarsko rast od leta 1978 do leta 1990.

Tabela 7: Ekonomski kazalniki in gospodarska rast 1978–1990 (RMB v mrd)

	1978	1980	1985	1990
Bruto družbeni proizvod	362,41	451,78	896,44	1.854,79
Vrednost industrijske proizvodnje	423,70	515,78	971,60	2.392,40
Vrednost izvoza in uvoza	35,50	57,00	206,67	556,01
Vrednost izvoza	16,76	27,12	80,89	298,58
Vrednost trgovine na drobno izdelkov vsakdanje rabe	155,86	214,00	430,50	830,01
Dohodek na prebivalca mestnega prebivalstva	343,40	477,60	739,10	1.510,20

Vir: J. Wu, *Understanding and Interpreting Chinese Economic Reform*, 2005, str. 69.

V letu 1980 so bila mesta Shenzhen, Zhuhai, Shantou in Xiamen izbrana za posebna ekonomska območja, v letu 1985 pa je enak status dobilo še 14 pristaniških mest. Odprtje obalnih področij je znatno prispevalo k rasti izvoza, uvajanju tujih tehnologij, prilivu tujih posojil in neposrednih tujih investicij. S temi ukrepi se je postopoma povečevala odvisnost kitajskega gospodarstva od zunanje trgovine. V začetnem obdobju reform je bil delež tujih posojil večji od neposrednih tujih naložb, po letu 1990 pa so neposredne tuje naložbe postale

glavna oblika priliva tujega kapitala. Z odprtjem kitajskega gospodarstva svetu in soočenjem s tujo konkurenco na mednarodnem trgu so bili kitajski managerji prisiljeni izboljšati kakovost proizvodov in zmanjšati proizvodne stroške. Zaradi soočenja s tujo konkurenco so pri poslovanju podjetij potrebovali več avtonomije, treba pa je bilo tudi izboljšati poslovanje in vodenje podjetij. Udeležba kitajskih podjetij na mednarodnih trgih je povzročila oblikovanje struktur cen bližje mednarodnim normam, kar je na ta način pospešilo reformo sistema cen (Wu, 2005a, str. 30).

Zaradi zagotavljanja preživetja in razvoja podjetij v zasebni lasti v sistemu planske alokacije resursov je kitajska vlada uvedla instrument dvojnih cen, kar je omogočilo zasebnim podjetjem nabavo surovin in prodajo njihovih izdelkov na trgu. V planskem gospodarstvu so se izdelki med državnimi podjetji izmenjevali med seboj po planskih cenah, ki so bile nadzorovane na različnih nivojih. V začetnem obdobju reform so zasebna podjetja zaradi problemov pri preskrbi, trženju in cenah izdelkov uporabljala različne prakse, med drugim tudi blagovne menjave med podjetji. Po letu 1980, ko je prišlo do velike ekspanzije podjetij v zasebni lasti, pa je sistem dvojnih cen omogočal, da so podjetja lahko svoje izdelke prodajala na trgu po tržnih cenah, kar jim je omogočilo preživetje in razvoj. Dvojni sistem cen je omogočil tudi podjetjem v državni lasti, da so lahko del izdelkov nad načrtovano količino prodajala na trgu po tržnih cenah. S povečevanjem deleža podjetij v zasebni lasti se je povečevala količina blaga, ki je krožila izven planskega sistema gospodarstva. Zaradi rasti izvoza so cene na mednarodnih trgih močno vplivale na domače tržne cene, kar je postopoma zmanjševalo razliko med domačimi in mednarodnimi tržnimi cenami (Wu, 2005b, str. 68–70).

## **5.6 Kitajsko gospodarstvo danes in njegovi izzivi**

Kitajsko gospodarstvo je doživelo izredno rast v preteklih letih in številni ekonomisti napovedujejo, da se lahko relativno visoka rast nadaljuje tudi v prihodnje, vendar bi morala Kitajska nadaljevati z gospodarskimi reformami. Kitajska se tako sooča s številnimi izzivi, od katerih je odvisen nadaljnji razvoj gospodarstva. Trenutni kitajski gospodarski model ima kljub zavirljivi rasti v preteklosti številne negativne gospodarske in družbene učinke, ki lahko ogrozijo gospodarsko rast ter vsesplošno blaginjo. V preteklosti je bil glavni cilj kitajske vlade visoka gospodarska rast, kar ima za posledico številna neravnovesja v gospodarstvu in nedokončano tranzicijo planskega gospodarstva v tržno gospodarstvo. Neravnovesja v gospodarstvu se kažejo v nizki donosnosti investicij, presežnih proizvodnih kapacitetah, onesnaževanju okolja, večanju neenakosti in nizkih investicijah v zdravstvo in izobraževanje. V zadnjih treh desetletjih je kitajska vlada sicer deregulirala številna področja in jih tako prepustila delovanju tržnih sil, vendar pa igra centralna vlada še vedno ključno vlogo v gospodarskem razvoju države. Kitajsko gospodarstvo se poskuša prilagoditi upočasnjeni gospodarski rasti oziroma t.i. »novi normalnosti«, ki se pričakuje v naslednjih letih. Kitajska vlada si je v okviru 13. petletnega načrta (2016–2020) zadala cilj doseganja

6,5-odstotne letne gospodarske rasti, kar je bistveno nižje od dvoštevilčne gospodarske rasti v letih največje ekspanzije kitajskega gospodarstva. V preteklosti sta bila glavna dejavnika gospodarske rasti visok izvoz in veliki infrastrukturni projekti, financirani z državnim dolgom, medtem ko v razmerah »nove normalnosti« kitajska vlada spodbuja rast domače potrošnje, rast storitvenega sektorja in razvoj zasebnega podjetništva kot gonilo prihodnje gospodarske rasti (Wolf, 2016).

Od začetka gospodarskih reform se je delež industrijskih podjetij v državni lasti močno znižal, vendar še vedno predstavlja med 25 in 30 odstotki bruto družbenega proizvoda industrijskega sektorja. Državna podjetja še vedno obvladujejo številne ključne sektorje, kot so naftna industrija, rudarstvo, energetika, telekomunikacije, transport in številne druge industrijske panoge, ki so zaščitene pred tržno konkurenco. Slabost upravljanja podjetij v državni lasti je neučinkovitost poslovanja in s tem neprilagojenost podjetij za delovanje v tržnem gospodarstvu. Državna podjetja so tudi največji investitorji v naložbe v tujini in prevladujejo na kitajski borzi vrednostnih papirjev. Čeprav je večina državnih podjetij nekoliko izboljšala upravljanje in učinkovitost, pa še vedno izvira njihova glavna prednost pred zasebnimi podjetji iz administrativnih omejitev konkurence v nekaterih panogah, dostopa do cenejših virov financiranja, zemlje in surovin. Zaradi neučinkovitega poslovanja ima več kot četrtina državnih podjetij izgubo. Ker predstavljajo velik delež v bruto družbenem proizvodu, kitajska vlada odlaša s prestrukturiranjem teh podjetij zaradi potencialnih stroškov in negativnega kratkoročnega vpliva na bruto družbeni proizvod. Poleg tega bi morala vlada odpraviti omejitve za zasebna podjetja v sektorjih, ki so sedaj v domeni državnih podjetij, omogočiti pa bi morala tudi enakopraven dostop do virov financiranja zasebnim podjetjem. V septembru 2015 je kitajska vlada pod vodstvom Xi Jinpinga objavila smernice za reformiranje podjetij v državni lasti (angl. *State Owned Enterprises*). Z gospodarskega vidika želi kitajska vlada z reformami zmanjšati ovire za rast domačega trga, povečati konkurenčnost največjih izvoznih podjetij v tujini, ki jih pesti padajoča produktivnost, naraščajoči dolgovi in korupcija. S političnega vidika želi vlada okrepiti državno lastništvo kot steber domače stabilnosti in povečati vpliv v tujini. V središču novih reform je delitev državnih podjetij na javna podjetja (kit. *Gongyilei*) in komercialna podjetja (kit. *Shangyelei*), ki se delijo glede na to, ali opravljajo dejavnost v javno korist ali zaradi ustvarjanja dobička. Eden izmed najpomembnejših vidikov reform podjetij je uvedba mešanega lastništva, zato vlada spodbuja zasebni domači in tuji kapital ter vstop v lastništvo podjetij v državni lasti. Z delno privatizacijo državnih podjetij želi kitajska vlada povečati učinkovitost, dobičkonosnost in preoblikovanje v polno delujoča tržno usmerjena podjetja. Poleg spodbujanja vstopa zasebnega kapitala v državna podjetja načrtuje vlada liberalizacijo gospodarskih panog (energetika, telekomunikacije, naftna in plinska industrija), ki so bile sedaj rezervirane izključno za podjetja v državni lasti. V državnih podjetjih želi vlada vzpostaviti sistem kadrovanja profesionalnih managerjev, hkrati pa omogoča politikom, da ostanejo v podjetju kot predstavniki partije ali pa postanejo profesionalni managerji. Z reformami želi kitajska vlada spodbuditi tudi procese združevanja in prevzemanja podjetij v

državni lasti (Morrison, 2015, str. 26–27; The World Bank, 2013, str. 25–26, Leutert, 2016, str. 83–99; Liu, 2016).

Eno večjih neravnovesij kitajskega gospodarstva so presežne proizvodne kapacitete, zato je državni svet (angl. *State Council*) 6. oktobra 2013 objavil smernice za boj proti presežnim proizvodnim kapacitetam v tradicionalnih proizvodnih industrijah, kot so proizvodnja jekla, aluminija, cementa, ploščatega stekla in v ladjedelništvu. Izkoriščenost proizvodnih kapacitet v teh industrijah je leta 2012 znašala med 71,9 in 75 odstotki, kar je manj, kot je znašala povprečna izkoriščenost proizvodnih kapacitet v ZDA od leta 1972 do 2013, ki je znašala 80,1 odstotka. Prvi razlog za presežne proizvodne kapacitete je v visoki rasti BDP v zadnjih treh desetletjih, na katerega so imele največji vpliv prav investicije. Med letom 2003 in 2014 je bilo več kot polovico investicij v fiksna sredstva izvedenih v proizvodnem in nepremičninskem sektorju, katerih letna rast je bila 25 in 24-odstotna. Zaradi ekspanzije teh dveh sektorjev so bile zgrajene velikanske proizvodne kapacitete v številnih industrijah. Centralna vlada in lokalne vlade so podpirale model rasti, osnovan na investicijah, v okviru petletnih načrtov in industrijske strategije, dopolnjene s fiskalno, finančno in trgovinsko politiko. Nadaljnji razlog za presežne kapacitete je močno zaupanje podjetij v trg, kar je motiviralo državna in zasebna podjetja v investiranje kapitala v proizvodne kapacitete v »perspektivnih« industrijah. Investiranje v proizvodne kapacitete so dodatno podpirale tudi lokalne vlade preko fiskalnega sistema in mehanizma ocenjevanja vladnih uradnikov, saj je več investicij pozitivno vplivalo na rast lokalnega BDP, davčne prihodke in zaposlenost. Prevlada podjetij v državnem lastništvu je dodatno prispevala k ekspanziji proizvodnih kapacitet, saj podjetja v državni lasti ne poslušajo samo po tržnih zakonitostih, ampak sledijo tudi političnim ciljem, kot sta ustvarjanje novih delovnih mest in rast državnega premoženja. Državna podjetja zaradi sledenja političnim ciljem prejemajo znatne državne ugodnosti in ugodne kredite za izvajanje investicij, vendar produktivnost in donosnost investicij zaostaja za podjetji v privatni ali tuji lasti. Dodatni razlog za presežne proizvodne kapacitete izvira iz ukrepov kitajske vlade in 4 trilijonov vrednega paketa za stabilizacijo kitajskega gospodarstva v času krize leta 2008. Stabilizacijski program je bil usmerjen v javno porabo in investicije v infrastrukturne projekte. To je skupaj s fiskalnimi spodbudami in kreditno ekspanzijo povzročilo hitro okrevanje proizvodnje industrije in ekspanzijo proizvodnih kapacitet. Leta 2013 je kitajska vlada sprejela program zmanjševanja presežnih proizvodnih kapacitet, ki se nanaša na tovarne z okolju neprijazno in energetsko-intenzivno tehnologijo (Fan, 2016).

Naslednji izziv predstavlja bančni sistem, ki je večinoma pod kontrolo centralne vlade, ki usmerja posojila v industrijske panoge, za katere meni, da so bistvene za kitajski gospodarski razvoj. Pri odobravanju posojil gospodarstvu so prednostno obravnavana podjetja v državni lasti v smislu nižjih obrestnih mer, obsegu posojil in preverjanja kreditne sposobnosti podjetij. Zaradi tega banke pogosto ne dobijo vrnjenih posojil, danih državnim podjetjem. Poleg zadolževanja državnih podjetij se čezmerno zadolžujejo tudi lokalne vlade z namenom

financiranja infrastrukturnih projektov, s čimer želijo v obdobju globalne krize spodbuditi lokalna gospodarstva. Številni analitiki menijo, da je odsotnost tržnih principov in ocene kreditne sposobnosti posojilojemalcev največja šibkost kitajskega bančnega sistema. V svojem poročilu januarja 2015 McKinsey Global Institut ugotavlja, da se je skupna zadolženost podjetij, vlade, gospodinjstev in finančnih inštitucij povečala iz 7 trilijonov USD v letu 2007 na 28 trilijonov USD do sredine leta 2014, kar predstavlja 282 odstotkov kitajskega bruto družbenega proizvoda. Večina zadolženosti predstavlja notranji dolg, zato ima kitajska vlada več vzvodov za zmanjšanje kot v primeru zunanjskega dolga. Okrog polovica dolga je povezanega posredno ali neposredno z nepremičninskim sektorjem. Rast zadolženosti kaže na neučinkovito rabo kapitala in vlaganje v projekte, ki nimajo zadovoljivega učinka na gospodarsko rast. Zaradi dolgoletnih omejitev kapitalskih tokov s ciljem kontroliranja deviznega tečaja kitajski finančni trg ni razvil ustreznih tržnih mehanizmov, ki zahtevajo racionalno porabo kapitala (Morrison, 2015, str. 27–28; Letts, 2016; Schmid, 2015). V zadnjem obdobju predstavlja resno grožnjo padec vrednosti nepremičnin, saj bi lahko nadaljevanja padanja cen na nepremičninskem trgu povzročilo nerešljive likvidnostne težave investitorjem in gradbenim podjetjem. Evidence kažejo, da so se v letu 2011 v največjih mestih cene nepremičnin znižale od 3 do 10 odstotkov. Kitajska vlada je že sprejela nekatere ukrepe za stabilizacijo nepremičninskega trga, kot je odprava administrativnih omejitev, ki so bile uvedene z namenom zmanjšanja špekulativnih nakupov nepremičnin (Wu & Yining, 2012, str. 242–243).

V primerjavi z ameriškim dolarjem je kitajska valuta renminbi (RMB) podcenjena, kar omogoča cenejši izvoz in konkurenčno prednost na mednarodnih trgih. Kitajska namreč ne dopušča plavajočega deviznega tečaja, zato ga uravnava z odkupovanjem presežnih dolarjev na deviznem trgu in tako vzdržuje tečaj znotraj zelenih mej. To predstavlja dodatno težavo pri boju z inflacijo, saj bi povečanje obrestnih mer privabilo nov pritek denarja iz tujine in s tem potrebo po dodatnem obsegu domače valute z namenom intervencije na deviznem trgu in ohranitvi ciljnega deviznega tečaja. Ekonomski analitiki menijo, da je kitajski gospodarski model povzročil velika neravnovesja med visokim deležem prihrankov in investicij v fiksni kapital ter na drugi strani relativno nizko potrošnjo. Na podlagi podatkov Mednarodnega denarnega sklada (IMF) je največ gospodarske rasti med letoma 2001 in 2008 izviral iz investicij v fiksni kapital in iz neto izvoza, medtem ko se je v enakem obdobju delež potrošnje v bruto družbenem proizvodu zmanjšal. Delež prihrankov in investicij v GDP je med največjimi na svetu, medtem ko je delež potrošnje med najnižjimi. Razpoložljiv dohodek prebivalstva kot delež v bruto družbenem proizvodu se je od leta 2000 do 2014 zmanjšal skoraj za 4 odstotne točke. Ti podatki pomenijo, da imajo kitajska gospodinjstva manj koristi od gospodarske rasti, kot jo imajo drugi sektorji gospodarstva. Glavna dva razloga za padec deleža potrošnje v GDP so nizke obrestne mere za depozite, ki ne dosegajo inflacije, in nezadostna socialna varnost, kar sili gospodinjstva v večje varčevanje. Nekateri analitiki menijo, da bi na potrošnjo vplivalo izplačevanje dividend podjetij v državni lasti, saj bi bil ta denar lahko porabljen za izvedbo socialnih programov (Morrison, 2015, str. 29).

Stoletja se je Kitajska zaradi velike poseljenosti in omejenosti virov soočala s čezmerno degradacijo okolja. Gospodarska rast v zadnjih desetletjih je povzročila dodatne pritiske na okolje z množičnim industrijskim onesnaževanjem in z nevzdržnim izkoriščanjem naravnih virov. Kitajska se sooča poleg velikega onesnaženja tudi s preskrbo z vodo zaradi velike porabe milijonskih mest, industrije in kmetijstva. Strokovnjaki ocenjujejo, da bo na Kitajskem količina vode na prebivalca v letu 2020 nižja za 15 do 35 odstotkov glede na leto 1950 (Chen et al., 2011, str. 151). V prihodnosti bi lahko okoljski problemi, s katerimi se sooča Kitajska, spodbudili že pridobljene dosežke razvoja v smislu kakovosti življenja prebivalstva. Že v letu 1997 je Svetovna banka objavila rezultate raziskave, da naj bi skupni stroški onesnaževanja na Kitajskem znašali 54 milijard USD na leto, kar je takrat znašalo 8 odstotkov kitajskega bruto družbenega produkta. Največja izguba bruto družbenega produkta se nanaša na stroške zdravljenja populacije zaradi onesnaževanja, zmanjšanje produktivnosti delovne sile zaradi bolezni, povezane z onesnaževanjem, in zmanjšanje kmetijskega pridelka zaradi kislega dežja. Zaradi velikosti kitajskega gospodarstva ne moremo mimo vpliva onesnaževanja na globalno segrevanje. Onesnaževanje ima poleg lokalnih vplivov tudi vpliv na globalno podnebje, saj se izpusti škodljivih plinov visoko v ozračju razširijo na širše geografsko področje in povzročajo negativne učinke na podnebje (Naughton, 2007, str. 487–494). Kitajska ima ambiciozen načrt, da v letu 2030 zmanjša emisije toplogrednih plinov na raven iz leta 2005. Kmetijstvo naj bi obsegalo le 5 odstotkov bruto družbenega proizvoda, industrija 30 odstotkov in storitveni sektor 60 odstotkov bruto družbenega proizvoda. Delež energije, pridobljene z obnovljivimi viri, naj bi znašal 25 odstotkov, medtem ko naj bi se poraba premoga zmanjšala za od 45 do 50 odstotkov. Indeks človekovega razvoja (HDI) Kitajske bo v letu 2030 dosegel 0,93, kar pomeni, da bo spadala med najrazvitejše države sveta (Chen et al., 2011, str. 183).

Zaradi pomanjkanja vladavine prava se je na Kitajskem močno razširila korupcija, zato je velikokrat uspešnost kitajskih podjetij odvisna od njihovih zvez s predstavniki oblasti. Za tuje firme, ki vstopajo na kitajski trg, je to še posebej težko, saj pravni akti velikokrat niso dosledni in transparentni, zato je mogoča različna interpretacija predpisov s strani različnih uradnikov. Na podlagi podatkov mednarodne nevladne organizacije Transparency International je v letu 2015 Kitajska zasedla 83. mesto med 167 državami, in sicer z indeksom zaznave korupcije 38, kar pomeni, da se Kitajska uvršča med države z zelo visoko korupcijo. Problem predstavlja tudi pravno varstvo in zaščita intelektualne lastnine, saj kitajska sodišča dajejo prednost domačim podjetjem v primeru sodnih sporov s tujimi podjetji. Splošna razširjenost korupcije v vladnih krogih pomeni omejevanje konkurence in neučinkovitost razporeditve dobrin in storitev znotraj gospodarstva. Kljub naporom kitajske vlade za zmanjšanje korupcije pa le-ta še vedno ostaja razširjen problem. Nekateri kazalniki kažejo na to, da bi lahko imeli trenutni protikorupcijski ukrepi celo negativen vpliv na kitajsko gospodarstvo, saj nekateri lokalni uradniki omahujejo pri nadaljevanju projektov, saj domnevajo, da bi lahko to pripeljalo do večje kontrole s strani centralne vlade in odkritja določenih nepravilnosti. Napredka ni mogoče doseči brez večje transparentnosti, sistema

nadziranja in kontrole, svobodnih medijev in neodvisnega sodstva (Morrison, 2015, str. 32–33; Corruption Perceptions Index 2015, 2016).

Leta 1979 je kitajska vlada uvedla politiko enega otroka, zato je rodnost iz 5,8 otroka na žensko v letu 1964 padla na 1,6 otroka na žensko v letu 2012. Ta demografska politika sedaj vpliva na demografsko sliko Kitajske in na razpoložljivost delovne sile v prihodnosti. Prav velik obseg razpoložljive poceni delovne sile je Kitajski v preteklosti skupaj z reformami omogočil nagli gospodarski razvoj. Kitajska sedaj s krčenjem obsega delovne sile izgublja to konkurenčno prednost in ogroža njeno prihodnjo rast. V naslednjih 50 letih naj bi se obseg delovne sile zmanjšal za 20 odstotkov, plače pa bodo rasle hitreje od produktivnosti in dobičkov. Delovne intenzivne proizvodnje bodo zato iskale cenejšo delovno silo izven Kitajske, kar se v določeni meri dogaja že sedaj. Poleg zmanjševanja razpoložljive delovne sile pa predstavlja enega največjih izzivov staranje prebivalstva, saj se delež starejšega prebivalstva nad 60 let naglo povečuje in se bo Kitajska soočala z vedno večjimi stroški za zdravstveno in socialno oskrbo tega dela prebivalstva (Morrison, 2015, str. 33–34).

Eden izmed izzivov za kitajsko vodstvo je naraščajoča družbena neenakost med prebivalci. Z gospodarsko rastjo so rasli tudi dohodki kitajskih gospodinjstev, vendar rast dohodkov med gospodinjstvi ni bila enakomerno porazdeljena. Raziskava Pekinške univerze leta 2012 je pokazala, da zgornjih 5 odstotkov gospodinjstev glede na višino dohodka prejme 23 odstotkov celotnih dohodkov v državi, medtem ko 5 odstotkov prebivalstva z najnižjimi dohodki prejme le 0,1 odstotka celotnih dohodkov. Razlika v dohodkih je še posebej očitna med urbanim prebivalstvom industrijskih središč in velikimi obalnimi mesti v primerjavi z ruralnimi območji Kitajske. Prebivalci urbanih predelov Kitajske so v letu 2009 v povprečju prejeli 2,33 odstotkov večje dohodka v primerjavi s prebivalci ruralnih predelov. V letu 1980 je znašal Ginijev koeficient 0,30 in se je povzpел na 0,55 v letu 2012, kar pomeni veliko povečanje neenakosti v distribuciji dohodkov po uvedbi gospodarskih reform leta 1978 (Wu, 2014).

Kljub obširnim reformam v zadnjih treh desetletjih je kitajski finančni sistem še vedno podvržen številnim omejitvam delovanja tržnih sil, kar se odraža tudi v delovanju kitajskega borznega sistema. Kitajski borzi v Šanghaju (angl. *Shanghai Stock Exchange*) in v Shenzhenu (angl. *Shenzhen Stock Exchange*) sta glede višine kapitalizacije na tretjem in petem mestu med vsemi svetovnimi borzami. Na teh borzah delujejo samo kitajska podjetja, od katerih jih je večina v državni lasti. Na podlagi raziskave Brookings Institution sta obe borzi podvrženi vplivanju špekulantov v veliko večji meri, kot je to prisotno na borzah na Zahodu. Na splošno imajo lastniki delnic zelo malo vpliva na poslovanje podjetij, zato se bolj kot na dolgoročno vrednost delnic osredotočajo na kratkoročna gibanja cen delnic. Od 5. januarja do 12. junija 2015 sta borzna indeksa na Šanghajski in Shenzhenski borzi povišala za 54 in 119 odstotkov oziroma na letni ravni za 141 in 132 odstotkov, kar kaže na t.i. borzni balon, kot je v svoji izjavi komentiral Mednarodni denarni sklad (IMF). Večina investitorjev

na kitajski borzi so mali vlagatelji, ki jih 200 milijonov in izvedejo 85 odstotkov vseh poslov na borzi. V prvih petih mesecih leta 2015 je bilo odprtih 30 milijonov novih trgovalnih računov in številni kitajski investitorji so kupovali vrednostne papirje na podlagi izposojenega denarja, saj so pričakovali nadaljevanje rasti borznih indeksov. Borzni balon je začel puščati na začetku junija 2015, tako sta borzna indeksa kitajskih borz med 12. junijem in 7. julijem 2015 padla za od 32 do 40 odstotkov. Padec borznega indeksa je povzročil zmanjšanje kapitalizacije za 3,6 trilijonov USD. To je povzročilo intervencijo kitajske vlade z namenom zaustaviti nadaljnje padanja borznega tečaja. Vlada je začasno zaustavila vse nove javne izdaje vrednostnih papirjev, sprostila ovire za zavarovalnice za nakup vrednostnih papirjev, prepovedala prodaje lastnih delnic za podjetja v državni lasti in ustanovila sklad za intervencije za nakup vrednostnih papirjev na borzi. Glede na ocene naj bi kitajska vlada porabila 235 milijard USD za stabilizacijo finančnih trgov (Morrison, 2015, str. 28–29).

Kitajska vlada je leta 1996 objavila program srednjeročnega in dolgoročnega razvoja znanosti in tehnologije (angl. *The National Medium and Long-Term Program for Science and Technology Development 2006 – 2020*). Program predstavlja ambiciozni načrt vlade za modernizacijo kitajskega gospodarstva, temelječega na nizko-tehnološki proizvodnji v glavno središče inovacij do leta 2020 in v vodilno globalno gospodarstvo na področju inovacij do leta 2050. Gre za transformacijo koncepta, izdelano na Kitajskem (angl. *Made in China*), v koncept inovirano na Kitajskem (angl. *Innovated in China*). S programom si kitajska vlada prizadeva zmanjšati odvisnost od tuje tehnologije in povečati domačo inovativnost. Glavni širši cilji programa do leta 2020 so (Morrison, 2015, str. 40–41):

- napredek v znanosti in tehnologiji bo prispeval najmanj 60 odstotkov pri razvoju Kitajske,
- odvisnost od tuje tehnologije se bo iz sedanjih 50 odstotkov zmanjšala na 30 odstotkov,
- stroški za raziskave in razvoj bodo narasli na 2,5 odstotka BDP v letu 2020,
- prioriteta področja za raziskave in razvoj vključujejo vesoljski program, oskrbo z energijo, vodo in minerali, kmetijstvo, informatiko in računalništvo, telekomunikacije, ravnanje z okoljem, zdravstvo in nacionalna varnost.

Na podlagi programa mora Kitajska okrepiti stopnjo domače inovativnosti z namenom prestrukturiranja jedra gospodarstva, spremembe modela rasti in povečanje konkurenčnosti narodnega gospodarstva (Morrison, 2015, str. 40–41).



## **6 ANALIZA KITAJSKEGA TRGA**

Kitajska se je po letu 1978 postopoma začela odpirati svetu in je v 30. letih postala industrijska velesila in drugo največje svetovno gospodarstvo, merjeno z agregatnim bruto domačim proizvodom, oziroma celo prvo, če ga merimo s pariteto kupne moči (Rašković, 2015). Na začetku gospodarskih reform je tuja podjetja in vlagatelje privabljala predvsem zaradi nizkih cen delovne sile, medtem pa je postala zaradi velikosti trga pomembna tudi za izvoznike. Kljub nedavnim pretresom kitajsko gospodarstvo še vedno ostaja ena izmed najbolj privlačnih poslovnih destinacij, vendar se je treba zavedati, da vstop na kitajski trg zaradi kulturnih razlik, geografske oddaljenosti, domače in tuje konkurence ni enostaven in poceni. Na podjetnike ob številnih priložnostih prežijo mnoge nevarnosti, zato se je treba pred vstopom na kitajski trg ustrezno pripraviti in s tem zmanjšati tveganja, povezana z vstopom na trg (Kitajska velesila z brezmejnimi potencialom, 2014).

### **6.1 PEST-analiza kitajskega trga**

Pred vstopom na tuj trg je treba analizirati dejavnike zunanjega okolja, ki jih pogosto ovrednotimo s t.i. PEST-analizo. Ta vključuje analizo političnega, ekonomskega, socialnega in tehnološkega okolja (Wheelen & Hunger, 2012, str. 99).

#### **6.1.1 Politično okolje**

Kitajska je kljub odpiranju zunanjemu svetu po letu 1978 še vedno enostrankarska država, kjer je že od leta 1949 na oblasti Komunistična partija Kitajske. Najvišji organ v Ljudski republiki Kitajski je enodomni Nacionalni ljudski kongres, ki ga sestavlja 2989 delegatov, izvoljenih na nivoju pokrajin, mestnih uprav, avtonomnih pokrajin in oboroženih sil. Nacionalni ljudski kongres izvoli predsednika države in člane državnega sveta ter člane Stalnega odbora Nacionalnega ljudskega kongresa, ki se sestajajo, kadar kongres ne zaseda. Mandat vseh organov zakonodajne in izvršne oblasti traja pet let. Kitajska je administrativno razdeljena na 22 pokrajin, 5 avtonomnih pokrajin in 4 mestne uprave pod neposrednim nadzorom centralne vlade. Posebni administrativni regiji sta Hongkong in Macao (Polajžer & Turk, 2013, str. 7–8). Nacionalni ljudski kongres in njen Stalni odbor sta pristojna za sprejemanje zakonodaje, izvršna oblast pa je v rokah državnega sveta. Ljudski kongresi na nivoju pokrajin, avtonomnih pokrajin in mestnih uprav so neposredno podrejeni centralni vladi in lahko sprejemajo lokalno zakonodajo, ki pa mora biti v skladu z ustavo in državnimi zakoni (PwC, 2013). Kitajska je članica pomembnih mednarodnih organizacij, kot je Svetovna trgovinska organizacija (WTO), Mednarodni denarni sklad (IMF) in Azijsko-Pacifiško ekonomsko sodelovanje (APEC), hkrati pa ima podpisan sporazum o prosti trgovini z Zvezo držav Jugovzhodne Azije (39. Predstavitev gospodarstva Kitajske, 2015). Marca 2013 je prevzel predsedniško funkcijo Xi Jinping, ki je glede na predhodnega predsednika Hu Jintao-ja znatno povečal koncentracijo moči predsednika države. Z

ustanovitvijo »nad-ministrskih usmerjevalnih odborov« (angl. *Central Leading Groups*) je omogočil učinkovitejše odločanje pri izvajanju obsežnih reform na področju gospodarstva in sociale in na ta način prenesel del moči vlade in predsednika vlade na funkcijo predsednika države. Aktualno politično vodstvo mora nadaljevati gospodarske reforme, ki so v teku in skrbeti za nadaljnji politični nadzor gospodarstva, izogibati pa se mora socialnim nemirom (Polajžer & Turk, 2013, str. 8). V preteklosti je bila prednostna naloga kitajskega vodstva gospodarski razvoj, ki pa se sedaj spreminja v korist socialnim prednostnim nalogam, bojem proti korupciji in varovanju okolja, vendar še vedno ostajata boj proti korupciji in gospodarski razvoj ključna vira legitimnosti oblasti Komunistične partije Kitajske (Roberts, 2014; Predstavitev gospodarstva Kitajske, 2015).

### 6.1.2 Ekonomsko okolje

Kitajsko gospodarstvo je bilo pred uvedbo gospodarskih reform zaprto pred zunanjim svetom ter neučinkovito in nazadujoče v primerjavi z zunanjim svetom. Po postopnem odpiranju gospodarstva zunanji trgovini, tujim investicijam in uvajanju tržnih reform je Kitajska postala eno izmed najhitreje rastočih gospodarstev na svetu. Kitajsko gospodarstvo je ob upoštevanju paritete kupne moči že največje gospodarstvo na svetu, največji svetovni izvoznik in poseduje največje devizne rezerve. Bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) je v letu 2015 znašal 9.900 milijard EUR, BDP na prebivalca pa 7.270 EUR. Stopnja brezposelnosti v letu 2015 je bila 4,2-odstotna, povprečna letna inflacija pa je znašala 1,5 odstotka. Kitajska je država z največjim številom prebivalcev na svetu, saj je v letu 2015 imela 1,36 milijarde prebivalcev. Kljub splošni rasti blaginje in življenjskega standarda pa se neenakost med dohodki prebivalcev povečuje, posebej med urbani in ruralnimi področji Kitajske. Ginijev koeficient je v letu 2012 znašal 0,55, povprečni dohodki prebivalstva v urbanih predelih so v povprečju 2,33-krat višji od dohodkov v ruralnih predelih Kitajske. V letu 2015 je bila rast izvoza blaga in storitev 2,6-odstotna, rast uvoza blaga in storitev pa 1,3-odstotna. Vhodne tuje neposredne investicije v letu 2015 so znašale 253,1 milijarde EUR. Na podlagi analize konkurenčnosti posameznih držav Svetovnega gospodarskega foruma (angl. *World Economic Forum*) znaša globalni indeks konkurenčnosti (angl. *Global Competitiveness Index*) Kitajske 28, kar uvršča Kitajsko med zgornjo petino najbolj konkurenčnih gospodarstev sveta v letih 2015–2016. Eden izmed problemov na Kitajskem je korupcija, zato se Kitajska po podatkih Transparency International uvršča na 83. mesto med 167 državami, indeks zaznave korupcije pa znaša 38, kar uvršča Kitajsko med države z visoko korupcijo.

V letu 2008 je globalna gospodarska kriza prizadela tudi Kitajsko in zmanjšala izvoz, uvoz, tuje investicije in gospodarsko rast. Kitajska vlada je s finančnim paketom v višini 586 milijard USD ustrezno ublažila padec globalnega povpraševanja za kitajske izdelke. Kitajska v zadnjih letih beleži padec gospodarske rasti, kar predstavlja za kitajsko vodstvo velik izziv, saj so se časi visoke dvoštevilske rasti končali in je treba prilagoditi državo novim

okolščinam. V letu 2010 je realna rast bruto družbenega proizvoda znašala 10,4 odstotka, medtem ko ocene za leto 2016 kažejo na 6,3-odstotno gospodarsko rast. Kitajsko gospodarstvo se poskuša prilagoditi upočasnjeni gospodarski rasti oziroma t.i. »novi normalnosti«, ki se pričakuje v naslednjih letih. V sredini leta 2015 se je pokazala krhkost kitajskega trga vrednostnih papirjev, saj je borzni indeks SHCOMP (Shanghai Composite Index) kljub obsežnim intervencijam kitajske vlade v mesecu in pol padel za 43 odstotkov. Kitajska vlada poskuša z deprecijacijo domače valute stimulirati izvozni sektor in tako ponovno spodbuditi rast gospodarstva. Gospodarska rast v prihodnosti je v veliki meri odvisna od kitajske vlade in nadaljevanja reform v smer tržnega gospodarstva. Predvsem pa mora transformirati kitajsko gospodarstvo v smer, kjer bo domače povpraševanje vplivalo bolj na gospodarsko rast in manj na izvoz in infrastrukturne investicijske projekte (Morrison, 2015a, str. 1; The Global Competitiveness Report 2015–2016, 2015; Pregled gospodarskih gibanj v državi Kitajski, 2016; Wu, 2014; Corruption Perceptions Index 2015, 2016).

### **6.1.3 Družbeno-kulturno okolje**

Kitajska je v zadnjih treh desetletjih naredila velike korake v družbenem razvoju. Povečal se je vpis na visokošolske ustanove in delež populacije z dokončano visoko izobrazbo. Z izboljšanjem zdravstvenega sistema so zmanjšali razširjenost nalezljivih bolezni in povečali vključenost prebivalstva v programe socialnega zavarovanja. Delovna sila je postala mobilna in desetine milijonov kitajskih državljanov se je iz ruralnega okolja preselila v hitro rastoča mesta. Kljub velikemu napredku pa ostaja za kitajsko vodstvo veliko izzivov, med katerimi je najpomembnejša odprava velike neenakosti v prihodkih, premoženju, dostopnosti do služb, socialnega in zdravstvenega zavarovanja znotraj posameznih regij in socialnih skupin. Največja neenakost se kaže med ruralnimi področji v notranjosti države in urbanimi obalnimi področji, zato želi kitajska vlada z ukrepi spodbuditi enakomernejšo razvitost posameznih regij. Naslednji izziv je velika neučinkovitost socialnih služb zaradi pomanjkanja tržnih struktur in konkurence. Javne službe in agencije imajo monopol nad opravljanjem določenih dejavnosti, zato so premiki v smer izboljšanja javnih storitev počasni. Velik izziv predstavlja tudi staranje prebivalstva kot posledica politike enega otroka, ki je bila uvedena na začetku gospodarskih reform. Zaradi te politike se bo delež aktivnega prebivalstva zmanjševal, kar pomeni dolgoročno negativen vpliv na nadaljnji gospodarski razvoj Kitajske (The World Bank, 2013, str. 271–275). V letu 2040 naj bi bilo zaradi politike enega otroka več kot 30 odstotkov prebivalcev starejših od šestdeset let, hkrati pa naj bi se zmanjšalo delovno aktivno prebivalstvo za več kot 3 milijone na leto (He, 2014, str. 5). V letu 2015 je kitajsko vodstvo odpravila politiko enega otroka z namenom povečanja deleža aktivnega prebivalstva in sledenju dolgoročnim gospodarskim ciljem (Connett, 2015). Kitajski gospodarski uspeh temelji v veliki meri na poceni delovni sili, ki je privabila tuji kapital, tehnologijo in omogočila ekspanzijo izvoza. Zaradi procesa urbanizacije in preseljevanja v mesta je bil poceni človeški kapital skoraj neomejen proizvodni faktor, ki je poganjal kitajsko gospodarstvo. S pojemanjem razpoložljivosti ruralne delovne sile se

povečuje pritisk na plače in posredno zmanjšuje konkurenčnost delovno intenzivnih panog. Za Kitajsko predstavlja to izziv, saj mora povečati produktivnost z uvedbo novih tehnologij in se na ta način izogniti pasti srednjega dohodka (The World Bank, 2013, str. 12). V letu 2012 je bilo na Kitajskem okrog 100 milijonov urbanih gospodinjstev, od katerih se jih je 70 odstotkov uvrstilo v razred srednjega dohodka. Število urbanih gospodinjstev naj bi naraslo na 360 milijonov v letu 2022, hkrati pa se pričakuje nadaljnja rast dohodkov in potrošnje gospodinjstev (He, 2014, str. 7). Z rastjo srednjega sloja in kupne moči naj bi prihodnja rast bruto družbenega proizvoda temeljila vedno bolj na zasebni potrošnji in manj na državno diktiranih javnih naložbah (Polajžer & Turk, 2013, str. 7).

Z globalizacijo je postalo srečevanje z drugimi kulturami neizogibno in sestavni del mednarodnega poslovanja, zato je pomembno razumevanje različnih kultur in obvladovanje kulturnih razlik v procesu poslovanja na tujih trgih. Hofstede (1980) je kulturo opredelil kot vzorce občutenj, razmišljanj in vedenj, po katerih se loči ena skupina od druge skupine ljudi ter oblikoval dimenzije, po katerih se ločijo nacionalne kulture. Tabela 8 prikazuje primerjavo posameznih kulturnih razlik med Slovenijo in Kitajsko.

*Tabela 8: Primerjava posameznih kulturnih dimenzij med Slovenijo in Kitajsko*

	Odmik moči	Izogibanje negotovosti	Individualizem/kolektivizem	Moškost /ženstvenost	Dolgoročna /kratkočna usmerjenost	Užitkarstvo /zadržanost
Slovenija	71	88	27	19	49	48
Kitajska	80	30	20	66	87	24

*Vir: The Hofstede centre, What about China, 2016.*

Primerjava posameznih dimenzij med Slovenijo in Kitajsko pokaže različne karakteristike nacionalnega značaja (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 270–272, 280–282; The Hofstede centre, 2016):

- 1. Odmik moči** (angl. *Power distance*): kulturna dimenzija, ki se nanaša na stopnjo neenakosti ljudi v družbi, pokaže, da so na Kitajskem večje neenakosti med ljudmi v materialnem in političnem smislu ter pravicah kot v Sloveniji. Pomeni tudi, da je stopnja hierarhije na Kitajskem večja kot v Sloveniji.
- 2. Izogibanje negotovosti** (angl. *Uncertainty avoidance*): primerjava nam pokaže, da je kitajska kultura bistveno bolj nagnjena k sprejemanju tveganja in negotovosti v prihodnosti v primerjavi s slovensko kulturo, ki je nagnjena k izogibanju tveganja in negotovosti v prihodnosti.
- 3. Individualizem/kolektivizem** (angl. *Individualism/Collectivism*): v Sloveniji je stopnja individualizma nekoliko večja, kar pomeni, da posamezniki v ospredje bolj postavljajo lastne interese kot na Kitajskem, vendar je individualizem v obeh državah na dokaj nizki ravni.

4. **Moškost/ženstvenost** (angl. *Masculinity/Femininity*): na Kitajskem so t.i. »moške vrednote«, med katere sodijo status, moč, ugled, kariera, denar in dosežke, bistveno bolj pomembne kot v Sloveniji, kjer imajo te vrednote manjši pomen.
5. **Dolgoročna/kratkoročna usmerjenost** (angl. *Long-term/Short-term orientation*): za kitajsko družbo je značilno, da je zelo močno usmerjena v doseganje dolgoročnih ciljev, tudi na račun kratkoročnih koristi, medtem ko je za Slovenijo značilna srednje močna dolgoročna usmerjenost.
6. **Užitkarstvo/zadržanost** (angl. *Indulgence/Restraint*): na Kitajskem je izražanje želja, čustev zadržano in strogo določeno z družbenimi normami, medtem ko je v Sloveniji izražanje želja in čustev manj zadržano.

Kulturne razdalje vplivajo na stopnjo tveganja in način vstopa na tuje trge. Načeloma pomenijo večje kulturne razdalje tudi večje tveganje in s tem odmik od investicijskih oblik v smer manj tveganih oblik vstopa na trg. Nekateri avtorji (Contractor in Kundu, 1998; Chang in Rosenzweig, 2001; Chen in Hu, 2002; Randoy in Dibrell, 2002) trdijo nasprotno, da večje kulturne razdalje zahtevajo višjo stopnjo zavzetosti in zato premik k investicijskim vstopnim oblikam (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 298–299).

#### 6.1.4 Tehnološko okolje

Od leta 1980 je Kitajska z uvedbo novih tehnologij večkratno povečala produktivnost in s tem vstopila v skupino držav s srednje visokim dohodkom. V dvanajstem petletnem planu je Kitajska potrdila cilj, da postane moderna napredna družba do leta 2020. V naslednjem desetletju se večja rast v produktivnosti pričakuje z naslova uvedbe novih tehnologij in inovacij, medtem ko bodo investicije ostale pomemben vir gospodarske rasti. Konkurenčno tržno okolje je predpogoj za stalno izboljševanje produktivnosti. Z uvajanjem tržnih reform se je povečala prisotnost tujih in zasebnih podjetij v številnih proizvodnih sektorjih, kar je povzročilo konkurenčni pritisk na podjetja v državni lasti. Kitajska je v letu 2014 porabila več kot 200 milijard USD za raziskave in razvoj, kar pomeni približno 2 odstotka BDP. Kitajska je prav tako vodilna na patentnem področju, saj je v letu 2013 prijavila več kot 730.000 patentov. Na kitajskih univerzah vsako leta diplomira več kot 1,2 milijona inženirjev, kar pomeni velik človeški potencial za nadaljnje raziskave in tehnološki razvoj. Kitajska vlada izvaja program srednjeročnega in dolgoročnega razvoja znanosti in tehnologije (angl. *The National Medium and Long-Term Program for Science and Technology Development 2006–2020*), katerega namen je zmanjšati odvisnost od tuje tehnologije, povečati domačo inovativnost ter spodbuditi raziskave in razvoj prioritetnih industrijskih panog. Kitajska je med 140 državami na 95. mestu po dosegljivosti najnovejših tehnologij, medtem ko je po neposrednih tujih investicijah in prenosu tehnologije na 69. mestu med 140 državami, kar uvršča Kitajsko nekje v sredino med vsemi državami v raziskavi. Na Kitajskem 49,3 odstotkov populacije uporablja internet, kar pomeni rang 70 med 140 državami, torej srednjo razvitost pri uporabi interneta (The Global Competitiveness

Report 2015–2016, 2016). Po pridružitvi Kitajske k Svetovni trgovinski organizaciji (WTO) v letu 2001 se je povečal obseg neposrednih tujih naložb, prenos tehnologij in s tem povečanje konkurenčnih pritiskov na domača podjetja. Izboljšuje se tudi nivo izobraževanja na kitajskih univerzah in do leta 2030 naj bi imela Kitajska 200 milijonov visoko izobraženih delavcev, kar je temelj za generiranje prihodnjih inovacij (The World Bank, 2013, str. 155–156). Kitajska ima na veliko področjih zelo razvito visoko tehnologijo, ki je zelo blizu tehnologijam najbolj razvitih držav. Ena izmed najbolj razvitih področij so jedrska tehnologija, vesoljska tehnologija, biotehnologija in informacijske tehnologije. V preteklosti je bila Kitajska le sledilec tehnološkega razvoja, po letu 2002 pa je z nacionalno strategijo razvoja znanosti in tehnologije doživela premik v razvoj lastnih inovacij in tehnologij. Država je na podlagi te strategije ustanovila številne razvojne centre, kjer delujejo številna visokotehnološka podjetja (Polajžer & Turk, 2013, str. 25). V letu 2002 je znašal kitajski delež v globalnih stroških za razvoj in raziskave 5 odstotkov, v letu 2010 pa se je povečal na 12,3 odstotkov. Zaradi te strateške usmeritve Kitajske naj bi se delež stroškov razvoja in raziskav povečal na 2,5 odstotka v bruto domačem proizvodu do leta 2020 (PwC, 2013).

## 6.2 Opis panoge in trendov

Gumarski trg je zelo raznovrsten in obsega široko paletu izdelkov za splošno potrošnjo, medicino, gradbeništvo, rudarstvo in številna druga industrijska področja. Zaradi edinstvenih lastnosti, od katerih je najbolj pomembna elastičnost, si sodobnega sveta ne moremo predstavljati brez gumenih izdelkov in so zato na številnih področjih nenadomestljivi. Osnova za proizvodnjo gumenih izdelkov so gumene zmesi, ki temeljijo na naravnem kavčuku (angl. *Natural rubber*) in vrsti sintetičnih kavčukov (angl. *Synthetic rubber*) z zelo različnimi lastnostmi. Vir za pridobivanje naravnega kavčuka je mlečni sok tropskega drevesa kavčukovca, zato je cena odvisna od razpoložljivosti površin kavčukovca in vremenskih razmer. Osnova za proizvodnjo sintetičnih kavčukov so derivati nafte, zato je cena predvsem odvisna od gibanja cen surove nafte na svetovnem trgu. Izbor zmesi za proizvodnjo gumenih izdelkov je odvisen od zahtev in uporabe izdelka. Na podlagi večine kriterijev lahko gumarski trg uvrstimo med zrele trge, na katerega močno vplivajo globalna ekonomska gibanja. Kljub zrelosti trga se razvijajo novi gumeni izdelki za različna področja uporabe in uvajajo nove tehnologije za proizvodnjo izdelkov. Svetovni trg gumenih izdelkov se nahaja v fazi rasti, predvsem zaradi trendov na trgih Azije, ki predstavljajo več kot 60 odstotkov v globalni porabi gumenih izdelkov (Brentin & Sarnacke, 2011, str. 1–6). Glavno gonilo rasti globalnega gumarskega trga predstavljajo pnevmatike in komponente, izdelane iz gume, ki se uporabljajo v avtomobilski industriji (IndustriALL Global Union, 2013, str. 12). Projekcije za svetovno porabo izdelkov iz gume kažejo, da bo poraba rasla po 3,9-odstotni letni stopnji in bo dosegla 31,7 milijonov ton v letu 2019. Najhitreje rastoča regija porabe gume je azijsko-pacifiška regija, kjer naj bi poraba gume v letu 2019 dosegla skoraj dve tretjini svetovne porabe gume. Najhitreje rastoči trgi porabe gume v svetovnem merilu so Kitajska, Vietnam, Tajska, Indonezija in Indija. Poraba gume v Južni Ameriki, Afriki in

Bližnjem vzhodu bo po projekcijah do leta 2019 rasla predvsem zaradi naraščajoče proizvodnje pnevmatik v teh regijah, medtem ko bo rast porabe gume podpovprečna v Evropi in Severni Ameriki glede na zrelost gospodarstev in manjšo gospodarsko rast (World Rubber Industry, 2016).

### 6.3 Ocena velikosti potencialnega trga

Potencial trga predstavlja največji obseg prodaje, ki se lahko doseže za proizvod ali skupine proizvodov na trgu v določenem časovnem obdobju (Cravens & Piercy, 2006, str. 90). V letu 2011 je svetovna proizvodnja gumarskih izdelkov obsegala 25,7 milijonov ton, od tega je bilo 60 odstotkov izdelkov proizvedenih v sektorju pnevmatik in 40 odstotkov v sektorju splošnih gumenih proizvodov (Brentin & Sarnacke, 2011, str. 4). V letu 2008 je bila Kitajska po skupni proizvodnji in potrošnji gumenih izdelkov največje gospodarstvo. Poleg tega je bilo med desetimi največjimi gospodarstvi z vidika potrošnje in proizvodnje kar sedem držav iz Azije (The Rubber Economist Quarterly Report - 3rd Quarter Edition, 2009). Tabela 9 prikazuje svetovno porabo gume po regijah.

*Tabela 9: Svetovna poraba gume po regijah (v 1.000 t)*

REGIJA	2010	2011	2012
Severna Amerika	2.997	3.118	3.165
Evropa	4.602	4.838	5.143
Azija	14.996	15.753	17.191
Bližnji vzhod	185	195	207
Afrika	243	263	286
Latinska Amerika	1.499	1.467	1.565
Oceanija	47	42	40
<b>SKUPAJ</b>	<b>24.610</b>	<b>25.718</b>	<b>27.637</b>
<b>RAST (v %)</b>	<b>15,3 %</b>	<b>4,5 %</b>	<b>7,5 %</b>

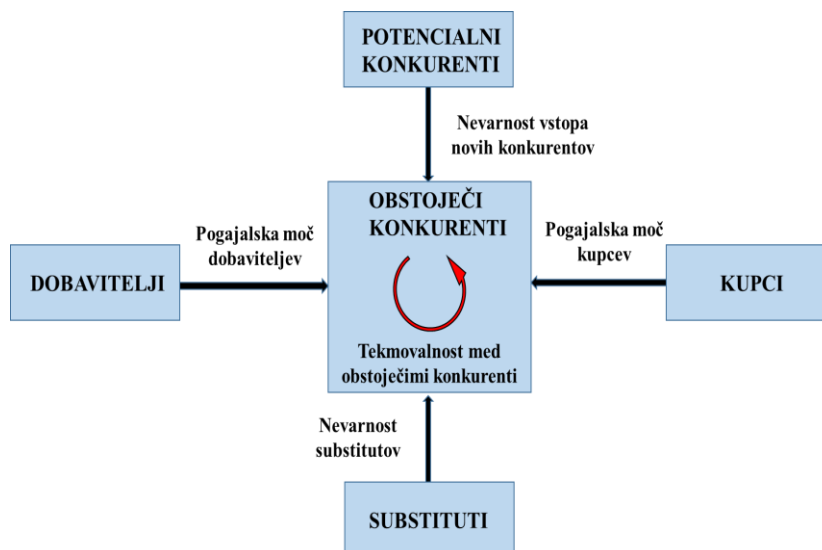
*Vir: R. Brentin & P. Sarnacke, Rubber Compounds. A Market Oportunity Study, 2011, str. 4.*

Svetovni trg splošnih gumenih proizvodov naj bi po oceni v letu 2015 znašal 88,5 milijarde USD, kljub temu pa ne bo presegel sektorja proizvodnje pnevmatik. Industrijski gumeni proizvodi ali splošni gumeni proizvodi se uporabljajo v avtomobilski industriji, gradbeništvu, biotehnologiji, gozdarstvu, letalski industriji, rudarstvu in kot izdelki za splošno uporabo. Najhitreje rastoči trg za gumene proizvode predstavlja azijsko-pacifiška regija, kjer naj povprečna letna rast znašala 6,6 odstotka. Znotraj azijsko-pacifiške regije predstavlja Kitajska največji posamezni trg in predstavlja eno tretjino svetovnega trga gumenih proizvodov (IndustriALL Global Union, 2013, str. 12, 15–17). Z vidika izbranega podjetja je predvsem pomemben trg splošnih gumenih proizvodov, kjer prodaja večino svojih izdelkov, le manjši del pa prodaja na trgu pnevmatik.

## 6.4 Porterjev model petih sil

Bistvo oblikovanja konkurenčnih strategij je upoštevanje zunanjega okolja podjetja. Čeprav je okolje podjetja zelo širok pojem, ki obsega družbene in ekonomske sile, je z vidika podjetja pomembno predvsem panožno okolje, kjer podjetje konkurira z drugimi subjekti. Konkurenčno stanje v panogi je odvisno od petih osnovnih konkurenčnih sil, ki določajo potencialno dobičkonosnost v panogi. Različne panoge se razlikujejo med seboj po različnem medsebojnem delovanju osnovnih petih sil, kar pomeni različne potencialne dobičkonosnosti med panogami. Cilj konkurenčne strategije podjetja je najti položaj v panogi, kjer se na najboljši način obrani pred konkurenčnimi silami oziroma vpliva na te sile v svojo korist. Konkurenčne sile so nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo, tekmovalnost med obstoječimi konkurenti, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in nevarnost nadomestkov (Porter, 1998, str. 3–4, 6). Slika 7 prikazuje konkurenčne sile v panogi.

Slika 7: Konkurenčne sile v panogi



Vir: M.E. Porter, *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, 1998, str. 4.

### 6.4.1 Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti

Zaradi razvejanosti proizvodnega programa podjetja je treba analizirati konkurenco na posameznih ožjih segmentih znotraj panoge. Na kitajskem trgu je prisotna domača kot tuja konkurenca s področja Azije, Evrope in Severne Amerike. Veliko tujih konkurentov ima zaradi nižjih proizvodnih, logističnih stroškov in uvoznih dajatev proizvodne obrate na Kitajskem. V izbranem podjetju delujejo različne poslovne enote, ki se med seboj razlikujejo z vidika proizvodnih programov, zato ima vsak proizvodni program svoj krog konkurentov na trgu. Na azijskem trgu izbrano podjetje trži le štiri proizvodne programe, zato je z vidika



tekmovalnosti med konkurenti treba analizirati konkurenco za vsak proizvodni program. Posamezni proizvodni programi organizacijsko sovpadajo s poslovnimi enotami znotraj podjetja.

**Proizvodni program 3:** Kitajska je največji svetovni proizvajalec transportnih trakov po kapacitetah in številu proizvajalcev, vendar večina proizvajalcev ne dosega evropskega nivoja kakovosti. Domači proizvajalci del proizvodnih kapacitet namenjajo izvozu, del transportnih trakov pa prodajo na domačem trgu. Tuji zahodni proizvajalci so na Kitajskem prisotni preko skupnih naložb in nastopajo tudi na lokalnih tenderjih. Manj konkurence je na nižnih segmentih, saj večina proizvajalcev ne dosega ustrezne kakovosti. Cena je pomemben dejavnik, predvsem na področju standardnih trakov, medtem ko je na nižnih segmentih mogoče dosežati višji cenovni nivo.

**Proizvodni program 5:** potencial ofsetne gume, ki se uporablja v tiskarski industriji, je na kitajskem trgu še vedno velik, kljub vse večji prisotnosti nizkocenovnih domačih in tujih proizvajalcev. Vstop nizkocenovnih proizvajalcev se odraža predvsem na zniževanju prodajnih cen. Kljub vse večji prisotnosti nizkocenovnih domačih proizvajalcev pa za izbrano podjetje še vedno največjo konkurenco predstavljajo izdelki tujih proizvajalcev v višjem cenovnem razredu. Med tujimi proizvajalci so najpomembnejša podjetja iz Japonske, ki imajo zaradi geografske bližine prednost pred drugimi zahodnimi proizvajalci. Tiskarske ofsetne gume drugih zahodnih proizvajalcev so zastopane v manjših količinah, njihovi tržni deleži so primerljivi s tržnim deležem izbranega podjetja.

**Proizvodni program 6:** paleta izdelkov za popravilo odtokov in jaškov in izdelke za zaščito in reševanje se na Kitajskem trži večinoma preko tenderjev, kjer je zelo pomemben dejavnik cena ob zahtevani kakovosti izdelkov. Glavni konkurenti so proizvajalci iz Evrope, ZDA in Južne Koreje. Zaradi nižjega nivoja kakovosti je domača konkurenca nekoliko manj pomembna, vendar so izdelki domačih proizvajalcev občutno cenejši. Nekateri domači proizvajalci so pridobili lokalne certifikate, kar pomeni v prihodnosti vstop novih proizvajalcev v segment, kjer delujejo zahodni proizvajalci.

**Proizvodni program 7:** na kitajskem trgu so prisotni skoraj vsi svetovni proizvajalci pnevmatik za skuterje in mopede. Poleg tujih proizvajalcev pa je prisotna tudi močna lokalna konkurenca, ki zelo hitro prilagaja prodajne programe novejšim trendom v panogi. Zahteve trga po kakovosti in vizualnem videzu pnevmatik so zelo visoke, kar pomeni možnost za vstop proizvajalcev višjega kakovostnega razreda. Zaradi močne konkurence med proizvajalci je zelo velik pritisk na cene.

Podjetje z ostalimi proizvodnimi programi trenutno ni prisotno na kitajskem trgu. Na podlagi ocene tekmovalnosti med konkurenti ocenjujem, da je stopnja tekmovalnosti med konkurenti na tržnih segmentih, kjer deluje podjetje, srednje močna.

#### **6.4.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov**

Izbrano podjetje večinoma trži proizvode v višjih cenovnih segmentih, kjer so neposredni konkurenti zahodna podjetja. Z dvigom kakovosti domačih proizvajalcev je v prihodnosti pričakovati predvsem vstop novih domačih konkurentov, manj pa konkurentov iz drugih držav. V prihodnosti ne pričakujemo zvišanja uvoznih ovir v obliki carinskih tarif za uvoz blaga iz EU, ampak obstaja možnost zmanjševanja uvoznih tarif glede na tesnejše gospodarsko sodelovanje med EU in Kitajsko. Nekarinske ovire obstajajo le za določene izdelke, za katere je treba pridobiti lokalne certifikate. Kitajska je v zadnjih mesecih zmanjšala vrednost domače valute z namenom pospeševanja izvoza, kar je kratkoročno podražilo tudi uvoz tujih izdelkov. Menim, da na dolgi rok depreciacija domače valute ne bo ogrozila konkurenčnosti tujih izdelkov, predvsem zaradi rasti proizvodnih stroškov domačih proizvajalcev. Zaradi povečevanja stroškov dela na Kitajskem se bodo v prihodnosti zvišale cene proizvodov, izdelanih na Kitajskem, zato se bo razlika v ceni med uvoženimi in domači proizvodi dolgoročno zmanjševala. Dolgoročno se poleg večjih cen kitajskih proizvajalcev pričakuje tudi tehnološki razvoj in zvišanje kakovosti domačih izdelkov. Ocenjujem, da obstaja močna silnica nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo.

#### **6.4.3 Nevarnost nadomestkov**

Gumarski proizvodi so zaradi svojih edinstvenih lastnosti načeloma težko nadomestljivi, vendar kljub temu obstaja določena nevarnost uporabe drugih materialov, ki lahko določene mere nadomestijo gumo. Nevarnost nadomestkov obstaja tudi v smislu spremembe tehnologij v industriji, kjer se lahko nadomešča celoten koncept uporabe proizvodov. Z vidika izbranega podjetja obstaja nevarnost nadomeščanja gumenih trakov s trakovi, izdelanimi iz PVC (angl. *Polyvinyl chloride*), na področju ofsetne gume obstaja nevarnost padca prodaje zaradi tehnologije digitalnega tiska. Prav tako obstajajo na področju izdelkov za zaščito za reševanje in sanacijo odtokov izdelki iz drugih industrij, ki lahko do določene mere nadomestijo izdelke podjetja. Ocenjujem, da je relativno nizka možnost nadomeščanja izdelkov z nadomestki.

#### **6.4.4 Pogajalska moč kupcev**

Kitajski trg je na splošno cenovno občutljiv trg, zato se bodo poskušali kupci vedno pogajati za boljše komercialne pogoje. Na trgu gumenih izdelkov je prisotno veliko število domačih in tujih proizvajalcev, ki konkurirajo med seboj. Ker gre za industrijske izdelke, je nabor potencialnih kupcev – distributerjev ali velikih končnih porabnikov omejen, pogajalski položaj kupcev pa je relativno močan. V tržnih segmentih, kjer nastopa izbrano podjetje, je prisotno nekoliko manj konkurence s strani domačih proizvajalcev, vendar je vedno prisoten pritisk kupcev na znižanje cen. Zaradi tega je treba višjo kakovost proizvodov ustrezno

predstaviti in na ta način upravičiti višjo ceno v primerjavi z domačo konkurenco. Pogajalsko moč kupcev ocenjujem kot močno.

#### 6.4.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Podjetje proizvaja izdelke v Sloveniji, zato kupuje surovine, izdelavne materiale in storitve od dobaviteljev iz različnih držav. Manjši del surovin in izdelavnih materialov podjetje kupuje tudi na kitajskem trgu, vendar zaradi manjšega deleža in možnosti nadomeščanja z drugimi dobavitelji ni vpliva na trženje izdelkov na Kitajskem ali katerem drugem trgu. Poleg surovin in izdelavnih materialov kupuje na Kitajskem trgovsko blago za prodajo na evropskem trgu, ki pa predstavlja le manjši delež v skupni prodaji. Pogajalska moč dobaviteljev je zelo nizka.

*Tabela 10: Moč posameznih Porterjevih sil*

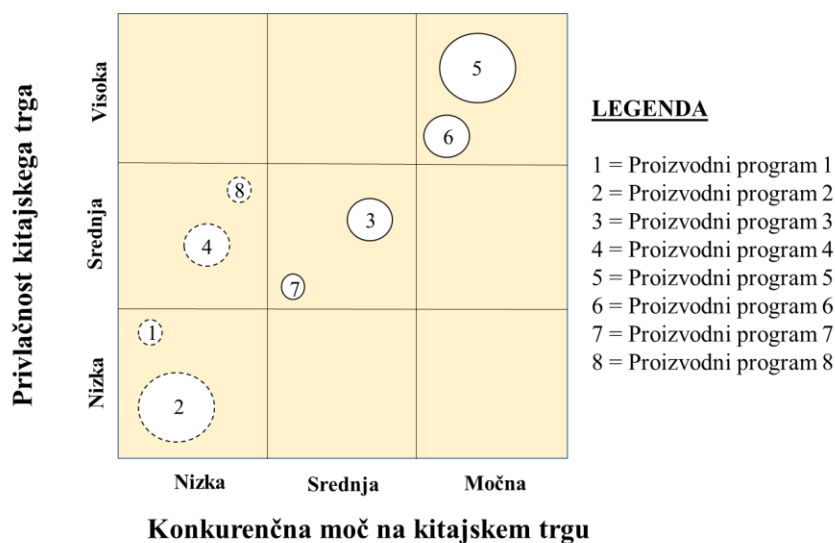
	Zelo šibka	Šibka	Srednje močna	Močna	Zelo močna
<b>Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti</b>			X		
<b>Nevarnost vstopa novih konkurentov</b>				X	
<b>Nevarnost nadomestkov</b>		X			
<b>Pogajalska moč kupcev</b>				X	
<b>Pogajalska moč dobaviteljev</b>	X				

Tabela 10 prikazuje moč posameznih Porterjevih sil. Na podlagi analize posameznih sil Porterjevega modela ocenjujem, da sta stopnji nevarnost vstopa novih konkurentov in pogajalska moč kupcev močni, medtem ko je stopnja tekmovalnost med obstoječimi konkurenti srednje močna. Ocenjujem, da je stopnja nevarnosti nadomestkov nizka, kot zelo nizko ocenjujem tudi pogajalsko moč dobaviteljev.

#### 6.5 Portfeljska analiza

Eno izmed pomembnejših orodij za oblikovanje konkurenčnih strategij za posamezne proizvodne linije in poslovne enote je portfeljska analiza, ki je prikazana v Sliki 8. Gre za odločitev, v katere proizvodne linije in strateške poslovne enote je treba investirati z namenom povečanja dobičkonosnosti celotnega podjetja (Wheelen & Hunger, 2012, str. 220). Preučevano podjetje ima osem poslovnih enot, ki bi potencialno lahko tržile svoje proizvodne programe na kitajskem trgu. Trenutno podjetje trži na kitajskem trgu štiri proizvodne programe, zato je bilo treba analizirati vse proizvodne programe z vidika investicije v odprte predstavništva ali podjetja na Kitajskem.

Slika 8: Portfeljska matrika



Privlačnost trga in konkurenčnost je za posamezne proizvodne programe podjetja različna. Najbolj perspektivna proizvodna programa za trženje na Kitajskem sta proizvodni program 5 in proizvodni program 6. Glavna konkurenčna prednost teh dveh proizvodnih programov je bistveno boljša kakovost, predvsem v primerjavi z domačimi proizvajalci in trženje v tržnih nišah. Proizvodni program 3 je nekoliko manj konkurenčen, vendar obstajajo znotraj tega programa nišni izdelki, kjer je omejena konkurenca zaradi kakovosti in posebnosti teh izdelkov. Proizvodni program 7 je zaradi velikega števila azijskih proizvajalcev prav tako nekoliko manj konkurenčen, zato je za prodajo na kitajskem trgu konkurenčen le ožji prodajni segment višjega kakovostnega razreda. Ostali proizvodni programi niso konkurenčni, zato niso primerni za trženje na Kitajskem. Znotraj proizvodnega programa 1 se proizvajajo zmesi za interne upornike znotraj podjetja, zato je obseg zunanje prodaje zanemarljiv. V okviru proizvodnega programa 2 se razvijajo novi izdelki, tržijo gumene zmesi zunanjim uporabnikom in opravljajo storitve za interne in eksterne odjemalce. Zaradi logističnih ovir transportiranja gumenih zmesi in nizkih cen zmesi domačih proizvajalcev je trženje zmesi na Kitajskem z ekonomskega in tehničnega vidika problematično. Proizvodni program 4 in proizvodni program 8 spadata v tržni segment, kjer sicer obstaja določen potencial na kitajskem trgu, vendar zaradi relativno standardiziranih proizvodov in nizkih cen proizvodov domačih konkurentov nista primerna za trženje na Kitajskem.

## 7 SWOT-ANALIZA

SWOT-analiza je ena najstarejših in najbolj znanih tehnik oblikovanja strategij. Ideja SWOT-analize (angl. *SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) je identificirati prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja. Pravilno oblikovane strategije morajo v največji meri izkoristiti prednosti podjetja glede na tržne priložnosti in slabosti konkurentov ter minimizirati slabosti podjetja glede na

nevarnosti trga in prednosti konkurentov (Schnaars, 1998, str. 19). SWOT-matrika je glede na različne kombinacije prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja pomembno orodje za razvoj štirih vrst strategij. SO-strategije so osnovane na podlagi uporabe prednosti podjetja in priložnosti trga. WO-strategije poskušajo izboljšati slabosti podjetja in tako izkoristiti priložnosti zunanjega okolja. ST-strategije temeljijo na prednostih podjetja, s katerimi zmanjša nevarnosti zunanjega okolja. WT-strategije so strategije, kjer podjetje poskuša zmanjšati slabosti podjetja ob sočasnem izogibanju nevarnostim trga (Fred, 2011, str. 178–179).

Na podlagi analize prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti okolja sem oblikoval štiri vrste strategij. Glavne prednosti podjetja so kakovost proizvedenih izdelkov, uveljavljena blagovna znamka, fleksibilnost pri velikosti proizvodnih serij, širina in globina prodajnega portfelja in razvojne možnosti izdelkov glede na potrebe kupcev. Kot slabosti podjetja lahko navedem geografsko in kulturno oddaljenost kitajskega trga, višji proizvodni stroški v primerjavi z lokalnimi proizvajalci in pomanjkanje kadra z izkušnjami iz poslovanja na kitajskem trgu.

Slika 9: SWOT-matrika

<b>ZUNANJI DEJAVNIKI</b>  <b>NOTRANJI DEJAVNIKI</b>	<b>PRILOŽNOSTI (O)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>višja gospodarska rast kot v Evropi</li> <li>po obsegu in rasti največji trg gumarskih proizvodov</li> <li>razvoj novih panog (reciklažna industrija)</li> <li>veliko število OEM proizvajalcev, ki bodo zahtevali vedno zahtevnejše komponente</li> <li>višanje proizvodnih stroškov domačih proizvajalcev in posledično končnih cen</li> <li>s Kitajske možnost pokrivanja tudi ostalih azijskih trgov</li> </ul>	<b>NEVARNOSTI (T)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>dvig nivoja kvalitete domačih proizvajalcev</li> <li>posnemanje proizvodov – kraja intelektualne lastnine</li> <li>pritisek na prodajne cene zaradi domačih substitutov</li> <li>zahteva po izdelavi lokalnih certifikatov</li> <li>nevarnost stagnacije kitajskega gospodarstva</li> </ul>
	<b>PREDNOSTI (S)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>kvaliteta izdelkov</li> <li>uveljavljena blagovna znamka</li> <li>fleksibilnost – izdelava manjših proizvodnih serij</li> <li>širina in globina prodajnega portfelja</li> <li>možnosti razvoja izdelkov glede na potrebe kupcev</li> </ul>	<b>SO STRATEGIJE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>diferenciacija proizvodov z vidika kvalitete, tehnologije izdelave, lastnosti izdelkov, blagovne znamke in višje cenovno pozicioniranje izdelkov.</li> <li>razširiti prodajno mrežo s sposobnimi lokalnimi distributerji</li> <li>najti nove tržne niše za razvoj in prodajo proizvodov</li> </ul>
<b>SLABOSTI (W)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>geografska in kulturna oddaljenost trga</li> <li>višji proizvodni stroški</li> <li>pomanjkanje kadra s poznavanjem posebnosti kitajskega trga</li> </ul>	<b>WO STRATEGIJE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>diferenciacija proizvodov</li> <li>skladiščenje izdelkov pri lokalnih distributerjih</li> <li>razvoj kompetentnih kadrov za kitajski trg, oziroma najti ustrezne kadre na trgu</li> </ul>	<b>WT STRATEGIJE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>izdelava lokalnih certifikatov</li> <li>skladiščenje izdelkov pri lokalnih distributerjih</li> <li>razširitev prodaje na druge azijske države</li> <li>zaščita intelektualne lastnine</li> <li>razvoj kompetentnih kadrov za kitajski trg, oziroma najti ustrezne kadre na trgu</li> </ul>

Najpomembnejše priložnosti na kitajskem trgu so višja gospodarska rast v primerjavi z Evropo, največji in najhitreje rastoči trg za gumarske izdelke, možnost razvoja novih industrijskih panog, vezane na ravnanje z okoljem, veliko število OEM (angl. *Original equipment manufacturer*), ki bodo v prihodnosti zahtevali vedno zahtevnejše komponente, višanje proizvodnih cen domačih konkurentov zaradi rasti stroškov dela in možnost pokrivanja ostalih azijskih trgov s prodajnim osebjem na Kitajskem. Nevarnosti okolja so dvig nivoja kakovosti domačih proizvajalcev, posnemanje proizvodov ali kraja intelektualne

lastnine, pritisk na prodajne cene zaradi domačih nadomestkov, zahteva po izdelavi lokalnih certifikatov in nevarnost stagnacije kitajskega gospodarstva.

**SO-strategije** upoštevajo prednosti podjetja in priložnosti trga. Glede na prednosti podjetja in priložnosti trga je najbolj primerna strategija diferenciacija proizvodov z vidika kakovosti, tehnologije izdelave, lastnosti izdelkov, uporabo blagovne znamke in pozicioniranjem v višji cenovni razred. Za učinkovito distribucijo je treba razširiti prodajno mrežo s sposobnimi lokalnimi distributerji in najti nove tržne niše za razvoj in prodajo zahtevnejših izdelkov.

**WO-strategije** poskušajo zmanjšati slabosti in izkoristiti priložnosti trga. Glavne slabosti podjetja lahko zmanjšamo s skladiščenjem proizvodov pri lokalnih distributerjih, saj se s tem lahko skrajša dobavni čas do končnih kupcev. Kulturno oddaljenost trga in pomanjkanje kadrov s poznavanjem kitajskega trga lahko kompenziramo z razvojem kompetentnih kadrov znotraj podjetja ali najemom kadrov, ki imajo že izkušnje s poslovanjem na kitajskem trgu.

**ST-strategije** so oblikovane na prednostih podjetja, s katerimi kompenziramo nevarnosti okolja. Zaradi nevarnosti posnemanja oziroma kraje intelektualne lastnine je potrebna zaščita intelektualne lastnine. Pravno je sicer na Kitajskem mogoče zaščititi intelektualno lastnino, vendar je dejanska učinkovitost sodnega varstva na tem področju zelo nizka. Zaradi možnosti posnemanja je treba konstantno razvijati nove izdelke in biti pred konkurenco z vidika diferenciacije izdelkov. Na trgu je treba izdelke ustrezno pozicionirati in v zvezi s tem tudi predstaviti izdelke v očeh kupcev, kar zmanjšuje pritisk na prodajne cene in primerjavo cen z domačimi proizvajalci. Na Kitajskem je treba predložiti lokalne certifikate glede lastnosti proizvodov, kar pomeni posredno zaščito domačih proizvajalcev. Z izdelavo lokalnih certifikatov se lahko izognemo tem oviram. Kitajska se trenutno nahaja v fazi zmanjševanja gospodarske rasti, zato bi morebitni upad povpraševanja lahko kompenzirali z upadom prodaje s širitvijo na druge azijske trge.

**WT-strategije** poskušajo zmanjšati slabosti podjetja ob sočasnem izogibanju nevarnostim okolja. Slabosti podjetja lahko zmanjšamo s skladiščenjem izdelkov pri distributerjih, z razvojem ali zaposlitvijo kompetentnih kadrov za poslovanje na Kitajskem. Nevarnostim okolja se lahko izognemo z izdelavo lokalnih certifikatov in zaščito intelektualne lastnine. Intelektualna lastnina se lahko učinkovito zaščiti z omejenim dostopom do tehničnih informacij in tehnologije v distribucijski verigi, saj obstaja tveganje prenosa znanja lokalnim konkurentom. Zaradi možnosti stagnacije gospodarstva bi lahko razširili prodajo na druge azijske trge, kar zmanjša tveganje ob odprtju predstavništva ali podjetja na Kitajskem.

## 8 KVALITATIVNA RAZISKAVA TRGA

Kvalitativne raziskave trga uporabljamo v primerih, ko želimo globlje razumeti proučevani problem in pomen dogodkov, situacij, namenov, razmišljanj, občutkov in dejanj, sodelujočih v raziskavi. Z zbiranjem kvalitativnih podatkov lahko izvemo več o stvareh, ki jih ne moremo neposredno opazovati ali izmeriti (Kumar, Aaker & Day, 1999, str. 196). Zaradi specifičnosti kvalitativnih podatkov je treba ustrezno prilagoditi tudi njihovo zbiranje in analizo, zato jih ne moremo zbirati in analizirati s postopki kot v primeru kvantitativnih raziskav. Kvalitativni podatki namreč izhajajo iz razmišljanja sogovornika, ki je izraženo z besedami, zato je interpretacija in analiza podatkov zahtevna in kompleksna. V kvantitativnih raziskavah se za analizo podatkov uporabljajo statistične metode, medtem ko se v kvalitativnih raziskavah analiza podatkov izvede predvsem z oblikovanjem konceptualnega okvirja (Saunders, Lewis & Thornhill, 2000, str. 381). Razlika med kvantitativnim in kvalitativnim raziskovanjem je v velikosti opazovanega vzorca, saj se v okviru kvalitativnega raziskovanja osredotočamo predvsem na celovit pogled in globino raziskave, zato je velikost vzorca omejena (Hollensen, 2007, str. 161). Najpomembnejše tehnike kvalitativnega raziskovanja so (Czinkota & Ronkainen, 2007, str. 258–260):

**Intervju:** tehnika intervjuja se uporablja, kadar želimo dobiti poglobljene informacije o obravnavani problematiki z razgovorom in postavljanjem ozko definiranih vprašanj kompetentni osebi. Glede na stopnjo formalnosti in strukturiranja vprašanj poznamo strukturirani, delno strukturirani in nestrukturirani intervju.

**Fokusne skupine:** pri tej tehniki se oblikuje skupina ljudi z določenim znanjem o problematiki in vnaprej določenim časom za diskusijo. Z obravnavanjem teme in interakcije med udeleženci se lahko razkrijejo določena dejstva, ki se ne bi razkrila ob uporabi tehnike individualnega intervjuja.

**Opazovanje:** opazovalne tehnike zahtevajo od raziskovalca, da opazuje aktivnosti in obnašanje potrošnikov. Opazovanje je lahko osebno ali neosebno oziroma mehansko. Z vidika informiranosti opazovanca je lahko opazovanje prikrito ali neprikrito. Tehnika opazovanja se uporablja, kadar z drugimi raziskovalnimi tehnikami ne moremo dobiti ustreznih tržnih informacij.

**Anketa:** tehnika anketiranja je v socioloških znanostih zelo uporabna metoda za testiranje hipotez in vrednotenje konceptov. Anketiranje lahko poteka osebno, telefonsko in preko pošte, v novejšem času z razvojem informacijskih tehnologij pa tudi preko interneta.

## 8.1 Opredelitev ciljev raziskave

Kot prvi korak pri izvedbi raziskave trga moramo obravnavani problem ustrezno preoblikovati in določiti cilje raziskave (Smith & Albaum, 2012, str. 5). V našem primeru gre za odločitev glede ustrezne strategije širitve poslovanja na kitajskem trgu, kjer je cilj raziskave poglobljen pogled na obravnavano problematiko. Na podlagi kvalitativne raziskave lahko dobimo od sogovornika le dodatne informacije glede poslovanja na kitajskem trgu in posledično o smotrnosti odprtja predstavništva ali podjetja na Kitajskem, ne moremo pa dobiti neposrednega odgovora, katera strategija je najbolj primerna za širitev poslovanja na kitajskem trgu. Informacije, pridobljene na podlagi kvalitativnih tehnik raziskovanja, nam pomagajo globlje razumeti posebnosti poslovanja na tem trgu in posredno tudi priložnosti in nevarnosti odprtja lastne prodajne enote na Kitajskem.

S kvalitativno raziskavo sem želel dobiti odgovore na naslednja vprašanja:

- Kateri so motivi za vstop na kitajski trg?
- S kakšnimi ovirami se podjetje sooča pri vstopu na kitajski trg?
- Kakšno pravno obliko podjetja izbrati?
- Kolikšni finančni viri so potrebni za zagon podjetja?
- Kaj je pomembno pri izboru lokacije podjetja?
- Kako izbrati ustrezne kadre v podjetju?
- Kako kulturne in jezikovne razlike vplivajo na poslovanje?
- Ali obstajajo formalne in neformalne razlike pri obravnavanju podjetij v kitajski in tuji lasti?
- Kakšna je pravna zaščita intelektualne lastnine in kako se izogniti problemom s krajo intelektualne lastnine?
- Na kaj moramo biti posebej pazljivi pri navezovanju stikov in izboru poslovnih partnerjev?
- Kakšna je po mnenju sogovornika gospodarska perspektiva Kitajske v naslednjih petih letih?

## 8.2 Izbor metode zbiranja podatkov

V okviru kvalitativne raziskave imamo na razpolago različne tehnike zajemanja podatkov, ki sem jih že predhodno opisal. Izbor tehnike posamezne kvalitativne raziskave temelji na ciljih, ki jih želimo doseči z raziskavo, glede na cilje raziskave sem se odločil za tehniko intervjuja. Pri uporabi tehnike strukturiranega intervjuja je nabor zaprtih vprašanj določen vnaprej, zato so odgovori standardizirani in ne omogočajo sogovorniku prostega izražanja misli. Delno oz. polstrukturirani in nestrukturirani intervju omogočata sogovorniku nestandardizirane odgovore in na ta način prosto izražanje svojih misli. V okviru



nestrukturiranega intervjuja običajno ni vnaprej določenih vprašanj, ampak se določi samo tema intervjuja, ki mora biti jasno določena (Saunders, Lewis & Thornhill, 2000, str. 243–244). Glede na namen in cilje moje raziskave sem se odločil za individualni delno oz. polstrukturirani intervju z vprašanji odprtega tipa, ki omogočajo sogovorniku prosto izražanje mnenj, misli in občutkov znotraj posameznih vprašanj.

### **8.3 Namen in struktura intervjuja**

Proces razvoja strukture intervjuja se začne s širokim naborom potencialnih vprašanj, ki jih nameravamo postaviti sogovorniku. Število, vrsta in oblika vprašanj je odvisna od stopnje strukturiranosti intervjuja. Intervjuji so običajno manj strukturirani v primerjavi z drugimi raziskovalnimi tehnikami in jih delimo na strukturirane, delno strukturirane in nestrukturirane intervjuje glede na stopnjo strukturiranosti (Wilkinson & Birmingham, 2003, str. 44). Za namen raziskave sem izbral individualni delno oz. polstrukturirani intervju, saj omogoča zadostno fleksibilnost, hkrati pa lahko z vprašanji usmerjamo tok informacij v želeno smer. Pred izvedbo intervjuja sem pisno kontaktiral s sogovornikom in mu razložil namen raziskave in se dogovoril za termin intervjuja, ki je bil zaradi lokacije sogovornika izveden preko video konference. Vprašanja delno strukturiranega intervjuja sem zgolj kot osnutek odprtih vprašanj pripravil vnaprej in jih prilagodil glede na razpoložljive informacije o sogovorniku. Odprta vprašanja omogočajo izražanja misli sogovornika in služijo za usmerjanje sogovornika in kasnejšo lažjo analizo odgovorov. Vrstni red posameznih vprašanj ni bil točno določen, ampak sem jih prilagajal glede na potek intervjuja. Na začetku intervjuja sem postavil vprašanja splošnega tipa, z razvojem intervjuja pa sem z ozko opredeljenimi vprašanji sogovornika usmerjal na zelena področja. Zbiranje podatkov v procesu intervjuja lahko poteka z zapiski ali z avdio snemanjem. V svojem primeru sem se odločil za avdio snemanje intervjuja, saj omogoča spraševalcu večji fokus na sam razgovor, večjo objektivnost in kasnejšo analizo odgovorov, ki so zabeleženi v avtentični obliki.

### **8.4 Izbor in profil intervjuvanca**

V našem primeru sem sogovornika izbrali zaradi kompetentnosti in dolgoletnih izkušenj na kitajskem trgu. Sogovornik se je kot podjetnik in lastnik podjetja sam soočal s podobno problematiko, zato lahko njegove dolgoletne izkušnje ustrezno uporabimo tudi pri izboru strategije širitve oz. najdemo ustrezne odgovore na ključna vprašanja, ki se pojavljajo v zvezi z obravnavano problematiko. Izbrani sogovornik je lastnik podjetja v mestu Qingdao v provinci Shandong, ki je locirano na severovzhodnem delu Kitajske. Sogovornik prihaja iz Velike Britanije in je začel svojo poslovno pot na Kitajskem v letu 1997 kot predstavnik velikega ameriškega podjetja pri izgradnji in zagonu proizvodnih kapacitet na Kitajskem. Po nekaj letih uspešnega dela v podjetju, bogatih izkušnjah in številnimi kontakti z lokalnimi podjetji se je odločil za ustanovitev lastnega podjetja na Kitajskem. Trenutno ima na Kitajskem zaposlenih 32 sodelavcev, poleg tega ima še tri proizvodna podjetja v Veliki

Britaniji s skupno 170 zaposlenimi. Glavne dejavnosti podjetja so pomoč pri navezovanju stikov s kitajskimi partnerji, izbor ustreznih dobaviteljev, pregled kakovosti izdelkov pred odpremo, pomoč pri izvozu blaga in prevodu dokumentov. Zaradi izkušenj in poznavanja trga se v zadnjem času posvečajo tudi podpori zahodnim podjetjem pri izvozu na Kitajsko. Intervju je bil izveden dne 26. marca 2015 preko video klica in posnet z elektronskim avdio snemalnikom. Kasneje je bil preveden in prepisan za potrebe analize intervjuja.

## 8.5 Analiza odgovorov

Iz nabora okvirnih vprašanj sem sogovorniku glede na potek razgovora postavil 18 odprtih vprašanj, s katerimi sem želel izvedeti več glede poslovanja podjetja na Kitajskem. Vprašanja so bila usmerjena na posamezna področja, ki so pomembna za oblikovanje ustrezne strategije širitve poslovanja na Kitajskem. Zaradi manjše strukturiranosti intervjuja in odprtosti vprašanj je bila sogovorniku dana možnost, da je sproščeno izrazil svoje poglede in razmišljanja glede obravnavane problematike. Celoten pogovor je bil izveden preko video klica in je bil zabeležen z elektronskim diktafonom. Po končanem snemanju razgovora sem izvedel prevod in prepis avdio posnetka, ki se nahaja v prilogi magistrskega dela. Prejete odgovore na vprašanja sem analiziral in jih spodaj podajam po posameznih vsebinskih sklopih:

- 1. Motivi za vstop:** preden je sogovornik odprl lastno podjetje, je pred tem nekaj let delal za ameriško podjetje, kjer je spoznal način poslovanja na kitajskem trgu, pridobil izkušnje in številne lokalne kontakte. Spoznal je, da veliko podjetij v Veliki Britaniji nima znanja, kompetentnih kadrov ali finančnih sredstev za samostojno nabavo proizvodov na kitajskem trgu, zato je v tem prepoznal priložnost za lastno podjetniško udejstvovanje. Dodatni motivi za odločitev o ustanovitvi podjetja so bile davčne olajšave za izvozna podjetja, ugoden devizni tečaj za izvoznike, nizki stroški delovne sile, nizki stroški najema poslovnih prostorov ter visoka gospodarska rast. Začetki podjetniške dejavnosti temeljijo na izvozu tehničnih proizvodov, opravljanju storitev kontrole kakovosti in organizaciji pošiljk iz Kitajske. Z nabiranjem izkušenj pri poslovanju na kitajskem trgu je prepoznal potencial potrošniškega trga in začel uvoz blaga na Kitajsko. V zadnjem obdobju je razširil ponudbo svojih storitev na agentsko posredovanje pri uvozu blaga na Kitajsko za druga evropska podjetja.
- 2. Ustanovitev podjetja in ovire pri vstopu na trg:** zaradi poznavanja trga in razmer na Kitajskem se je sogovornik zavedal potencialnih tveganj pri vstopu na trg, zato ni potreboval posebnih priprav pred ustanovitvijo podjetja. V letu pred ustanovitvijo podjetja je sogovornik izdelal grobi načrt in zagotovil ustrezna finančna sredstva, potrebna za zagon podjetja. Zaradi narave dela v nekdanjem podjetju in kontakti s preverjenimi lokalnimi dobavitelji je tako brez večjih tveganj vzpostavil mrežo dobaviteljev, kar je pomenilo osnovo za začetek dejavnosti. Tudi pri zaposlitvi prvih

sodelavcev je izbral kitajske sodelavce, s katerimi je sodeloval v nekdanjem podjetju. To je pomenilo, da so imeli zaposleni ustrezne kompetence, poleg tega pa so znali kitajski jezik, kar je omogočalo učinkovito komunikacijo z dobavitelji. Ker je bila osnovna infrastruktura podjetja zelo hitro vzpostavljena, je potreboval kupce, ki jih je pridobil na sejnih po Veliki Britaniji. Sogovornik vidi kot glavni oviri pri vstopu na kitajski trg potreben čas, ki ga je investiral v podjetje in finančna sredstva, vezana za obdobje od naročila do prejete plačila. Birokratske ovire v začetni fazi podjetja niso predstavljale težave, ker je podjetje blago izvažalo iz Kitajske, ko pa so začeli blago uvažati, so se soočali z zapletenimi uvoznimi postopki. Zakoni in pravila, ki urejajo uvoz blaga, se namreč razlikujejo med posameznimi regijami in so lahko predmet različnih interpretacij lokalnih uradnikov.

- 3. Izbor pravne oblike podjetja:** sogovornik je izbral pravno obliko podjetja WFOE (angl. *Wholly Foreign Owned Enterprises*), kar pomeni, da je podjetje v popolni tuji lasti enega ali več investitorjev. Za to vrsto pravne oblike podjetja se je odločil zaradi širokega področja poslovanja, kot je opravljanje storitev in uvozno-izvoznih poslov. Za opravljanje trgovskih znotraj Kitajske in uvozno-izvoznih poslov je treba dodatno pridobiti posebno dovoljenje. Poleg tega je 100-odstotni lastnik podjetja, kar mu omogoča večjo kontrolo nad poslovanjem podjetja. Preprostejša in cenejša oblika registracije dejavnosti je predstavništvo (angl. *Representative office*), vendar ta pravna oblika ne omogoča opravljanje trgovskih in uvozno-izvoznih poslov. S širitvijo poslovanja lahko kasneje odprejo WFOE, ki omogoča samostojno opravljanje trgovskih in uvozno-izvoznih poslov. Če podjetje deluje v okviru predstavništva, lahko funkcijo uvoza ali izvoza blaga prevzame kitajski partner, ki pa mora imeti dovoljenje za opravljanje teh dejavnosti. Za nekatere vrste dejavnosti je predpisano, da je treba imeti lokalnega partnerja za ustanovitev podjetja, zato je skupna naložba (angl. *Joint Venture*) najbolj primerna pravna oblika podjetja.
- 4. Finančni viri:** osnovni kapital za ustanovitev podjetja v pravni obliki WFOE je 500.000 RMB. Poleg osnovnega kapitala je treba imeti dovolj finančnih sredstev za pokrivanje stroškov najema poslovnih prostorov, plače zaposlenih in financiranje posla od naročila do prejete plačila, kar lahko traja tudi od 5 do 6 mesecev. Odprtje in poslovanje podjetja na Kitajskem je povezano z velikimi finančnimi sredstvi, zato mora podjetje pred vstopom na kitajski trg pripraviti dober poslovni model. Ob ustanovitvi podjetja je sogovornik vložil 250.000 GBP, kar je bilo sicer dovolj za ustanovitev podjetja in začetek poslovanja, vendar se je s širitvijo obsega poslovanja tudi povečala potreba po financiranju odprtih poslov. Posebej kritično je bilo prvo leto po ustanovitvi, saj je bil obseg naročil prenizek za pokrivanje vseh stroškov, zato je moral pridobiti dodatna finančna sredstva za financiranje poslovanja.

5. **Lokacija podjetja:** sogovornik je še pred ustanovitvijo lastnega podjetja nekaj let živel v mestu Qingdao v provinci Shandong, zato je bila lokacija logična izbira, saj se večina kitajskih dobaviteljev nahaja v tej regiji. Zaradi geografske velikosti Kitajske sogovornik meni, da je pri izboru lokacije podjetja najbolj pomembno, da je v bližini locirano večje število kitajskih partnerjev ter da ima lokacija dobre prometne povezave s svetom, torej pristanišče in letališče.
6. **Človeški viri:** na Kitajskem je zelo veliko mladih izobraženih ljudi, vendar je zelo težko dobiti zanesljivega sodelavca. Pri izboru novih sodelavcev sogovornik svetuje, da sta bolj pomembna kot življenjepis in reference kandidata preizkus kompetentnosti zaposlenega pri opravljanju delovnih aktivnosti v samem podjetju. Na začetku zaposlitve zato priporoča zaposlitev za kratkoročno obdobje. Prav tako je treba na razgovoru za zaposlitev preveriti znanje angleškega jezika, saj se pogosto izkaže, da kandidat ne razpolaga z znanjem jezika, kot je navedeno v prošnji za zaposlitev. Sogovornik še svetuje, da je dobre sodelavce treba ustrezno motivirati in nagraditi za dobro opravljeno delo ter jih dolgoročno obdržati v podjetju.
7. **Vpliv kulturnih in jezikovnih razlik:** na začetku poslovne poti sogovornik ni znal kitajskega jezika, zato so mu pri komunikaciji s poslovnimi partnerji pomagali sodelavci, ki jim je kitajščina materin jezik. Pri prevajanju v kitajski jezik je pomembno, da prevajalec prevede bistvo sporočila in ne samo besed. Ravno obratno velja za prevod iz kitajskega jezika. V kitajski kulturi je nevljudno biti neposreden, zato je treba razumeti, kaj dejansko pomenijo posamezne izrečene besede. Zaradi teh posebnosti moramo imeti dobrega prevajalca, ki bo misli prenesel kitajskemu sogovorniku v izvorniku in na sprejemljiv način glede na kulturne posebnosti. Predlaga tudi, da če je mogoče, vedno uporabimo svojega prevajalca in ne prevajalca partnerja, ker se lahko s tem izognemo šumu v komunikaciji. Kitajska kultura je zelo različna, zato tudi po več kot sedemnajstletnem bivanju včasih sogovornik spoznava kulturne razlike med kitajsko in zahodno kulturo. Razlike se v poslu lažje premostijo kot v vsakdanjem življenju, saj imata obe strani skupni interes, torej sklenitev posla. Na začetku vsakega poslovnega odnosa je treba zgraditi s kitajskim partnerjem neki odnos, ki je osnova za zaupanje in uspešno sodelovanje. Poseben pomen v kitajskem poslovnem svetu predstavljata ugled in spoštovanje v družbi, ki ga imenujejo obraz (kit. *mianzi*). Kitajski poslovneži kažejo svoj »obraz« s statusnimi dobrinami in splošnim ugledom v družbi. Ugled ali »obraz« se lahko pridobi ali izgubi, zato kitajskega partnerja ne smemo nikoli spraviti v zadrego, ker bi lahko izgubil svoj ugled. Takšno dejanje se lahko konča tudi s prekinitvijo poslovnega sodelovanja.
8. **Pravna zaščita:** sogovornik priznava, da nikoli ni občutil drugačnega obravnavanja podjetja v raznih postopkih pred državnimi organi zaradi tujega lastništva. Kitajska vlada je v začetnem obdobju delovanja podjetja celo spodbujala izvozno usmerjena podjetja v

tuji lasti z različnimi spodbudami, ki pa so bile sčasoma odpravljene. V primeru sodnega spora med podjetjem v tuji lasti in kitajskim podjetjem obstajajo sicer pravno formalne možnosti za pravno varstvo interesov tujega podjetja, vendar je velika verjetnost, da kitajsko sodišče v razsodbi odloči v korist domačemu podjetju. Prav tako je formalno zagotovljena zaščita intelektualne lastnine, vendar je možnost, da podjetje uspe na sodišču, zelo majhna. Večjo možnost za uspeh na sodišču imajo velike multinacionalke, kar pripisujem dejstvu, da so takšni primeri medijsko odmevnejši, obstaja pa verjetno tudi politična podpora matične države.

- 9. Iskanje novih kupcev:** zelo pomemben del navezovanja stikov na Kitajskem so poslovne večerje, kjer je priložnost spoznavanja potencialnih poslovnih partnerjev. Udeležbe na večerjah zahtevajo investiranje časa, vendar so za tkanje socialne mreže nujno potrebne. Veliko novih kontaktov s potencialnimi poslovnimi partnerji je možno navezati v okviru združenj posameznih industrij, ki za svoje člane večkrat letno organizirajo srečanja. Pri navezovanju stikov pa je zelo pomembna neformalna mreža kontaktov med tujci, živečih na Kitajskem.
  
- 10. Izbor poslovnih partnerjev:** pri ustanovitvi podjetja skupaj s kitajskim partnerjem se moramo načeloma držati enakih načel kot v Evropi, vendar z nekoliko večjo previdnostjo, saj bi v primeru sodnega spora težko uspeli s tožbo proti kitajskemu partnerju. Preden začnemo s poslovnim sodelovanjem, je treba izvedeti več informacij o zanesljivosti partnerja, kar najlažje izvemo od podjetij, s katerimi poslovno sodelujemo. Pomembno se je uskladiti glede poslovnega načrta, vložkov v podjetje in delitvi dobička. Poslovno sodelovanje mora temeljiti na poštenem odnosu in zaupanju.
  
- 11. Gospodarski izzivi in trendi:** po mnenju sogovornika se bo gospodarska rast na Kitajskem nadaljevala, bo pa manjša, kot je bila v preteklosti. Kitajsko gospodarstvo se bo iz izrazito izvozno usmerjenega premaknilo v smer razvoja domačega trga, kar bo vedno bolj pomemben faktor gospodarske rasti v prihodnosti. Povečuje se kupna moč kitajskega srednjega razreda, zato se v prihodnosti obetajo dobre priložnosti za uvoz in prodajo proizvodov iz Evrope. V očeh kitajskega potrošnika postaja vedno bolj pomembna kakovost proizvodov in storitev. Nadaljevala se bo rast plač, zato bo prišlo do procesa avtomatizacije industrije in selitve manj donosnih industrijskih panog v druge države jugovzhodne Azije. Zaradi nepremičninskega balona in zmanjšanja gradbenega sektorja so lokalne vlade utrpela izpad prihodkov od prodaje zemljišč, zato se v prihodnosti pričakuje zvišanje davkov in bolj dosledno pobiranje davkov. Kitajska se bo tudi v prihodnosti soočala z nekaterimi gospodarski neravnovesji, kot je velika zadolženost javnega in privatnega sektorja, okoljskimi problemi, korupcijo in demografskimi problemi zaradi staranja prebivalstva.

## 8.6 Povzetek glavnih vsebinskih ugotovitev

Odgovore, prejete na podlagi intervjuja, lahko uporabimo kot dopolnilne informacije pri odločanju glede strategije širitve poslovanja na kitajskem trgu. Na podlagi intervjuja ne dobimo neposrednega odgovora, ali je smotrno odpreti predstavništvo ali podjetje na Kitajskem, ampak nam je skupaj z analizo trga le osnova za sprejem te odločitve. Sogovornik je že pred odprtjem lastnega podjetja delal na Kitajskem, zato je poznal kitajski trg z nabavnega vidika, uspelo pa mu je tudi navezati številne kontakte z lokalnimi dobavitelji. Glavni motiv za ustanovitev podjetja je videl v poslovni priložnosti povezave kitajskih dobaviteljev komponent z malimi in srednjimi podjetji v Veliki Britaniji, ki nimajo možnosti za samostojno nabavo proizvodov na kitajskem trgu. Ob ustanovitvi podjetja se je sogovornik zavedal potencialnih tveganj, zato je pred odprtjem podjetje izdelal grobi načrt poslovanja in priskrbel ustrezne finančne resurse. Prvi zaposleni so bili nekdanji sodelavci, ki so opravljali tudi funkcijo prevajalcev. Glavni oviri, s katerima se je soočal ob odprtju podjetja, sta čas in finančna sredstva. Kasneje, ko se je začel ukvarjati z uvozom na Kitajsko, se je soočil z zapletenimi birokratskimi postopki pri uvozu blaga. Najbolj primerna pravna oblika podjetja za njegovo poslovanje se mu zdi WFOE (angl. *Wholly Foreign Owned Enterprises*), kar pomeni, da je podjetje v popolni tuji lasti, saj je na ta način zagotovljena večja kontrola nad poslovanjem. Cenejša in preprostejša oblika registracije dejavnosti je predstavništvo (angl. *Representative office*), vendar ta pravna oblika ne omogoča samostojnega opravljanja trgovskih in uvozno-izvoznih poslov. Ob ustavitvi podjetja je poleg osnovnega kapitala treba upoštevati še stroške za financiranje izvedbe naročil, saj lahko od prejete naročila do plačila računa traja od 5 do 6 mesecev. Pri izboru lokacije je treba upoštevati, da je lokacija v bližini poslovnih partnerjev zaradi pogostih obiskov, pomembna pa je tudi bližina pristanišča in letališča. Kljub velikemu številu izobraženih ljudi na Kitajskem sogovornik predlaga sklenitev pogodbe za poskusno dobo, saj lahko tako preveri kompetentnost zaposlenega. Sposobne zaposlene je treba motivirati, ustrezno nagraditi in jih obdržati v podjetju. V kitajski kulturi se smatra pretirana neposrednost za nevljudno, zato je treba razumeti dejanski pomen izrečenih besed. Pomembno je, da uporabljamo prevajalca, ki izrečene besede prevede na način, da se prenese bistvo sporočila, hkrati pa upošteva kulturne posebnosti kitajskega bontona. Kitajska ima sicer zakonodajo, ki omogoča zaščito pravnih interesov tujih firm, vendar ob morebitnem sporu kitajska sodišča dajejo prednost lokalnim podjetjem. Iskanje poslovnih partnerjev poteka večinoma preko raznih socialnih mrež, zato je pomembna udeležba na poslovnih večerjih, članstvo v posameznih združenjih in mreža kontaktov s tujci, živečimi na Kitajskem. Po mnenju sogovornika se bo gospodarska rast na Kitajskem nadaljevala, vendar ne bo več tako visoka, kot je bila v preteklih letih. Odvisnost kitajskega gospodarstva od izvoza se bo zmanjšala, razvil pa se bo domači trg, saj je kupna moč srednjega razreda vedno večja. Ta strukturna sprememba kitajskega gospodarstva pomeni priložnost za evropska podjetja, zato bo prisotnost na kitajskem trgu vedno bolj pomembna.

## 9 IZBOR USTREZNE STRATEGIJE ŠIRITVE NA KITAJSKEM TRGU

### 9.1 Primerjava in izbor ustrezne pravno-organizacijske oblike

Tuji investitorji imajo za izvajanje poslovnih aktivnosti na kitajskem trgu na voljo različne pravno-organizacijske oblike podjetij ali FIE (angl. *Foreign-invested entity*). Izbor ustrezne oblike podjetja je odvisen od načrtovanih poslovnih aktivnosti, vrste industrije in velikostjo načrtovane investicije (Representative office versus limited company, 2013, str. 44). Tabela 11 prikazuje najpogostejše pravne oblike družb tujih investitorjev na Kitajskem.

Tabela 11: Najpogostejše pravne oblike družb tujih investitorjev na Kitajskem

PRAVNE OBLIKE DRUŽB TUJIH INVESTITORJEV NA KITAJSKEM	SPLOŠEN NAMEN USTANOVITVE	PREDNOSTI	SLABOSTI
<b>PREDSTAVNIŠTVO (RO)</b> (angl. <i>Representative Office</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- raziskava tržišča</li> <li>- iskanje kupcev</li> <li>- pospeševanje prodaje in marketinške aktivnosti</li> <li>- kontrola kvalitete lokalnih nabavnih virov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- enostaven postopek ustanovitve</li> <li>- ni potreben ustanovitveni kapital</li> <li>- lažje zaprtje v primeru izstopa iz trga</li> <li>- primernjša oblika za vstop na trg v primerjavi z drugimi oblikami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- omejen nabor dovoljenih aktivnosti</li> <li>- ne more izdajati računov</li> <li>- dovoljeni največ 4 zaposleni tujci</li> </ul>
<b>PODJETJE V POPOLNI TUJI LASTI (WFOE)</b> (angl. <i>Wholly Foreign Owned Enterprise</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proizvodnja in prodaja na lokalnem trgu</li> <li>- opravljanje storitev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- večja svoboda izvajanju poslovnih aktivnosti kot v primeru predstavništva</li> <li>- 100% tuje lastništvo in nadzor nad vodenjem podjetja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zahtevan ustanovitveni kapital</li> <li>- daljši in zahtevnejši proces ustanovitve</li> <li>- omejitve pri opravljanju zunanjetrgovinskih poslov</li> </ul>
<b>SKUPNE NALOŽBE (JV)</b> (angl. <i>Joint Venture</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vstop v industrije, kjer je po zakonu zahtevan lokalni partner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- z lokalnim partnerjem pridobi možnost vstopa v panoge, kamor ni možno vstopiti samostojno kot tuja firma</li> <li>- s partnerstvom pridobi dostop do prodajnih poti, kadrov in proizvodnih kapacitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- delitev dobička</li> <li>- manjša kontrola nad vodenjem podjetja</li> <li>- prenos tehnologije in znanja</li> <li>- tveganje povezano z intelektualno lastnino</li> <li>- stare obveznosti partnerja</li> </ul>
<b>TUJE TRGOVSKO PODJETJE (FICE)</b> (angl. <i>Foreign Invested Commercial Enterprise</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- izvoz in uvoz blaga</li> <li>- skladiščenje, distribucija in maloprodaja blaga</li> <li>- franšizing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- specializirana struktura podjetja za uvoz/izvoz, distribucijo in trgovino na drobno</li> <li>- 100 % lastništvo in nadzor na podjetjem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zahtevan ustanovitveni kapital</li> <li>- oblika podjetja omejena le na izvajanje trgovskih</li> </ul>

Vir: *China Business Handbook, 2013, str. 44-48; Ecovis, Doing Business in China Guide, 2014, str. 18-25.*

**Predstavništvo** (angl. *Representative Office – RO*) je privlačna oblika vstopa za tuje investitorje zaradi enostavnega postopka odpiranja predstavništva in brez zahtev za investiranje ustanovitvenega kapitala. Tuja podjetja izberejo predstavništvo kot prvi korak za vstop na trg, ki mu lahko sledi odprtje podjetja ob nadaljnji širitvi poslovanja. Predstavništvo ni pravna oseba, zato ne more izvajati neposrednih prodajnih aktivnosti in izdajati računov. Dovoljene aktivnosti, ki se lahko izvajajo v okviru predstavništva, so marketinške aktivnosti, ki so povezane z izdelki ali storitvami matičnega podjetja, navezovanje stikov z novimi potencialnimi odjemalci in pospeševanje prodaje pri obstoječih kupcih. Predstavništvo lahko izvaja tudi kontrolo kakovosti proizvodov, ki jih matično

podjetje nabavlja na lokalnem trgu. Predstavništvo ima tudi omejene možnosti zaposlovanja, saj je mogoče znotraj njegove strukture zaposliti največ štiri tuje državljane. Kitajski sodelavci ne morejo biti zaposleni neposredno na predstavništvu, ampak morajo biti zaposleni preko lokalne zaposlitvene agencije (China Business Handbook, 2013, str. 45–46). Vodja predstavništva mora biti imenovan s strani matičnega podjetja in je odgovoren za poslovanje predstavništva in za poročila, ki so zahtevana s strani državnih organov (Klako Group, 2011).

**Podjetje v popolni tuji lasti** (angl. *Wholly Foreign Owned Enterprise – WFOE*) je registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo in je najbolj uporabljena pravna oblika podjetij, ki jih uporabljajo tuji investitorji na Kitajskem. Podjetje v popolni tuji lasti uporabljajo največkrat tuji investitorji za proizvodnjo izdelkov za svoja matična podjetja v tujini ali pa za prodajo na lokalnem trgu. Pravna oblika se lahko uporablja tudi za opravljanje storitev na lokalnem trgu. Prav tako v okviru te oblike ni omejitev glede zaposlovanja tujcev. Lastništvo podjetja je v popolni lasti tujega investitorja, zato ima lastnik popoln nadzor nad vodenjem podjetja. Ta pravna oblika ni mogoča za izvajanje poslovnih aktivnosti v nekaterih vejah industrije, kjer je poslovno udejstvovanje možno le v okviru povezovanja z lokalnim partnerjem. Za ustanovitev podjetja je potreben določen ustanovitveni kapital, postopek ustanavljanja je zahtevnejši v primerjavi z odpiranjem predstavništva. Za opravljanje zunanjetrgovinske dejavnosti mora WFOE pridobiti ustrezno licenco s strani regulatorjev (China Briefing, 2012; Ecovis, 2014, str. 19–20).

**Skupne naložbe** (angl. *Joint Venture – JV*) so bile ena prvih možnosti vstopa tujih podjetij na kitajski trg. Skupne naložbe so pravna oblika, kjer je tuji investitor solastnik podjetja skupaj z lokalnim partnerjem. Za uspešno delovanje družbe je zato pomembno, da imata oba družbenika enake cilje poslovanja, zato je zelo pomemben izbor primernega kitajskega partnerja. Za vstop v nekatere vrste industrij je ustanovitev te pravne oblike podjetij obvezna. Poznamo lastniške in pogodbene skupne naložbe, ki se razlikujeta predvsem glede na način delitve dobička in izgub. Dobiček ali izguba se v okviru lastniških skupnih naložb deli na podlagi deleža vsakega družbenika, kjer mora imeti tuji vlagatelj najmanj 25-odstotni delež v kapitalu podjetja. V okviru pogodbenih skupnih naložb se dobiček ali izguba deli na podlagi pogodbe med partnerjema. Tuji investitor pridobi dostop do prodajnih kanalov, kadrov in proizvodnih zmogljivosti lokalnega partnerja. Na drugi strani pa obstaja tveganje z vidika prenosa tehnologije in intelektualne lastnine na skupno podjetje (China Business Handbook, 2013, str. 46; Ecovis, 2014, str. 18).

**Tuje trgovsko podjetje** (angl. *Foreign Invested Commercial Enterprise – FICE*) je relativno nova oblika podjetja, saj je nastala po vstopu Kitajske v WTO leta 2001. Ta pravna oblika podjetja je namenjena uvozu in izvozu blaga na Kitajsko ter opravljanju distribucije, skladiščenja in maloprodaje na lokalnem trgu. Tuje trgovsko podjetje je registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo in je v osnovi zelo podobna podjetju v popolni tuji lasti



(WFOE). Podjetje je v 100-odstotni lasti tujega investitorja, zato ima popoln nadzor nad vodenjem podjetja (China FICE vs. Manufacturing WFOE, 2012; Ecovis, 2014, str. 20).

Izbrano podjetje že nastopa na kitajskem trgu, zato je cilj nadaljnja širitev prodaje na Kitajskem in ostalih azijskih državah. Glede na primerjavo raznih pravno-organizacijskih oblik podjetij in vrste poslovnih aktivnosti, ki jih namerava podjetje izvajati na kitajskem trgu, je predstavništvo najprimernejša oblika vstopa na trg. Podjetje želi z neposrednim vstopom na trg temeljito raziskati trg, navezati nove kontakte s potencialnimi kupci in pospeševati prodajo pri neposrednih kupcih. Poleg tega je postopek ustanovitve predstavništva z vidika stroškov enostavnejši in ugodnejši. Podjetje del svojih nabavnih aktivnosti izvaja na kitajskem trgu, zato bi lahko z ustanovitvijo predstavništva neposredno nadziralo kakovost blaga pri lokalnih dobaviteljih.

## 9.2 Izbor lokacije

Pri izboru lokacije je treba upoštevati, da je v bližini locirano večje število kitajskih partnerjev, kar omogoča redne osebne stike in s tem učinkovitejše poslovanje. Zaradi velikosti Kitajske je treba upoštevati tudi dobre prometne povezave lokacije z drugimi kitajskimi mesti in bližino mednarodnega letališča zaradi povezav z drugimi azijskimi državami. V začetni fazi vstopa na trg in zaradi omejitev predstavništva ne bi bilo potreb po skladiščenju, zaradi razvoja poslovanja in kasnejšega odprtja podjetja pa je treba upoštevati tudi logistične povezave lokacije in bližino pristanišča. Kitajska je velik in razdrobljen trg, zato je treba umestiti lokacijo predstavništva na področje večje koncentracije že obstoječih ali prihodnjih kupcev oziroma v bližino industrije, ki predstavlja za podjetje največji potencialni trg. Največja poslovna središča na Kitajskem so Šanghaj, Peking in Guangzhou, zato veliko podjetij začne vstop na trg v enem izmed teh središč in od tam prodira v notranjost Kitajske. Ta mesta skupaj s širšo regijo ustvarijo skoraj polovico družbenega proizvoda Kitajske (Kako zakorakati na kitajski trg, 2010). Mesta na Kitajskem so razvrščena na pet različnih kategorij glede na lokacijo, gospodarsko razvitost, število prebivalstva, dohodek na prebivalca, razvitost transportnega sistema in infrastrukture ter zgodovinsko-kulturni pomen. Mesta prve kategorije (angl. *tier*) so Peking, Šanghaj, Guangzhou in Shenzhen, medtem ko med mesta druge kategorije spadajo pomembnejša obalna mesta in prestolnice posameznih provinc in posebna administrativna mesta. Mesta tretje kategorije so gospodarsko pomembnejša srednja velika mesta provinc. V četrto in peto kategorijo se uvrščajo mesta, ki so z vidika števila prebivalcev, dohodka na prebivalca in gospodarske razvitosti manj pomembna (China City Tier System: How it Works and Why its Useful, 2013). Šanghaj kot mesto prve kategorije z okoliškimi mesti predstavlja med tremi velikimi poslovnimi središči najpomembnejše poslovno središče Kitajske, zato je večina večnacionalnih podjetij koncentriranih ravno v tem delu Kitajske. Poleg Šanghaja so v tej poslovni regiji še mesta Changzhou, Wuxi, Suzhou, Ningbo, Taizhou in Wenzhou (Tse, 2010, str. 20). Zaradi nižjih stroškov lokalne delovne sile in najemnin poslovnih prostorov

postajajo vedno bolj pomembne za tuja podjetja mesta druge in tretje kategorije. Mesta druge kategorije so posebej privlačna za tuja podjetja, saj z vidika gospodarskega razvoja ne zaostajajo veliko za mesti prve kategorije, poleg tega pa so stroški poslovanja nižji v primerjavi z mesti prve kategorije. Med takšna mesta spada mesto Suzhou v bližini Šanghaja, kjer deluje 30 slovenskih podjetij in živi 130 Slovencev. V Šanghaju deluje tudi Konzulat Republike Slovenije, ki pomaga slovenskim podjetjem pri vstopu na trg in pri iskanju kitajskih partnerjev (Pavlovčič, 2015).

Podjetje že posluje na Kitajskem, zato je pomembno, da izbere lokacijo, ki v najboljši meri pokriva področje, kjer so locirani obstoječi kupci, ter hkrati omogoča dobre letalske, železniške in cestne povezave znotraj Kitajske. Ker namerava podjetje pokrivati tudi druge azijske države, je pomembna bližina mednarodnega letališča. Glede na lokacije obstoječih partnerjev, razvite prometne infrastrukture in nižjih cen najemnin poslovnih prostorov je optimalna lokacija za odprtje predstavništva eno izmed mest v širši okolici Šanghaja. Glede na prisotnost slovenske skupnosti bi predlagal kot lokacijo predstavništva mesto Suzhou, saj omogoča v začetni fazi hitrejše prilagajanje na drugačno kulturno okolje in navezovanje poslovnih stikov preko neformalnih povezav. V Šanghaju je eno največjih pristanišč na Kitajskem in prostocarinska cona, kar je ključno z vidika skladiščenja in distribucije izdelkov ob morebitni širitvi poslovanja in odprtju podjetja.

### 9.3 Človeški viri

Učinkovito opravljanje poslov v mednarodnem okolju je povezano s številnimi izzivi, s katerimi se soočajo podjetja. Poleg geografskih, pravnih, političnih ovir morajo biti zaposleni pripravljene tudi na kulturne razlike, ki otežujejo medčloveške odnose zaradi razlik v vrednotah, vedenju in jeziku komunikacije (Rugman & Brewer, 2001, str. 503). Zaradi teh ovir je pomemben izbor ustreznih kadrov za implementacijo poslovnih strategij podjetja na tujem trgu. Kandidat za delo v tujini mora imeti ustrezna znanja in izkušnje ter osebne lastnosti. Znanja, ki so zahtevana za vodenje predstavništva v tujini, so znanje tujih jezikov, tehnično znanje oz. poznavanje proizvodov, poznavanje ciljnega trga ter široko splošno razgledanost. Z vidika formalne izobrazbe bi bila za kandidata najprimernejša univerzitetna izobrazba ekonomske smeri in poznavanje tehničnega področja oz. univerzitetna izobrazba tehnične smeri z izkušnjami na poslovnem področju. Kandidat mora imeti tudi ustrezne izkušnje v mednarodnem poslovanju in vodstvene izkušnje. Z vidika osebnostnih lastnosti je pomembno, da ima kandidat sposobnost prilagajanja na drugačno kulturno okolje, fleksibilnost in sposobnost delovanja pod stresom. Za kandidate je pomembno, da imajo komunikacijske sposobnosti in sposobnost navezovanja stikov. Zelo pomembno je, da je kandidat samostojen in sposoben sprejemanja odločitev v okviru svojih pristojnosti. Ker običajno odločitev o odhodu v tujino zadeva tudi kandidatovo družino, mora biti ta pripravljena za selitev v tujino in spremembo okolja za dalj časa (Czinkota, Ronkainen & Moffet, 2011, str. 610–613). Podjetje lahko išče in razvija ustrezne kadre znotraj podjetja ali

išče ustrezne kadre izven podjetja. V primeru selekcije kandidatov izven podjetja lahko išče lokalne zaposlene ali kandidate, ki prihajajo iz zahodnih držav in imajo izkušnje s kitajskim trgom. Kljub velikemu številu diplomantov iz kitajskih univerz je večina teh diplomantov neprimernih za pozicije v tujih firmah zaradi pomanjkanja izkušenj, znanja angleškega jezika ali pomanjkanja mehkih znanj. Poleg tega je povpraševanje po primernih kadrih večje, kot je ponudba, zato je poleg iskanja ustreznih kadrov izziv za tuja podjetja tudi obdržati te zaposlene v podjetju. Podjetje lahko išče kandidate med ljudmi, ki prihajajo iz zahodnih držav in so nastanjeni in delajo na Kitajskem. Glavna prednost takšnega kadrovanja je v boljšem razumevanju poslovne strategije in kulture matičnega podjetja v primerjavi s kitajskimi kandidati. Običajno pa kandidati, ki prihajajo iz zahodnih držav, zahtevajo v povprečju višje plačilo v primerjavi s kitajskimi kandidati (Ecovis, 2014, str. 54–57).

V podjetju razpolagajo s kadri, ki imajo že nekaj izkušenj z neposrednim izvozom na Kitajsko in so v okviru poslovnih potovanj spoznali posebnosti in način poslovanja na tem trgu. Za izbor ustreznega kandidata bi bilo treba opraviti razgovore s potencialnimi kandidati in identificirati kandidate, ki bi bili pripravljeni prevzeti odgovornost vodenja predstavništva na Kitajskem. Prednost takšnega izbora je v pripadnosti, poznavanju notranje strukture in izdelkov podjetja, zato je izvedba poslovne strategije lažje izvedljiva. Slabost notranjega izbora kandidatov je slabše poznavanje kitajskega trga in nepoznavanje kitajskega jezika, kar bi bilo mogoče izboljšati z učenjem kitajskega jezika pred nastopom na funkcijo. Podjetje lahko poišče profilirane kandidate z izkušnjami na kitajskem trgu tudi izven podjetja. V tem primeru je potrebno več časa za seznanjanje kandidata s podjetjem, izdelki in poslovno strategijo širitve prodaje na Kitajskem.

## 9.4 Finančni viri

Za samo ustanovitev predstavništva ni potreben ustanovitveni kapital, ampak je treba upoštevati le stroške odpiranja in poslovanja predstavništva. Stroški odpiranja predstavništva zajemajo stroške specializiranega svetovalnega podjetja, ki znašajo 4.250 EUR pri odpiranju predstavništva. Največji delež poslovanja predstavništva predstavljajo stroški najema poslovnega prostora, plača, najem stanovanja, predstavnika in stroški poslovnih potovanj. Ocena skupnih stroškov za prvo leto delovanja predstavništva znaša 244.203 EUR. Ker predstavništvo ne more neposredno opravljati pridobitne dejavnosti in izdajati računov, je z vidika financiranja odvisno od matičnega podjetja, ki zagotovi vse finančne vire za odprtje in poslovanje predstavništva (Izbrano podjetje, 2014).

## 9.5 Trženjski splet

Trženjski splet je eno najbolj pogosto uporabljenih orodij trženja in je sestavljen iz štirih osnovnih prvin, ki predstavljajo izdelek (angl. *Product*), ceno (angl. *Price*), prodajne poti (angl. *Place*) in tržno komuniciranje (angl. *Promotion*). Te prvine so večinoma notranjega

značaja, zato lahko podjetja pomembno vplivajo na posamezne prvine in oblikujejo kombinacijo prvin, ki najbolj ustreza preferencam odjemalcev (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 188–192). Podjetje mora ob vstopu na nov trg preučiti, katera kombinacija prvin tržnega spleta bo najučinkovitejša za doseg postavljenih ciljev.

### **9.5.1 Izdelek**

Portfeljska analiza posameznih proizvodnih linij podjetja je pokazala, da niso vsi izdelki primerni za trženje na kitajskem trgu. Najbolj perspektivni liniji izdelkov za trženje na kitajskem trgu so izdelki za zaščito in reševanje in tiskarska guma. Nekoliko manj perspektivna sta proizvodna programa transportnih trakov in pnevmatik za skuterje in mopede. Ostalih proizvodnih programov podjetje zaradi manjše konkurenčnosti na Kitajskem ne bo tržilo. Glavne konkurenčne prednosti pred domačimi proizvajalci so višja kakovost izdelkov, njihove lastnosti in uveljavljena blagovna znamka, kar omogoča diferenciacijo izdelka na trgu. Z nadaljnjim razvojem izdelkom se mora podjetje osredotočiti tudi na nekatere tržne niše, kjer je prisotno manj domačih in tujih konkurentov. Zaradi zahtev nekaterih kupcev so ustrezni certifikati za izdelke izdelani pri lokalnih inštitucijah.

### **9.5.2 Cena**

Na kitajskem trgu obstaja veliko število domačih proizvajalcev in tudi tujih konkurentov, zato je pritisk na prodajne cene zelo močan. Poleg tega imajo domači proizvajalci prednost z vidika proizvodnih stroškov, transporta in carin. Izdelki, ki jih proizvaja podjetje, spadajo v višji razred kakovosti in so proizvedeni z višjimi proizvodnimi stroški, zato neposredno cenovno konkuriranje z domačimi proizvajalci ni mogoče. Podjetje mora zato upoštevati svoje prednosti z vidika kakovosti, tehnologije in lastnosti izdelkov ter tako pozicionirati izdelke na trgu, kjer dosega višji cenovni nivo. Poleg strategije diferenciacije proizvodov lahko podjetje doseže višje cenovne nivoje z osredotočenjem na tržne niše in z razvojem edinstvenih proizvodov.

### **9.5.3 Prodajne poti**

Poslovanje v okviru predstavništva ne dovoljuje uvoza, prodaje, skladiščenja in distribucije izdelkov. Podjetje mora zato za uvoz in distribucijo izdelkov najti lokalne distributerje, ki so finančno sposobni in imajo razvito prodajno mrežo. Zaradi velikosti trga in možnosti kolizije med posameznimi prodajnimi potmi je treba oblikovati distribucijsko mrežo na način, kjer se v najboljši meri pokrivajo različne regije znotraj Kitajske, hkrati pa se je treba izogibati kolizijam med posameznimi distributerji. Ob nadaljnji širitvi in odprtju podjetja bi lahko podjetje samo uvažalo izdelke, skladiščilo in jih distribuiralo lokalnim partnerjem. V okviru predstavništva na Kitajskem bi iskali nove prodajne poti tudi v drugih azijskih državah in na ta način povečali ekonomsko učinkovitost predstavništva.

## 9.5.4 Tržno komuniciranje

Podjetje proizvaja in trži izdelke, ki se uporabljajo kot komponente v posameznih sklopih v različnih industrijah, zato je tržno komuniciranje prilagojeno trženju na medorganizacijskem trgu. Informacije glede uporabe izdelkov in novih izdelkov se prenašajo distributerjem v okviru službenih obiskov. Zaradi učinkovitejšega prenosa informacij in pospeševanja prodaje se skupaj z distributerji organizirajo predstavitve in treningi za končne kupce. Na Kitajskem je razumevanje angleškega jezika slabo, zato bo treba prevesti v kitajski jezik kataloge, tehnično dokumentacijo in internetne vsebine. Za prepoznavnost blagovne znamke in nadaljnjo širitev prodaje bo treba razstavljati na specializiranih sejmih na Kitajskem in v drugih azijskih državah.

## 10 PROJEKCIJA POSLOVANJA PREDSTAVNIŠTVA

### 10.1 Napoved prodaje

Napoved prodaje v Tabeli 12 je izdelana na podlagi ocene prodajnega osebja podjetja in distributerjev v posameznih državah na področju Azije. Ocena prodajnega osebja in distributerjev je ena izmed tehnik, ki se uporablja za napovedovanje prodaje (Cravens & Piercy, 2006, str. 94). Zaradi negotovosti zunanjega okolja je treba poleg verjetnega razvoja prodaje identificirati različne scenarije razvoja prodaje. Različni scenariji obravnavajo možne poteke trendov in dogodkov, kar omogoča razvoj ustreznih strategij in s tem zmanjšanje tveganja in negotovosti v prihodnosti. V okviru optimističnega scenarija je pomembno preveriti razpoložljivost trenutnih kapacitet in s tem zadovoljevanja potreb trga, v okviru pesimističnega scenarija pa je treba preveriti, ali obstaja tveganje za ekonomsko upravičenost investicije (Aaker, 2001, str. 105–109).

*Tabela 12: Napoved prodaje po posameznih azijskih državah 2017–2021 (v EUR)*

DRŽAVA	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Kitajska</b>	1.570.000	1.884.000	2.110.000	2.321.000	2.506.000
<b>Tajska</b>	1.200.000	1.275.000	1.350.000	1.450.000	1.520.000
<b>Tajvan</b>	283.000	355.000	377.500	401.000	421.500
<b>Indonezija</b>	471.000	508.000	544.000	582.000	617.000
<b>Japonska</b>	234.000	257.000	320.000	430.000	515.000
<b>Malezija</b>	324.000	357.000	393.000	432.000	476.000
<b>Hongkong</b>	270.000	297.000	326.000	359.000	395.500
<b>Indija</b>	250.000	340.000	450.000	520.000	610.000
<b>Macao</b>	190.000	210.000	245.000	255.000	265.000
<b>Južna Koreja</b>	145.000	219.500	290.000	362.000	437.000

se nadaljuje

nadaljevanje

DRŽAVA	2017	2018	2019	2020	2021
Singapur	210.000	231.000	254.000	279.500	296.000
Vietnam	90.000	108.000	129.000	155.500	186.000
Šri Lanka	30.000	39.000	51.000	65.000	82.000
Filipini	30.000	58.000	86.000	114.000	143.000
Kambodža	20.000	28.000	37.000	49.000	61.000
<b>SKUPAJ</b>	<b>5.317.000</b>	<b>6.166.500</b>	<b>6.962.500</b>	<b>7.775.000</b>	<b>8.531.000</b>

Vir: Izbrano podjetje, Ustanovitev lastnega podjetja v Aziji, 2014.

Razvoj dogodkov na Kitajskem bo vplival na možnost odklona od napovedi prodaje, zato sem izdelal optimistični scenarij, ki je 20 odstotkov višji od napovedi prodaje, in pesimistični scenarij, ki je za 20 odstotkov nižji od napovedi prodaje podjetja. Tabela 13 prikazuje razlike v ocenah na podlagi treh posameznih scenarijev.

Tabela 13: Realna, optimistična in pesimistična napoved prodaje 2017–2021 (v EUR)

VRSTA SCENARIJA	2017	2018	2019	2020	2021
Optimistični (+20 %)	6.380.400	7.399.800	8.355.000	9.330.000	10.237.200
Realistični	5.317.000	6.166.500	6.962.500	7.775.000	8.531.000
Pesimistični (-20 %)	4.253.600	4.933.200	5.570.000	6.220.000	6.824.800

Na razvoj optimističnega in pesimističnega scenarija prodaje vplivajo predvsem zunanji dejavniki, ki lahko povečajo ali zmanjšajo realno napoved prodaje. Zunanji dejavniki, ki vplivajo na razvoj optimističnega scenarija, so višja rast gospodarska rast in splošna stabilizacija trenutnih gospodarskih razmer na Kitajskem, razvoj novih panog in s tem dodatna možnost prodaje izdelkov, sprememba preferenc kupcev v smer višje kakovosti izdelkov in višanje proizvodnih stroškov domačih proizvajalcev, kar poveča konkurenčnost tujih proizvajalcev. Na razvoj pesimističnega scenarija vplivajo uvedba uvoznih ovir zaradi zaščite domačih proizvajalcev, agresivna cenovna politika domačih proizvajalcev, stroge zahteve za pridobitev lokalnih certifikatov, dvig kakovosti izdelkov lokalnih proizvajalcev in stagnacija kitajskega gospodarstva.

## 10.2 Stroški poslovanja

Ustanovitev predstavništva je mogoča brez ustanovitvenega kapitala, vendar je sam proces ustanovitve povezan z določenimi stroški. Zaradi pomoči pri ustanovitvi predstavništva bo podjetje najelo specializirano svetovalno podjetje, ki svetuje predvsem zahodnim podjetjem pri vstopu na kitajski trg. Svetovalno podjetje bo za predstavništvo opravljalo letna finančna poročila, katerih stroški so odvisni od obsega ustvarjenih stroškov predstavništva.

Predstavništvo je z vidika financiranja popolnoma odvisno od matičnega podjetja, saj na trgu ne sme opravljati neposrednih pridobitnih dejavnosti in izdajati računov. Predstavništvo je obdavčeno s 15-odstotnim davkom na seštevek vseh ustvarjenih stroškov. Tabela 14 prikazuje oceno stroškov predstavništva od 2017 do 2021. Ocena stroškov je izdelana na podlagi internih podatkov podjetja.

*Tabela 14: Ocena stroškov predstavništva 2017–2021 (v EUR)*

<b>STROŠKI PREDSTAVNIŠTVA</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Stroški odpiranja predstavništva</b>	4.250				
<b>Stroški izdelave letnih finančnih poročil</b>	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
<b>Najem poslovnih prostorov</b>	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
<b>Najem stanovanja predstavnika</b>	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
<b>Plača predstavnika</b>	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
<b>Plača poslovne sekretarke</b>	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
<b>Stroški poslovnih potovanj</b>	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
<b>Stroški informacijske opreme (računalnik, telefon, faks)</b>	3.000			3.000	
<b>Tekoči stroški obratovanja predstavništva (pisarniški material, telefon, elektrika, ogrevanje)</b>	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
<b>Stroški marketinškega materiala</b>	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
<b>Davek (15 % na vsoto vseh ustvarjenih stroškov)</b>	31.853	30.765	30.765	31.215	30.765
<b>SKUPAJ STROŠKI</b>	244.203	235.865	235.865	239.315	235.865

*Vir: Izbrano podjetje, Ustanovitev lastnega podjetja v Aziji, 2014.*

Glavni stroški poslovanja so stroški najema poslovnih prostorov in stanovanja predstavnika, plača predstavnika in stroški poslovnih potovanj. Za pomoč v administraciji in pri komunikaciji je predvidena zaposlitev lokalne poslovne sekretarke, ki ne more biti zaposlena neposredno na predstavništvu, ampak preko lokalne zaposlitvene agencije. Strošek plače poslovne sekretarke obsega plačo z vsemi socialnimi dodatki in davki. Pomemben del stroškov poslovanja predstavništva predstavljajo tudi stroški poslovnih potovanj znotraj Kitajske in v drugih azijskih državah. Za poslovanje predstavništva je potreben nakup informacijske opreme, drobnega inventarja in potrošnega pisarniškega materiala. V okviru stroškov obratovanja predstavništva je treba upoštevati stroške prevajanja in izdelavo tiskovin v kitajskem jeziku.

### 10.3 Ekonomska upravičenost predstavništva

Strateški cilj podjetja je širitev poslovanja na Kitajskem z odprtjem predstavništva, vendar mora biti ta cilj tudi ekonomsko upravičen. Pri ocenjevanju ekonomske upravičenosti odprtja predstavništva izhajam iz razvoja prodaje, ki jo je podjetje izdelalo v primeru odprtja lastne prodajne enote na Kitajskem. Napoved prodaje ne obsega samo Kitajske, ampak obsega širše področje vzhodne Azije, saj namerava podjetje z odprtjem predstavništva na Kitajskem pokrivati tudi ostale trge v regiji. Podjetje ocenjuje, da bi z odprtjem lastne prodajne enote lahko povečali prodajo na Kitajskem in ostalih okoliških azijskih državah s stalno prisotnostjo predstavnika na trgu. Z vidika ocene ekonomske upravičenosti moramo zato upoštevati tudi prodajo v ostalih azijskih državah, saj bodo v zvezi z aktivnostmi na teh trgih nastali tudi določeni stroški predstavništva. Zaradi trenutne nepredvidljive situacije sem izdelal optimistični in pesimistični scenarij, ki sta v intervalu dvajsetih odstotkov nad in pod napovedjo prodaje podjetja. Stroški poslovanja predstavništva so ocenjeni glede na dosegljive podatke o najemninah, plačah in glede na ostale stroške poslovanja na Kitajskem. Predpostavljamo, da se stroški predstavništva ne spreminjajo glede na obseg prodaje, saj je večina stroškov fiksnih.

Kriterij podjetja za ekonomsko upravičenost predstavništva je v prvi vrsti povečanje prodaje ne samo na Kitajskem, ampak v širši regiji vzhodne Azije, seveda pa mora podjetje upoštevati tudi vse stroške, ki bodo nastali z odprtjem in poslovanjem predstavništva. Ker podjetje pozna cenovno strukturo izdelkov, ima postavljen cilj, da delež celotnih stroškov predstavništva ne sme presegati štirih odstotkov v skupni prodaji. Tabela 15 prikazuje delež celotnih stroškov predstavništva v prodaji.

*Tabela 15: Delež celotnih stroškov predstavništva v prodaji (v %)*

VRSTA SCENARIJA	2017	2018	2019	2020	2021
Optimistični	3,8	3,2	2,8	2,6	2,3
Realistični	4,6	3,8	3,4	3,1	2,8
Pesimistični	5,7	4,8	4,2	3,8	3,5

V primeru realističnega scenarija stroški poslovanja predstavništva samo v prvem letu presegajo štiri odstotke, v ostalih letih so manjši od štirih odstotkov v vrednosti prodaje izdelkov v Aziji. Delež stroškov poslovanja predstavništva v prodajni vrednosti je v okviru optimističnega scenarija v vseh letih pod štirimi odstotki. Na podlagi pesimističnega scenarija delež stroškov prva tri leta poslovanja predstavništva presega ciljne štiri odstotke. Če bi podjetje ustanovilo predstavništvo le za opravljanje poslovnih aktivnosti na Kitajskem, bi stroški poslovanja bistveno presegali štiri odstotke vrednosti prodaje. Ustanovitev predstavništva je po kriterijih podjetja ekonomsko upravičeno le v primeru opravljanja poslovnih aktivnosti na širšem azijskem prostoru.



## 10.4 Nadaljnji razvoj širitve poslovanja

V tem delu sveta podjetje še nima predstavništva ali podjetja, zato odprtje predstavništva pomeni prehod od izvoznih oblik k investicijskim oblikam vstopa na te trge. Prvi korak po odprtju predstavništva je optimiziranje in iskanje sinergij med obstoječimi prodajnimi potmi in pospeševanje prodaje pri obstoječih kupcih. Nadalje je treba temeljito raziskati trg, navezati nove kontakte s potencialnimi kupci iz geografskih področij znotraj Kitajske in drugih azijskih držav. Cilj podjetja je razširiti prodajno mrežo v regijah, kjer sedaj niso bili prisotni in poiskati nove industrije za prodajo izdelkov.

Podjetje del svojih nabavnih aktivnosti izvaja na kitajskem trgu, zato bi lahko predstavništvo nadziralo kakovost blaga pri lokalnih dobaviteljih. Zaradi omejenih aktivnosti predstavništva je podjetje pri izvajanju carinjenja, skladiščenja in distribuciji popolnoma odvisno od lokalnih distributerjev, kar lahko pomeni določeno omejitev pri nadaljnjem razvoju poslovanja. Z odprtjem podjetja na Kitajskem se lahko zmanjša odvisnost od lokalnih distributerjev, saj bi podjetje lahko samo uvažalo, skladiščilo in obvladovalo distribucijske poti do končnih kupcev. Najprimernejša pravno-organizacijska oblika za potrebe opravljanje trgovske dejavnosti je tuje trgovsko podjetje (angl. *Foreign Invested Commercial Enterprise – FICE*). Optimalna lokacija za odprtje podjetja je mesto Suzhou, ki se nahaja v bližini Šanghaja in ima zelo dobre prometne povezave z drugimi kitajskimi mesti. V Šanghaju je eno največjih pristanišč na Kitajskem in brezcarinska cona, zato bi podjetje lahko prevzelo logistično in distribucijsko funkcijo za vzhodno Azijo.

## 11 PRIPOROČILA PODJETJU

Kitajsko gospodarstvo se trenutno sooča z zmanjšanjem gospodarske rasti, saj je za leto 2016 kitajska vlada postavila kot cilj rast med 6,5 in 7 odstotki (China Sets 6.5% to 7% Growth Target, First Range Since 1990s, 2016). Kljub temu pa je gospodarska rast še vedno precej višja kot v večini zahodnih držav, zato se bo premik težišča svetovnega gospodarstva na vzhod nadaljeval tudi v prihodnje. Kitajsko gospodarstvo se bo iz izrazito izvozno usmerjenega gospodarstva premaknilo v smer razvoja domačega trga, kar bo povečalo kupno moč kitajskega srednjega razreda (Rašković, 2015).

V prihodnosti se zato obetajo dobre priložnosti za uvoz in prodajo proizvodov iz Evrope. Poleg Kitajske so na področju vzhodne Azije številne države, ki vedno bolj dobivajo težo na svetovnem gospodarskem zemljevidu. Odločitev o investicijski obliki vstopa na kitajski trg ne sme biti podrejena trenutnim nepredvidljivim razmeram na kitajskem trgu, ampak mora zajemati širši pogled na trge vzhodne Azije. Z vidika ekonomske upravičenosti investicije je obseg prodaje na Kitajskem premajhen za pokrivanje stroškov predstavništva, zato je smiselna investicija v predstavništvo le ob sočasnem izvajanju aktivnosti v ostalih državah

vzhodne Azije. Temeljna strateška usmeritev podjetja je nadaljnja rast prodaje in razvoj lastne zunanjetrgovinske mreže na strateških trgih, med katere spadajo tudi azijski trgi. Najvišje vodstvo podjetja mora zato sprejeti odločitev o vstopu na kitajski trg, sestaviti projektno skupino za pripravo in izvedbo projekta in določiti terminske smernice projekta. Direktorji posameznih poslovnih enot so odgovorni za pripravo poslovnih načrtov svojih poslovnih enot, ki morajo biti vsebinsko in terminsko usklajeni s strateškimi smernicami vodstva podjetja. Direktorji poslovnih enot morajo določiti člane projektne skupine, ki bodo pristojni za operativno podporo pri odprtju in delovanju predstavništva.

Najprimernejši člani projektne skupine bi bili po mojem mnenju vodje prodaj posameznih programov, in sicer zaradi pregleda nad prodajo posameznega programa in poznavanja obstoječih kupcev na Kitajskem. Poslovodstvo podjetja naj med direktorji poslovnih enot izbere vodjo projekta, ki bo odgovoren za realizacijo projekta, koordinacijo med posameznimi poslovnimi enotami in poročanje najvišjemu vodstvu podjetja glede poteka projekta. Glede na postavljeni terminski načrt odprtja predstavništva v letu 2017 bi podjetje moralo začeti z aktivnostmi najkasneje v drugi polovici leta 2016. Podjetje oz. vodja projekta mora navezati stik z enim od svetovalnih podjetij na Kitajskem in se dogovoriti glede vseh podrobnosti odpiranja predstavništva. V povezavi s kadrovsko službo podjetja mora pripraviti identifikacijo in razgovore s potencialnimi kandidati v podjetju oz. v primeru pomanjkanja ustreznih kadrov v podjetju mora preko kadrovske agencije poiskati ustrezne kandidate. Kandidati morajo imeti ustrezna znanja, izkušnje in osebnostne lastnosti. Znanja, ki se zahtevajo, so znanje tujih jezikov, tehnično znanje, poznavanje ciljnega trga in široka splošna razgledanost.

Zaželeno je tudi, da ima kandidat mednarodne in vodstvene izkušnje. Poleg znanja in izkušenj so pomembne osebnostne lastnosti kandidata, kot so fleksibilnost, sposobnost samostojnega odločanja in delovanja pod stresom. Kandidati morajo imeti dobre komunikacijske sposobnosti. Podjetju ne priporočam odprtja lastne proizvodnje enote na Kitajskem, predvsem zaradi premajhnega obsega poslovanja in pomanjkljive zaščite intelektualne lastnine na Kitajskem. Ena izmed ključnih konkurenčnih prednosti podjetja je edinstveno tehnološko znanje in lasten razvoj izdelkov, zato bi lahko takšen prenos tehnologije dolgoročno ogrozil konkurenčno pozicijo podjetja.

Podjetju tudi v prihodnosti predlagam proizvodnjo in razvoj izdelkov v Sloveniji, saj lahko na ta način zaščiti tehnološko znanje. Zaradi kulturne in geografske oddaljenosti trga je potrebna ustrezna priprava projekta, podpora in vztrajnost najvišjega vodstva podjetja, sicer bomo na Kitajskem potrebovali več časa, kot smo prvotno načrtovali. Vodstvo mora zato ustrezno motivirati in postaviti merila za nagrajevanje sodelujočih v primeru uspešne izvedbe projekta znotraj terminskega načrta. Predvsem pa moramo na vstop na kitajski trg gledati dolgoročno, zato rezultatov ni mogoče pričakovati čez noč.

## SKLEP

Podjetja so na trgih soočajo s številnimi izzivi, ki jih prinaša globalizirano okolje, zato se morajo ustrezno prilagajati na spremenjene pogoje poslovanja. V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja se je pojavila globalizacija, ki je korenito spremenila mednarodno poslovanje. Tradicionalne izvozne oblike v spremenjenih tržnih razmerah niso vedno najboljše izbira za doseganje dolgoročnih ciljev podjetja, zato je za hitro odzivanje na spremembe potrebna fizična prisotnost podjetja na ciljnem trgu. Podjetje je že nekaj let prisotno na kitajskem trgu preko neposrednega izvoza izdelkov, vendar ima ta način poslovanja določene omejitve pri nadaljnji širitvi poslovanja na Kitajskem. Kitajski trg je zaradi geografske in kulturne oddaljenosti v prihodnosti težko razvijati brez fizične prisotnosti podjetja, dodatno oviro pri komunikaciji pa predstavlja časovna razlika med Evropo in Kitajsko. Cilj podjetja je širitev poslovanja na Kitajskem in v drugih državah vzhodne Azije, zato se nahaja pred odločitvijo glede višjih stopenj internacionalizacije poslovanja.

Podjetje je trenutno pri širitvi prodaje povsem odvisno od lokalnih distributerjev, zato bi z odprtjem predstavništva povečalo vpliv na poslovanje in širitev prodaje na teh trgih. Za realizacijo cilja širitve prodaje na Kitajskem je treba oblikovati ustrezno strategijo, ki mora biti usklajena s celovito strategijo rasti podjetja. Za analizo značilnosti kitajskega trga sem uporabil PEST-analizo, Porterjev model petih sil in portfeljsko analizo. Kitajska je kljub nižji gospodarski rasti in vedno večji konkurenci še vedno privlačen trg, kamor želijo vstopiti številna zahodna podjetja. Z vidika panoge je Kitajska največji posamezni trg z nadpovprečno letno stopnjo rasti, zato predstavlja za podjetje potencial za nadaljnjo širitev prodaje. V okviru SWOT-analize sem analiziral prednosti in slabosti notranjega okolja ter priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja. Z združitvijo različnih kombinacij notranjih in zunanjih dejavnikov sem identificiral ustrezne alternativne strategije podjetja. Z vidika generičnih poslovnih strategij sta najprimernejši strategija diferenciacije proizvodov in strategija osredotočenja na tržne niše. Zaradi višjih proizvodnih stroškov podjetje ne more cenovno konkurirati s standardnimi proizvodi lokalnih proizvajalcev, zato na Kitajskem ne bo tržilo celotnega proizvodnega programa. Glede na analizo prodajnega portfelja so primerni za trženje na kitajskem trgu štirje proizvodni programi, ki imajo z vidika kakovosti in edinstvenosti zadostno konkurenčno moč. S temi proizvodi je podjetje že sedaj prisotno na kitajskem trgu.

Na podlagi primerjave pravnih oblik družb na Kitajskem predlagam kot najbolj primerno predstavništvo. Odločitev o izboru predstavništva kot najprimernejši obliki temelji na načrtovanih poslovnih aktivnostih podjetja, enostavnosti postopka ustanovitve in stroških ustanovitve. Pri izboru lokacije predstavništva sem upošteval lokacije obstoječih in potencialnih kupcev ter poslovno in prometno infrastrukturo. Glede na te kriterije sem izbral kot najprimernejšo lokacijo predstavništva Šanghaj z okolico, kjer posluje že 30 slovenskih

podjetij. Za vodenje predstavništva predlagam identifikacijo primernih kandidatov v podjetju ali da podjetje pridobi izkušene in kompetentne kandidate na trgu. Interni kandidati imajo prednost pred zunanjimi kandidati zaradi poznavanja izdelkov, poznavanja notranje strukture podjetja in pripadnosti podjetju, slabost pa predstavlja pomanjkanje izkušenj iz poslovanja na kitajskem trgu.

Ekonomsko upravičenost predstavništva sem izdelal na podlagi napovedi prodaje za Kitajsko in države vzhodne Azije ter ocene stroškov obratovanja predstavništva. Poleg realne napovedi prodaje sem dodal še optimistični in pesimistični razvoj prodaje, ki sta višji oziroma nižji za dvajset odstotkov od napovedi prodaje. Ocena stroškov predstavništva temelji na podlagi dosegljivih informacij podjetja, kjer največje postavke predstavljajo plača predstavnika, najemnina poslovnih prostorov, najemnina stanovanja predstavnika in stroški poslovnih potovanj. Kriterij za oceno ekonomske upravičenosti predstavništva je delež stroškov predstavništva, ki ne sme presegati štirih odstotkov v prodajni vrednosti na teh trgih. Na podlagi analize napovedi prodaje in stroškov predstavništva je kriterij dosežen le ob upoštevanju skupne prodaje na Kitajskem in ostalih azijskih državah. Brez upoštevanja prodaje v ostalih azijskih državah obseg prodaje na Kitajskem ni zadosten, zato bi predstavništvo bistveno presevalo delež stroškov v prodaji. Kriterij deleža stroškov v prodaji ne bi bil dosežen tudi v primeru optimističnega scenarija, zato je ekonomska upravičenost predstavništva mogoča le ob sočasnem izvajanju aktivnosti v ostalih azijskih državah.

Temeljno hipotezo, da je najustreznejša strategija širitve poslovanja na kitajskem trgu odprtje lastne prodajne enote na Kitajskem, lahko potrdim le pogojno, torej v primeru, ko bi predstavništvo izvajalo aktivnosti tudi v drugih azijskih državah. Če želi podjetje odpreti predstavništvo na Kitajskem, mora upoštevati prodajo na širšem azijskem področju, zato mora v osnove strategije širitve poslovanja vključiti celotno območje vzhodne Azije.

## LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D.A. (2001). *Strategic Market Management*. (6<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
2. *China Sets 6.5% to 7% Growth Target, First Range Since 1990s*. Najdeno 12. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-02-03/china-sets-6-5-to-7-economic-growth-target-range-for-2016>
3. Boh, M. (2016). *Analiza možnosti za internacionalizacijo izbranega slovenskega podjetja na trge JV Azije*. (Magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Brentin, R., & Sarnacke, P. (2011). *Rubber Compounds. A Market Oportunity Study*. Omni Tech International Ltd. Najdeno 10. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.rubber.org/industry-statistics>
5. Chen, W., Cheng, E., Flavin, C., Fogel, R.W., Geeraerts, G., Herren, H., Hu, A., Hudson, M., Koh, T., Li, D., Li, W., Lomborg, B., Ma, H., Pan, W., Tan, C., Wang, H., Wu, J., Yan, S., & Yu, K. (2011). *China in the next 30 years*. Beijing: Central Compilation & Translation Press.
6. *China FICE vs. Manufacturing WFOE*. Najdeno 5. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.china-briefing.com/news/2012/05/11/china-fice-vs-manufacturing-wfoe.html>
7. *China Business Handbook*. (2013). Beijing. Najdeno 30.aprila 2015 na naslovu [http://export.gov/china/build/groups/public/@eg\\_cn/documents/webcontent/eg\\_cn\\_055956.pdf](http://export.gov/china/build/groups/public/@eg_cn/documents/webcontent/eg_cn_055956.pdf)
8. Klako Group. (2011, junij). *Representative office versus limited company*. Najdeno 10. junija 2014 na spletnem naslovu [http://koehlerservices.com/images/stories/pdf/Magazine\\_Issues/June\\_2011\\_issue.pdf](http://koehlerservices.com/images/stories/pdf/Magazine_Issues/June_2011_issue.pdf)
9. Connett, W. (2015). *Understanding China`s former one child policy*. Najdeno 2. januarja 2016 na spletnem naslovu [http://www.investopedia.com/articles/investing/120114/understanding-chinas-one-child-policy.asp?no\\_header\\_alt=true](http://www.investopedia.com/articles/investing/120114/understanding-chinas-one-child-policy.asp?no_header_alt=true)
10. Cravens, D.W., & Piercy, N.F. (2006). *Strategic Management*. (8<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Education.
11. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffet, M.H. (2011). *International Business*. (8<sup>th</sup> ed.). Hoboken: John Willey & Sons, Inc.
12. Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2007). *International Marketing*. (8<sup>th</sup> ed.). Mason: Thomson South-Western.
13. Doctoroff, T. (2013). *What Chinese Want: Culture, Communism, and China's Modern Consumer*. New York: St. Martin's Griffin.
14. Dunning, J.H. (1981). *Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach*. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 119, pp. 30–64.
15. Dunning, J.H. (1988). *Explaining International Production*. London: Unwin Hyman.

16. Dunning, J.H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173–90.
17. Earley, P.C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*. Najdeno 16. aprila na spletnem naslovu <https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence>
18. *Catching the eagle*. Najdeno 25. septembra na spletnem naslovu <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2014/08/chinese-and-american-gdp-forecasts>
19. Ecovis. (2014). *Doing Business in China Guide*. Najdeno 3. februarja 2016 na spletnem naslovu [http://www.ecovis.com/fileadmin/countries/china/how\\_to\\_start\\_up\\_a\\_business\\_in\\_China.pdf](http://www.ecovis.com/fileadmin/countries/china/how_to_start_up_a_business_in_China.pdf)
20. Fan, R. (2016). China's Excess Capacity: Drivers and Implications. Law Offices of Stewart and Stewart. Najdeno 22. aprila na spletnem naslovu <http://www.stewartlaw.com/Content/Documents/China's%20Excess%20Capacity%20-%20Drivers%20and%20Implications.pdf>
21. Fairbank, J. K., & Goldman, M. (2006). *China: A New History*. (2<sup>nd</sup> enl. ed.). Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
22. *Kako zakorakati na kitajski trg*. Najdeno 2. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/278542/Kako-zakorakati-na-kitajski-trg>
23. Fred, R.D. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. (13<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
24. Frynas, J.G., & Mellahi, K. (2014). *Global Strategic Management*. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Oxford University Press.
25. Gerschewski, S., Rose, E.L., & Lindsay, V.J. (2014). Understanding the drivers of international performance for global firms: An integrated perspective. *Journal of World Business*, 50(3), 558–575.
26. Ghemawat, P. (2001). *Distance still matters: The hard reality of global expansion*. Watertown. *Harvard Business Review*.
27. Gray, A. (2016). The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. Najdeno 16. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution>
28. Gustafsson, T., & Zasada, D. (2011). *Explanatory power of internationalization theories. A case study of Norwegian SMEs targeting developing countries*. Oslo: Reprosentralen, Universitetet i Oslo.
29. Harzing, A.W., & Pudelko, M. (2015). Do We need to distance ourselves from the distance concept? Why home and host country context might matter more than (cultural) distance. *Management International Review*, 56(1), 1–34.
30. He, T. (2014). China's Middle Income Consumers. China-Britain Business Council. Najdeno 2. januarja 2016 na spletnem naslovu

- [http://www.cbbc.org/cbbc/media/cbbc\\_media/KnowledgeLibrary/Reports/Sector%20Profile/CBBC-China-s-Middle-Income-Consumers.pdf](http://www.cbbc.org/cbbc/media/cbbc_media/KnowledgeLibrary/Reports/Sector%20Profile/CBBC-China-s-Middle-Income-Consumers.pdf)
31. Hitt, A.M., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. (13<sup>th</sup> ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
  32. The Hofstede centre. (2016). What about China?. Najdeno 30. aprila na spletnem naslovu <https://www.geert-hofstede.com/china.html>
  33. Hollensen, S. (2007). *Global Marketing. A decision-oriented approach*. (4<sup>th</sup> ed.). Harlow: Pearson Education.
  34. IndustriALL Global Union. (2013). IndustriALL Global Union`s World Conference for the Rubber Industry. Najdeno 15. januarja 2016 na spletnem naslovu [http://www.vdsz.hu/files/73/401/report\\_\\_world\\_rubber\\_conference\\_english\\_final.pdf](http://www.vdsz.hu/files/73/401/report__world_rubber_conference_english_final.pdf)
  35. Izbrano podjetje. (b.l.). Podatki SAP. Kranj: Izbrano podjetje.
  36. Izbrano podjetje. (2014). *Ustanovitev lastnega podjetja v Aziji*. Kranj: Izbrano podjetje.
  37. Izbrano podjetje. (2015). *Letno poročilo 2014*. Kranj: Izbrano podjetje.
  38. *Kitajska velesila z brezmejnimi potencialom*. Najdeno 24. maja 2014 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Teme\\_tedna/Kitajska\\_%E2%80%93\\_velesila\\_z\\_brezmejnimi\\_potencialom\\_20001.aspx](http://www.izvoznookno.si/Teme_tedna/Kitajska_%E2%80%93_velesila_z_brezmejnimi_potencialom_20001.aspx)
  39. *Predstavitev gospodarstva Kitajske*. Najdeno 2. januarja 2016 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Kitajska/Predstavitev\\_drzave\\_4323.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kitajska/Predstavitev_drzave_4323.aspx)
  40. *Pregled gospodarskih gibanj v državi Kitajski*. [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Kitajska/Pregled\\_gospodarskih\\_gibanj\\_4324.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kitajska/Pregled_gospodarskih_gibanj_4324.aspx)
  41. Jacques, M. (2009). *When China Rules the World*. London: Penguin Books Ltd.
  42. Jaklič, A., & Svetličič, M. (2005). *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
  43. Jin, B., (2008). *Understanding China: Introduction to China`s History, Society and Culture*. Beijing: China Intercontinental Press.
  44. Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *The Journal of Management Studies*. Najdeno 10. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x/pdf>
  45. Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8, 23–32.
  46. Johanson, J. & Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411–1431.
  47. Kotler, P., & Keller, K.L. (2012). *Marketing Management*. (14<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.

48. Kumar, V., Aaker, D.A., & Day, G.S. (1999). *Essentials of Marketing Research*. Hoboken: John Willey & Sons, Inc.
49. Laine, A., & Kock, S. (2000). A Process Model od Internationalization – New Times Demands New Patterns. *Industrial Marketing and Purchasing Group*. Najdeno 15. avgusta 2015 na spletnem naslovu [http://www.impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=83](http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=83)
50. Leutert, W. (2016). Challenges Ahead in China's Reform. The National Bureau of Asian Research. Najdeno 22. aprila na spletnem naslovu <http://www.brookings.edu/~media/research/files/articles/2016/02/reform-china-state-owned-enterprises-leutert/wendy-leutert--challenges-ahead-in-chinas-reform-of-stateowned-enterprises.pdf>
51. Letts, S. (2016). China's indebted zombie enterprises tough to kill. Najdeno 25. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.abc.net.au/news/2016-03-16/killing-china-debt-zombies/7250262>
52. Liu, X. (2016). China's State-owned Enterprises Reform: Will it work? Chinese University of Hong Kong (CUHK) Business School. Najdeno 25. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://cbkcuhk.wordpress.com/about/>
53. Lu, P. X. (2008). *Elite China: luxury consumer behavior in China*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.
54. Mackinnon, A., & Powell, B. (2008). *China Calling: A foot in the global door*. London: Palgrave Macmillan, Ltd.
55. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. (1. izd.). Ljubljana: GV Založba.
56. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. Meyer, K.E., & Estrin, S. (2001). Brownfield Entry in Emerging Markets. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 575–584.
58. Morrison, W.M., (2015). *China's Economic Rise: History Trends, Challenges, and Implications for the United States*. Washington: Congressional Research Service.
59. Morrison, W.M., (2015a). *China's Economic Rise: History Trends, Challenges, and Implications for the United States*. Washington: Congressional Research Service.
60. Naughton, B. (2007). *The Chinese Economy. Transitions and Growth*. Cambridge: The Massachusetts Institute of Technology Press.
61. *China City Tier System: How it Works and Why its Useful*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu <http://nexus-pacific.com/blog/2013/7/9/china-city-tier-system-how-it-works-and-why-its-useful>
62. Onkelinx, J., & Sleuwaegen, L. (2008). Internationalization of SMEs. Research Report. Flanders District of Creativity. Najdeno 12. septembra 2015 na spletnem naslovu [http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAAahUKEwio366F6\\_PHAhWCMB0KHaSUDvU&url=http%3A%2F%2Fwww.flandersdc.be%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2FFlanders%2520DC%2520Study%2520-](http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAAahUKEwio366F6_PHAhWCMB0KHaSUDvU&url=http%3A%2F%2Fwww.flandersdc.be%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2FFlanders%2520DC%2520Study%2520)



%2520Internationalization%2520of%2520SMEs.pdf&usg=AFQjCNetBHBYY0aPL-kerU2m4Ni7npqUP1g

63. Quah, D. (2011). *The Global Economy's Shifting Centre of Gravity*. London School of Economics and Political Science and John Wiley & Sons Ltd. Najdeno 10. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1758-5899.2010.00066.x/pdf>
64. Pavlovčič, L. (2015, 18. april). Azijski trg je lačen inovativnega znanja in visokotehnoloških izdelkov. *Delo (Sobotna priloga)*, str. 18 in 19.
65. Polajžer, B., & Turk, N. (2013). *Kako uspešno poslovati s Kitajsko*. Ljubljana: SPIRIT Slovenija, javna agencija, in GZS.
66. Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
67. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. (4. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
68. PwC. (2013). *Doing business and investing in China*. Najdeno 2. januarja 2016 na spletnem naslovu [http://www.pwccn.com/home/eng/doing\\_biz\\_invest\\_cn.html](http://www.pwccn.com/home/eng/doing_biz_invest_cn.html)
69. Rašković, M. (2014). Misunderstanding embeddedness: A response to Ferrari's rethinking multiple embeddedness. *The Multinational Business Review*, 22(2), 139–154.
70. Rašković, M. (2015, 28. marec). Največje svetovno gospodarstvo na treh nogah. *Delo*. Najdeno 26. aprila na spletnem naslovu <http://www.delo.si/sobotna/najvecje-svetovno-gospodarstvo-na-treh-nogah.html>
71. Rašković, M. (2015, 18. september). Resnice in zmote o vzponu in zlomu Kitajska: Zakaj jo Evropa ima že za središče sveta, ali bo njen vpliv še rasel ali pa se lahko zlomi – in kaj eno in kaj drugo pomeni za preostali svet. *Manager*, 3, 10–14.
72. Rašković, M. (2016, 6. februar). Lovljenje ravnotežja v letu nagajive in nepredvidljive opice. *Delo*, 31, 12–13.
73. Rawski, T.G. (2011, junij). *The Rise of China's Economy*. Najdeno 25. junija 2015 na spletnem naslovu <http://www.fpri.org/articles/2011/06/rise-chinas-economy>
74. Roberts, D. (2014). *Xi's New Reform Group Holds First Meeting*. Najdeno 27. april 2016 na spletnem naslovu <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-01-23/xis-new-reform-group-holds-first-meeting>
75. *The Rubber Economist Quarterly Report - 3rd Quarter 2009 Edition*. Najdeno 15. januarja 2016 na spletnem naslovu [http://www.therubbereconomist.com/The\\_Rubber\\_Economist/Quarterly\\_Report.html](http://www.therubbereconomist.com/The_Rubber_Economist/Quarterly_Report.html)
76. *World Rubber Industry*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.rubberworld.com/RWmarket\\_report.asp?id=1618](http://www.rubberworld.com/RWmarket_report.asp?id=1618)
77. Rugman, A.M. (1981). *Inside the Multinationals: The Economics of international Markets*. New York: Columbia Press.
78. Rugman, A.M., & Brewer, T.L. (2001). *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford: Oxford University Press.
79. Ruzzier, M., Hisrich, R.D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.

- Emerald Group Publishing Limited*. Najdeno 10. avgusta 2015 na spletnem naslovu [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:nsMsDoDyk-EJ:www.conceptme.pt/conceptme\\_test/images/9/97/SME\\_internationalization\\_research\\_past,\\_present,\\_and\\_future.pdf+&cd=4&hl=sl&ct=clnk&gl=si](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:nsMsDoDyk-EJ:www.conceptme.pt/conceptme_test/images/9/97/SME_internationalization_research_past,_present,_and_future.pdf+&cd=4&hl=sl&ct=clnk&gl=si)
80. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2000). *Research Methods for Business Students* (2<sup>nd</sup> ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
  81. Schnaars, S.P. (1998). *Marketing Strategy: Customers & Competition*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: The Free Press. New York.
  82. Schmid, V. (2015). This Time Is Not Different: China Faces 'Internal Debt Crisis'—Carmen Reinhart. *Epoch Times*. Najdeno 25. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.theepochtimes.com/n3/1903929-this-time-is-not-different-china-faces-internal-debt-crisis-carmen-reinhart/>
  83. Smith, S.M. & Albaum, G.S. (2012). *Basic Marketing Research: Volume 1. Handbook for Research Professionals*. Provo: Qualtrics Labs, Inc.
  84. Sovereign Group. (2015). *China Market Entry Handbook 2015 Edition*. Najdeno 2. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.sovereigngroup.com/wp-content/uploads/2015/04/China-Market-Entry-Handbook-Sept-2015.pdf>
  85. *Corruption Perceptions Index 2015*. Najdeno 26. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.transparency.org/cpi2015#results-table>
  86. Tse, E. (2010). *The China Strategy: Harnessing the Power of the World's Fastest-Growing Economy*. New York: Basic Books.
  87. Udovič, B., & Raškovič, M. (2010). Export markets and types of international market(ing) cooperation of top Slovenian exporters: Has crisis taught us nothing?. *Akademija MM*, 10(15), 69–84.
  88. Vietor, R.H.K., & Kennedy, R. E. (2001). *Globalization and Growth. Case Studies in National Economic Strategies*. San Diego: Harcourt College Publisher.
  89. Wheelen, T.L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. (13<sup>th</sup> ed.). New York: Pearson Education, Inc.
  90. White, C. (2004). *Strategic Management*. London: Palgrave Macmillan.
  91. *Ferdinand Avguštin Hallerstein*. Najdeno dne 16. aprila 2016 na spletnem naslovu [https://sl.wikipedia.org/wiki/Ferdinand\\_Avgu%C5%A1tin\\_Hallerstein](https://sl.wikipedia.org/wiki/Ferdinand_Avgu%C5%A1tin_Hallerstein)
  92. Wilkinson, D., & Birmingham, P. (2003). *Using Research Instruments. A Guide for Researchers*. London: Taylor & Francis Group.
  93. Wolf, M. (2016). China's struggle for a new normal. *Financial Times*. Najdeno 18. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/28ea640e-ef62-11e5-aff5-19b4e253664a.html#axzz46LUuZcPp>
  94. *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)
  95. Wu, N. (2014). Income inequality in China and the urban-rural divide. *Journalist's Resource*. Najdeno 26. aprila 2016 na spletnem naslovu

<http://journalistsresource.org/studies/international/china/income-inequality-todays-china>

96. The World Bank. (2013). *China 2030. Building a Modern, Harmonious, and Creative Society*. Najdeno 4. julija 2015 na spletnem naslovu <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2012/02/27/china-2030-executive-summary>
97. Wu, J. (2005a). *China's Long March Toward A Market Economy*. Shanghai: Shanghai Press and Publishing Development Company.
98. Wu, J. (2005b). *Understanding and Interpreting Chinese Economic Reform*. Abingdon: Texere Publishing Inc.
99. Wu, J. & Yining, L. (2012). *Economists' Analysis of China's Economic Transformation*. Beijing: Foreign Language Teaching and Research Press.
100. Zhang, K. (2010). *Quick Access to Chinese History. From Ancient Times to 21<sup>st</sup> Century*. Beijing: Foreign Language Press.



## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Intervju z britanskim lastnikom podjetja na Kitajskem .....	1
Priloga 2: Izvirni vprašalnik v angleškem jeziku .....	7





## **PRILOGA 1: Intervju z britanskim lastnikom podjetja na Kitajskem**

### **Kdaj in kako ste začeli vašo poslovno pot na Kitajskem?**

Moji začetki poslovanja s Kitajsko segajo v leto 1997, ko sem dobil zaposlitev v velikem ameriškem podjetju, ki je postavljalo nove proizvodnje kapacitete na Kitajskem. Po nekaj letih dela v podjetju, bogatih izkušnjah in številnih kontaktih z lokalnimi podjetji sem se odločil v letu 2003 za ustanovitev lastnega podjetja na Kitajskem. Na začetku sem zaposlil tri kitajske sodelavce iz nekdanjega podjetja za pomoč pri nabavi, kontroli kakovosti blaga in logistiko. Z namenom iskanja kupcev sem obiskal več sejmov v Veliki Britaniji in kmalu našel prvega kupca. Prvo naročilo smo prejeli že nekaj mesecev po odprtju podjetja.

### **Zakaj ste se odločili za ustanovitev svojega podjetja na Kitajskem?**

Na kitajski trg so v tem obdobju vstopala predvsem večja podjetja, ki so imela dovolj virov za odprtje lastnih proizvodnih kapacitet ali za samostojno organizacijo nabave proizvodov pri lokalnih proizvajalcih. Manjša in srednje velika podjetja v Veliki Britaniji niso imela zadostnih finančnih sredstev in usposobljenih kadrov, zato sem videl priložnost, da bi lahko s svojim znanjem in izkušnjami priskrbel storitev dobave, kontrole kakovosti, prevajanje dokumentov ter organizacijo transporta. S posredovanjem pri dobavi komponent večjemu številu podjetij so se stroški za posamezno podjetje bistveno znižali, zato so si tudi manjša podjetja lahko privoščila dobavo komponent iz Kitajske.

### **Koliko časa ste namenili pripravam, preden ste sprejeli odločitev za vstop na kitajski trg?**

Ker sem že nekaj let delal na Kitajskem in sem poznal nekaj zanesljivih kitajskih dobaviteljev, sem vedel, da bi s svojo kakovostjo lahko zadovoljili britanske odjemalce. V letu pred odprtjem podjetja sem izdelal grobi načrt poslovanja in zagotovil potrebna finančna sredstva za prve mesece delovanja podjetja, ko še nisem imel prihodkov od prodaje. Ker gre za izdelke, ki so namenjeni kupcem v Evropi, sem moral najti potencialne kupce v Veliki Britaniji in drugje po Evropi. Način poslovanja na Kitajskem sem poznal že iz nekdanje firme, zavedal pa sem se tudi potencialnih tveganj in pasti, zato kakšnih drugih posebnih priprav ni bilo potrebnih.

### **Kakšna je bila tedaj Kitajska, če jo primerjate s sodobno Kitajsko?**

Kitajska je bila pred dvanajstimi leti bolj enostavna za začetek poslovanja, saj je bilo to obdobje visoke gospodarske rasti, ki je presegala deset odstotkov na leto. Devizni tečaj je bil za izvoznike bistveno bolj ugoden, poleg tega pa so dobivali visoke davčne spodbude za izvoz blaga. Kot podjetje v tuji lasti smo imeli tudi določene davčne ugodnosti. Poleg tega

so bile cene najema poslovnih prostorov bistveno nižje, manjši so bili tudi stroški delovne sile in tudi drugi življenjski stroški so bili nižji. Zaradi vseh teh prednosti poslovanja je bil velik pritisk tujih firm za vstop na Kitajsko. Če primerjam sedanje obdobje s tistim obdobjem, je vse neprimerno dražje, kitajska vlada pa je tudi ukinila večino spodbud za tuja podjetja. Lahko bi rekel, da postaja Kitajska sedaj bolj »normalno« ekonomsko okolje, kjer moramo v svojem poslu konkurirati s kakovostjo in strokovnim znanjem. Tudi kitajski dobavitelji so se veliko naučili v tem obdobju in razumejo pomen kakovosti, upoštevanje dobavnih rokov oz. boljše razumejo zahodno poslovno razmišljanje.

### **Kako ste se soočali z jezikovnimi in kulturnimi razlikami?**

Seveda na začetku nisem znal kitajskega jezika, zato so mi pri sklepanju stikov pomagali moji sodelavci, ki so Kitajci. Pomembno pri prevajanju je to, da tvoj prevajalec razume, kaj želiš povedati, tako da prevajalec zares prevede pomen tvojih besed in ne le tvojih besed. Prav tako velja obratno za prevajanje izrečenih besed kitajskega partnerja, kjer je pomemben prevod bistva in ne le besed. V kitajski kulturi ni vljudno, če si v komunikaciji neposreden, zato je treba razumeti pomen besed kitajskega partnerja. Na primer, ko ti kitajski sogovornik reče, da je nekaj mogoče, to pomeni, da je malo verjetno, da se bo nekaj izvedlo. Ko ti v poslovnem razgovoru reče sogovornik, da je nekaj težko, moramo to razumeti, da je nekaj nemogoče izvesti. Zaradi teh posebnosti je zares pomembno, da imamo dobrega prevajalca, ki prevede tudi posamezne podpomene izrečenih besed. Glede na svoje izkušnje priporočam, da nikoli ne uporabljate prevajalca kitajskega partnerja, ker obstaja verjetnost, da pomen vašega sporočila ne bo dosegel sogovornika v svojem izvorniku. Kitajska kultura je zelo različna od naše zahodne kulture, tako da lahko priznam, da tudi sedaj po več kot sedemnajstih letih bivanja na Kitajskem včasih doživim kulturni šok. V osnovi imajo kitajski poslovneži enak cilj kot vi, saj imajo interes in motivacijo, da sklenejo posel, kar pomaga preseči kulturne razlike. Preden se sklene posel, je potrebno, da vas kitajski poslovneži spoznajo. Vsak poslovni odnos se začne z grajenjem odnosa, ki je osnova za pridobitev zaupanja in kasnejše uspešno sodelovanje. Poseben pomen predstavlja v kitajskem poslovnem svetu »obraz« oz. mianzi, ki pomeni posameznikov ugled v družbi. Posameznik kaže ugled v družbi z gradnjo velike tovarne, nakupom prestižnega avtomobila ali nakupom zelo drage ročne ure. Obraz se lahko pridobi ali izgubi, zato moramo paziti, da kitajskega partnerja nikoli ne spravimo v zadrego, kjer bi lahko izgubil »obraz« oz. bi izgubil spoštovanje in ugled. Takšno dejanje lahko kitajski partner konča s prekinitvijo poslovnih odnosov in se pri tem ne ozira na morebitne posledice. Pri tem je pomembno, da prevajalec vaših besed ne prevede na način, ko bi lahko kitajski partner izgubil obraz, kar lahko privede na prekinitve poslovnega sodelovanja.

## **Kaj je temeljna dejavnost vašega podjetja?**

Naše podjetje ima štiri glavne dejavnosti. Za potrebe svojih treh podjetij v Veliki Britaniji, ki izdelujejo okna in vrata za avtobuse, dobavljamo posamezne komponente. Pri tem je pomembno, da so dobavljeni izdelki izdelani v skladu s tehničnimi zahtevami, po ustrezni ceni in pravočasno dobavljeni. Druga dejavnost je dobava posameznih tehničnih proizvodov za britanska in druga evropska proizvodna podjetja. Večina teh izdelkov je izdelanih na podlagi tehničnih specifikacij evropskega kupca, naše podjetje pa skrbi za dobavo v okviru ciljnih cen, kontrolo kakovosti, spoštovanje dobavnih rokov in pripravo dokumentov v zvezi z izvozom v Evropo. Z večino kitajskih dobaviteljev sodelujemo že več kot deset let, zato se je med nami že zgradilo zaupanje in je izvedba posameznih poslov bistveno lažja kot za nekoga, ki pride iz Evrope na Kitajsko z namenom nabave določenih proizvodov. Kljub temu pa je treba na Kitajskem izvajati redne kontrole kakovosti proizvodov pred odpremo, ki jih izvajamo s svojimi sodelavci v tovarnah dobavitelja. Za evropska podjetja, ki želijo kupovati neposredno pri kitajskih dobaviteljih, izvajamo preglede blaga pred odpremo, organiziramo sestanke s kitajskimi dobavitelji in poskrbimo za odpremo blaga v Evropo. Naša četrta dejavnost je uvoz blaga za široko potrošnjo na Kitajsko, kot so izdelki iz kašmirja, ročno izdelana mila in ženske nogavice. Zaradi izkušenj izvoza blaga iz Kitajske in rasti srednjega razreda smo enostavno morali začeti poslovanje tudi v smeri uvoza blaga na Kitajsko. V zadnjem času smo začeli pomagati tudi drugim zahodnim podjetjem pri prodoru na kitajski trg, tako da izvajamo za njih funkcijo agenta in skrbimo za uvozno logistiko, distribucijo in plačila.

## **Kakšna je pravna oblika vašega podjetja in zakaj ste se odločili ravno za to obliko?**

Naša pravna oblika podjetja je WFOE, kar pomeni, da je podjetje v popolni lasti enega ali več tujih investitorjev. To je najbolj običajna pravna oblika za tuje investitorje, saj omogoča širok nabor poslovnih aktivnosti, kot je proizvodnja, opravljanje storitev in uvozno-izvozne dejavnosti. Za opravljanje uvoznih-izvoznih dejavnosti mora podjetje pridobiti posebno dovoljenje, ki dovoljuje podjetju uvažati in izvažati blago in opravljati trgovsko dejavnost znotraj Kitajske. Glede na naše uvozno-izvozne dejavnosti je bila to najbolj optimalna oblika podjetja, ker sem 100-odstotni lastnik podjetja, imam večji nadzor nad poslovanjem kot v primeru joint-venture. So pa tudi nekatere omejitve WFOE, saj nekaterih vrst dejavnosti ne moremo opravljati brez lokalnega partnerja, kar pomeni obvezno ustanovitev joint-venture podjetja. Veliko tujih podjetij se pri vstopu na kitajski trg odloči za registracijo predstavništva, ki je bistveno bolj enostavna in cenejša oblika registracije poslovanja, manj pa je tudi formalnosti v zvezi s poročanjem državnim organom. Zaradi širjenja dejavnosti lahko kasneje odprejo WFOE, saj v okviru predstavništva ni mogoče opravljati trgovskih in uvozno-izvoznih poslov. Funkcijo uvoznika ali izvoznika lahko nadomesti tudi kitajski partner, ki pa mora imeti ustrezno dovoljenje za opravljanje teh poslov.

## **Ali obstajajo formalne in neformalne razlike pri obravnavanju podjetij v kitajski in tuji lasti?**

Moram priznati, da sam nisem nikoli občutil drugačnega obravnavanja svojega podjetja pred državnimi organi, zaradi tega, ker je v tuji lasti. Še več v obdobju, ko sem odpiral podjetje, je kitajska vlada z nekaterimi spodbudami podpirala tuje naložbe, ki so bile sčasoma odpravljene. Je pa dejstvo, da podjetje v tuji lasti nima nobenih možnosti za zmago na sodišču pri zaščiti intelektualne lastnine, razen mogoče zelo velikih multinacionalnih korporacij.

## **Kakšne so pravne možnosti za zaščito intelektualne lastnine?**

Formalno-pravne možnosti sicer obstajajo, vendar za zahodna podjetja skoraj ni nikakršnih možnosti, da v postopku uspejo, razen, kot sem omenil, za velike multinacionalne korporacije. Zahodna podjetja imajo zato ključna znanja načeloma varovana, vendar se je nemogoče izogniti pretoku znanja, saj lahko zaposleni dobi zaposlitev pri konkurenci, kar je nemogoče preprečiti. S tem, ko vstopate na kitajski trg, morate živeti z mislijo, da boste kopirani s strani domačih proizvajalcev. Seveda kopiranje ne pomeni, da bodo kopirani proizvodi izdelani v enaki kakovosti, vendar bodo zato najbrž znatno cenejši od originala.

## **Koliko imate trenutno zaposlenih sodelavcev?**

Trenutno imam na Kitajskem zaposlenih 32 lokalnih sodelavcev, poleg tega pa imam v treh proizvodnih podjetjih v Veliki Britaniji zaposlenih še 170 ljudi. Firma na Kitajskem pravzaprav oskrbuje britanska podjetja s komponentami za proizvodnjo.

## **Kaj bi svetovali pri izboru sodelavcev?**

Kljub velikemu številu mladih izobraženih ljudi na Kitajskem je zelo težko najti zanesljivega novega sodelavca. Življenjepisi in reference, ki jih navajajo na razpisih v prošnjah za zaposlitev, so večinoma omejeno uporabni. Problem je tudi znanje angleškega jezika, saj mnogokrat navajajo v prošnji za zaposlitev zelo dobro znanje angleškega jezika, vendar se na razgovoru izkaže, da je znanje jezika pomanjkljivo. Glede na moje izkušnje bi svetoval, da se novi sodelavec na začetku zaposli na osnovi kratkoročne pogodbe o zaposlitvi in se skozi samo opravljanje delovnih aktivnosti preveri njegova zanesljivost. Delavce, ki se izkažejo za zanesljive, pa je treba obvezno obdržati in jih tudi ustrezno plačati in motivirati z bonusi za dobre rezultate.

## **Kateri so bili glavni dejavniki za odločitev o lokaciji podjetja?**

Ker sem pred tem nekaj let delal za ameriško podjetje v provinci Shandong v mestu Qingdao, sem imel vsa poznanstva s kitajskimi dobavitelji v tej regiji, zato je bila lokacija mojega podjetja nekako že vnaprej določena. Pri izboru lokacije je pomembno, da je vaše podjetje na področju, kjer je locirano največje število kitajskih partnerjev, ter da so dobre infrastrukturne povezave s svetom, torej bližina letališča in pristanišča. Qingdao ima s tega vidika zelo dobro lego, saj je četrto največje kontejnersko pristanišče na Kitajskem, pravzaprav spada med večja svetovna pristanišča. Prav tako ima bližnje letališče izjemno dobre letalske povezave znotraj Kitajske, kar je pomembno pri obisku poslovnih partnerjev iz drugih kitajskih regij.

## **S kakšnimi ovirami ste se soočali pri odpiranju podjetja?**

Glavna ovira je bila čas, saj sem moral prvih nekaj let delovanja podjetja investirati ogromno časa. Na leto sem preživel v povprečju šest mesecev na Kitajskem, saj je bilo treba razširiti krog dobaviteljev, jih naučiti glede tehničnih zahtev produkta, najti ustrezne kadre, dobiti dovoljenje za izvoz blaga in kasneje za uvoz blaga na Kitajsko. Vse skupaj gre počasneje kot v Veliki Britaniji, zato ti vzame več časa in zahteva potrpljenje. Seveda je poleg časa treba imeti zadosti denarja, ker običajno od naročila evropskega kupca do izvedbe naročila in prejetja plačila traja od 5–6 mesecev. Birokracija ni bila zares nikoli velik problem, ko smo blago izvažali iz Kitajske, drugače pa je sedaj, ko blago uvažamo in prodajamo na kitajskem trgu. Obstaja namreč veliko zakonov in pravil, ki urejajo uvoz blaga in se razlikujejo glede na vrsto blaga in med posameznimi regijami. Pravzaprav interpretacija teh pravil ni nikoli jasna in je odvisna od razlage posameznega lokalnega uradnika.

## **Kolikšni finančni viri so potrebni za zagon podjetja?**

Poleg kapitala za odprtje firme je treba imeti dovolj finančnih sredstev za pokrivanje stroškov najema poslovnih prostorov, plače zaposlenih in obratnega kapitala za financiranje posla. Odprtje in poslovanje podjetja na Kitajskem ni poceni in je povezano z visokimi stroški, zato mora podjetje dobro premisliti poslovni model, preden vstopi na kitajski trg. Registracija podjetja v pravni obliki WFOE zahteva najmanj 500.000 RMB ustanovnega kapitala, temu pa je treba dodati najemnine za poslovne prostore, plače zaposlenih in obratni kapital za nabavo blaga na Kitajskem. Na začetku sem vložil v firmo 250.000 funtov, kar je bilo dovolj za zagon podjetja, vendar se je kasneje s širitvijo obsega poslovanja povečala potreba po obratnih sredstvih, zato sem moral pridobiti dodatna finančna sredstva za financiranje poslovanja. Prvo leto je bilo najtežje, saj je bil obseg naročil prenizek za pokrivanje vseh stroškov, kasneje pa se je z rastjo prodaje ustvarilo dovolj dobička in podjetje se je uspešno razvijalo naprej.

## **Kako ste širili poslovanje podjetja in kako težavno je bilo navezovanje stikov s kitajskimi partnerji?**

Na Kitajskem so zelo pomembne poslovne večerje, saj je tam priložnost, da srečate nove ljudi. Udeležba na poslovnih večerjih zahteva veliko časa, vendar je za navezovanje poslovnih stikov nujno potrebno investirati ta čas. Poslovni partner ti lahko na poslovni večerji predstavi novega potencialnega dobavitelja ali celo kupca. Veliko kontaktov lahko navežeš tudi z včlanitvijo v združenja posameznih industrij. Običajno ta združenja večkrat letno organizirajo srečanja za obravnavanje določenih tem, kjer je idealna priložnost za navezovanje stikov. Pri navezovanju novih stikov je pomembna tudi neformalna mreža kontaktov med tujci, ki živimo na Kitajskem. Priporočilo nekoga, ki te pozna, olajša navezavo stikov z novim dobaviteljem ali kupcem.

## **Na kaj moramo biti še posebej pozorni pri izboru poslovnih partnerjev na Kitajskem?**

V osnovi moramo upoštevati podobna pravila kot v Evropi, vendar s to razliko, da tukaj ni odveč previdnost, saj bi v primeru spora z lokalnim poslovnim partnerjem zelo težko uspeli s sodbo na sodišču. Preden začnemo s poslovnim sodelovanjem, je treba izvedeti več informacij o poslovnem partnerju. Najlažje dobimo informacije od podjetij, ki sodelujejo s poslovnim partnerjem in na ta način izvemo, kako je partner zanesljiv v odnosu z drugimi podjetji. Poslovno sodelovanje mora temeljiti na poštenem odnosu in zaupanju, uskladiti se je potrebno glede poslovnega načrta, vložkov v podjetje in delitvi dobička. Tako, kot sem že omenil, poteka proces podobno kot v Evropi, vendar zaradi tujega okolja z nekoliko več previdnosti.

## **Kitajska se sooča trenutno s številnimi izzivi, kako vidite gospodarsko situacijo države v naslednjih petih letih?**

O tej temi se veliko razpravlja, zato lahko povem le nekaj najpomembnejših dejstev, za katere menim, da bodo vplivala na gospodarsko prihodnost Kitajske. Gospodarska rast na Kitajskem se bo nadaljevala, vendar ob nižji stopnji rasti, kot smo bili navajeni v preteklih letih. Če je bilo v preteklosti glavno gonilo gospodarskega razvoja masovni izvoz poceni izdelkov, v prihodnosti postajala domača potrošnja vedno bolj pomemben faktor gospodarske rasti. Kitajska mora pravzaprav narediti ta premik v smer razvoja domačega trga, saj je gospodarstvo v veliki meri še vedno odvisno od izvoza. Kitajska vstopa sedaj v obdobje potrošništva, saj se kupna moč srednjega razreda povečuje, zato se obetajo v prihodnosti dobre priložnosti tudi za uvoz in prodajo proizvodov iz Evrope. Spreminja se tudi percepcija kakovosti proizvodov in storitev, saj kitajski kupci spreminjajo potrošniške vzorce in zato postaja kakovost vedno bolj pomemben dejavnik za odločitev o nakupu. Zaradi rasti plač bo proizvodnja na Kitajskem postala bolj avtomatizirana, nekatere vrste industrij z nižjo dodano vrednostjo se bodo selile iz Kitajske v druge cenejše države

jugovzhodne Azije. Velik izziv za Kitajsko je nepremičninski balon, saj je na trgu še vedno prevelika ponudba nepremičnin, ki so jih zgradili v preteklosti. Zaradi zmanjšanja gradnje novih nepremičnin in manjše prodaje zemljišč so utrpeli lokalne oblasti izpad davčnih prihodkov, zato bo po mojem mnenju kitajska vlada bolj rigorozna pri pobiranju davščin. Dolgoročno se bodo zvišali tudi davki za podjetja in fizične osebe. Naj omenim še naraščajoče zadolževanje tako države kot privatnega sektorja, kar je povezano tudi z nepremičninskim balonom, saj so ljudje veliko kupovali nepremičnine na kredit. Lahko bi še omenil splošno razširjeno korupcijo, onesnaževanje okolja, problem staranja prebivalstva zaradi politike enega otroka. Menim, da kitajska vlada dobro razume situacijo in da po letih hitrega gospodarskega razvoja prihaja čas, da se stvari nekoliko umirijo in uravnotežijo.

### **Kaj bi svetovali podjetjem, ki se odločajo za vstop na kitajski trg?**

Na prvem mestu bi poudaril, da morajo biti osnovni principi za vstop na kitajski trg enaki kot za katerikoli drugi trg. Pomembno je dobro načrtovanje, raziskava trga in zagotovitev zadostnih sredstev za izvajanje vseh potrebnih aktivnosti na trgu. Zaposliti je treba potrebne kompetentne kadre, ki imajo jasno definirane cilje in časovni okvir za izvedbo teh ciljev. Ne nazadnje je treba imeti tudi veliko vztrajnosti in potrpežljivosti, saj vam bo na Kitajskem vse vzelo več časa, kot ste prvotno načrtovali.

### **PRILOGA 2: Izvirni vprašalnik v angleškem jeziku**

When and how did you start your business career in China?

Why did you decide to establish your own company in China?

How much time did you devote to preparations before deciding to open your own company?

What are the differences between the situation in China when you started your own business and the present situation?

How did you overcome language barriers and deal with cultural differences?

What is the core business of your company?

What is the legal form of your company and why did you decide for this type of form?

Are there any formal and informal differences in treatment of domestic-owned and foreign-owned companies?

What are the legal options for intellectual property protection?

How many employees are currently employed with your company in China?

What recommendations would you give in relation to the selection of appropriate candidates?

What major factors did you consider when choosing a location for your business?

What were the main obstacles you came across when starting your own business?

How did you finance starting your business?

How did you extend your operations and how difficult it was to establish contact with the Chinese partners?

What issues deserve specific attention when selecting business partners in China?

China is currently facing considerable challenges; what in your opinion will be the economic situation in the next five years?

What advice would you give to companies which want to enter the Chinese market?