UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

INTERNACIONALIZACIJA IZBRANEGA PODJETJA NA INDIJSKEM TRGU

Ljubljana, september 2020 TANJA FABIJAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tanja Fabijan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Internacionalizacija izbranega podjetja na indijskem trgu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Majo Zalaznik.

I Z J A V L J A M

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 študentke: _____

KAZALO

UVOD **1**

1 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA **4**

1.1 Motivi za internacionalizacijo **5**

1.2 Ovire pri internacionalizaciji **8**

1.3 Modeli vstopa na tuje trge **11**

1.3.1 Izvozne oblike vstopa na tuji trg 13

1.3.2 Pogodbene oblike vstopa na tuji trg 15

1.3.3 Investicijske oblike vstopa na tuji trg 17

1.4 Odločitev o izbiri načina oziroma strategije vstopa na izbrani tuji trg **18**

2 PREDSTAVITEV PODJETJA KOLEKTOR TURBOINŠTITUT D.O.O. **19**

2.1 Poslanstvo, vizija in trženjska strategija **22**

2.2 Proizvodi in projekti podjetja **22**

3 PEST ANALIZA INDIJSKEGA TRGA **27**

3.1 Politično okolje **27**

3.2 Ekonomsko okolje **29**

3.3 Socialno-kulturno okolje **30**

3.4 Tehnološko okolje **32**

4 ANALIZA PANOGE GRADNJe HIDROELEKTRARN V INDIJI **33**

4.1 Primer javnega tendarja, ki ga je razpisalo elektro podjetje JKSPDC v zvezni državi Jamu in Kašmir **36**

4.2 Konkurenca na področju prodaje EM-opreme **37**

5 KVALITATIVNA RAZISKAVA VSTOPA NA INDIJSKI TRG **39**

5.1 Namen in cilji kvalitativne raziskave **39**

5.2 Izbor metode kvalitativne raziskave **40**

5.3 Analiza odgovorov in odgovarjanje na raziskovalna vprašanja **42**

5.3.1 R1: Ali indijski trg predstavlja dobro poslovno priložnost za evropske proizvajalce EM-opreme za male hidroelektrarne? 42

5.3.1.1 Vidik podjetja Kolektor Turboinštitut d.o.o. *43*

5.3.2 R2: S katerimi ovirami bi se lahko podjetje soočalo pri vstopu na indijski trg? 44

5.3.2.1 Vidik podjetje Kolektor Turboinštitut d.o.o. *45*

5.3.3 R3: Kakšna je konkurenca na indijskem trgu in katere so njene konkurenčne prednosti? ... 45

5.3.3.1 Vidik podjetja Kolektor Turboinštitut d.o.o. ... 46

5.3.4 R4: Kakšne konkurenčne prednosti mora imeti podjetje KTI ob vstopu na indijski trg? ... 46

5.3.4.1 Vidik podjetja Kolektor Turboinštitut d.o.o. ... 48

5.3.5 R5: Na kakšen način je smiselno prodajati EM-opremo na indijskem trgu glede na razpis? ... 48

5.3.6 R6: Katera strategija vstopa na indijski trg je za izbrano podjetje najboljša ter na kaj moraš biti pozoren pri tej strategiji vstopa? ... 49

5.3.7 R7: Ali bo podjetje okrepilo svojo mednarodno konkurenčnost in sposobnost podjetja na indijskem trgu? ... 51

5.4 MNENJE PODJETJA NA ZAZNANE TRENDE V PANOGI GRADNJE HIDROELEKTRARN V INDIJI ... 52

5.4.1 Rešitve prilagojene ekstremnim temperaturam v Indiji ... 52

5.4.2 Rešitve za zmanjšanje poškodb lopatic gonilnika ... 53

5.4.3 Ribam prijazna turbina ... 53

5.4.4 Hibridna turbina ... 53

6 DOLOČITEV POSLOVNEGA MODELA VSTOPA IZBRANEGA PODJETJA NA INDIJSKI TRG ... 54

SKLEP ... 57

LITERATURA IN VIRI ... 60

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Rečni sistem in njen hidropotencial ... 34
Tabela 2: Analiza poročila hidroelektrarn po regijah Indije ... 35
Tabela 3: Opis intervjuvancev ... 41

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Tender volumen 1 ... 1
Priloga 2: Vprašalnik za izvedbo delno strukturiranih poglobljenih intervjujev ... 19
Priloga 3: Natančnejši opis intervjuvancev ... 20

Priloga 4: Izvedeni delno strukturirani intervjuji 23
Priloga 5: Izvedeni pisno strukturirani intervjuji..... 36

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško
ASSOCHAM – (The Associated Chambers of Commerce and Industry of India); Pridružene gospodarske in industrijske zbornice Indije
BDP – bruto domači proizvod
BIS – (Bureau of Indian Standards); Indijski urad za standarde
CCIS – (Chamber of Commerce and Industry of Slovenia); Gospodarska in industrijska zbornica Slovenije
CFD – (Computational Fluid Dynamics); numerične analize in simulacija toka
CNC – (Computer Numericall Controlled); računalniško vodeni stroji
CPI – (Consumer Price Index); indeks zaznane korupcije
DTR – (Dynamic Thermal Rating); elektronski del regulatorja
EM- oprema – Elektromehanska oprema
EPC – (Engineering, Procurement and Construction); vključuje gradbeni in elektromehanski del proizvodnje hidroelektrarne
GST davek – (Goods and Services Tax); davek na blago in storitve
HPC – (High Performance Computing); optimizacija poslovnega procesa v oblaku
HPU – (Hydraulic Power Units); oljna črpalka
IMF – (International Monetary Fund); mednarodni denarni sklad
INR – enota indijske rupije
JV – (joint venture); skupno vlaganje
KTI – Kolektor Turboinštitut d.o.o.
SIST – Slovenski inštitut za standardizacijo
W2W – (Water to Wire); vključuje elektromehanski del proizvodnje hidroelektrarne
WIPO – (World Intellectual Property Organization); organizacija za intelektualno lastnino
WTO – (World Trade Organization); Svetovna trgovinska organizacija

UVOD

Spremenjena struktura trgov, hiter tehnološki napredek, spreminjajoče se poslovno okolje ter naraščajoča konkurenca narekuje podjetjem, da se morajo za svoje preživetje prilagoditi novim razmeram na trgu. Večina podjetij najde priložnost za svoje preživetje v poslovanju na tujih trgih, kar imenujemo internacionalizacija poslovanja (Ruzzier, 2005, str. V). Internacionalizacija je danes postala sinonim za konkurenčnost podjetij vseh velikosti. Današnje okolje omogoča podjetjem, da z njihovo globalno strategijo dosežejo cilje in izkoristijo čezmejne priložnosti za rast prihodkov (Cuervo Cazurra, Narula & Un, 2015, str. 25–26), izmenjavo znanj in izboljšanje njihovih zmogljivosti, ki krepijo dolgoročno konkurenčnost podjetja (Wilson, 2005). Podjetja pri odločitvi o internacionalizaciji vrednotijo motive in ovire, ki se lahko pojavijo v procesu. Najpogostejše ovire za nastop na tujih trgih so: vzpostavljanje stikov, kompleksnost upravljanja z dokumentacijami, pomanjkanje razpoložljivih informacij za analizo ter ocenitev trga, zahtevne regulacije trga, močna konkurenca ter neustrezno znanje zaposlenih. Ravno neustrezno poznavanje trga in neusposobljen kader za poslovanje na tujih trgih je lahko za podjetje, ki želi poslovati v mednarodnem okolju, resna ovira za uresničitev svojih ciljev (Kohont, 2019).

Globalizacija trgov in gospodarska kriza je v letih 2008–2014 prinesla blaginjo v manj razvite države in države v razvoju ter na takšen način ustvarila nove potencialne trge. Med državami iz skupine BRIC (Brazilija, Rusija, Indija in Kitajska) je moč zaznati, da postajata Kitajska in Indija ena izmed največjih gospodarstev na svetu (Procher, Urbig & Volkmann, 2013, str. 1466–1471). Pri tem pa je Indija zadnja leta najhitreje rastoče gospodarstvo na svetu. Ta v povprečju znaša v zadnjem desetletju skoraj 7 % letno in se počasi razvija v odprto tržno gospodarstvo. Gospodarsko rast države so omogočili različni politični ukrepi. Med najpomembnejše spadajo gospodarske liberalizacije, ki vključujejo tudi deregulacijo industrije, privatizacijo podjetij v državni lasti ter zmanjšanje nadzora med zunanjo trgovino in naložbami (Gospodarske panoge Indije, 2019). Indija je zanimiva tudi za slovenska podjetja, vendar zaradi oddaljenosti in kulturne raznolikosti precej zahteven trg. Za sklenitev poslovnega dogovora z indijskimi partnerji so pomembni dolgoročni odnosi, negovanje ustvarjenih poslovnih vezi ter vrhunska kakovost izdelka in storitev. Prav tako pa je Indija še vedno dokaj zaprto gospodarstvo, ki počasi odpira svoje meje tujim podjetjem (BBC News, 2019). V Indiji se v zadnjem času močno obremenjujejo s podnebnimi spremembami, saj zaznavajo, da se je povprečna temperatura v državi povišala za 0,42 °C ter z naraščajočim trendom padavin v severnem delu Indije in v južnem delu Indije z naraščajočim trendom suš. To pa vpliva na zmanjšanje kmetijskih pridelkov v državi, prav tako pa naraščajoče potrebe po električni energiji (Ruchita & Rohit, 2017, str. 2). Ena izmed neraziskanih rešitev je hidroenergija, ki je dragocen vir obnovljivih virov energije; ta lahko pomaga pri blažitvi podnebnih sprememb in hkrati zadovoljuje naraščajoče potrebe po energiji v državi. Indija ima velik potencial za proizvodnjo hidroenergije, saj so do sedaj izkoristili le eno tretjino celotnega vodnega potenciala. Azija ima glede na druge celine za izgradnjo hidroelektrarn na voljo največ

potencialnih projektov – po ocenah v vrednosti 3,77 milijard dolarjev (Industrial info resources, 2016). Najpomembnejši hidroenergetski potencial so v rekah Gange, Indus, Brahmaputre, osrednjem sistemu rek, zahodnem sistemu rek in vzhodnem sistemu rek. Skupaj tvorijo okoli 148.701 MW hidroenergetskega potenciala (Central Electricity Authority, 2019). Prav tako je v indijskem energetskem sektorju hidroenergija drugi največji proizvajalec energije (Syed, Saran, Harsh & Vimal, 2018, str. 1–13).

Priložnosti, ki jih ponuja indijski trg za proizvajalce opreme za hidroelektrarne je prepoznalo tudi podjetje Kolektor Turboinštitut d.o.o. Glavna področja delovanja podjetja so raziskave in razvoj vseh vrst modelov vodnih turbin in črpalk, neodvisno testiranje modelov, testiranje na delovišču za vse vrste modelov inštaliranih turbin in črpalk in celoten paket elektronske mehanske opreme na ključ. Ta obsega storitve modeliranja turbin in črpalk, raziskav in razvoja s ciljem določitve hidravličnega modela turbine, izdelave projektne in delavniške dokumentacije, nabavo materiala, proizvodnjo, montažo in nadzor, stavljenje v pogon, obratovanje turbin in garancijsko dobo. Na takšen način lastnikom hidroelektrarn omogočajo, da pridobijo učinkovitost, zagotovilo za uspešne rezultate in povečanje vrednosti svojih naložb (Kolektor Turboinštitut, 2019b). V prihodnosti si želijo oblikovati strategijo vstopa za elektromehansko opremo, ki bo omogočala uspešno sodelovanja na indijskem trgu.

Osnovni namen magistrskega dela je bil tako proučiti in analizirati vse možne oblike vstopa podjetja Kolektor Turboinštitut d.o.o., da s svojim produktom elektromehanske opreme vstopi na specifičen indijski trg, ter na koncu predlagati najprimernejšo strategijo vstopa. Prav tako je namen mojega magistrskega dela odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja: kakšni so motivi oziroma priložnosti ter ovire za prodajo elektromehanske opreme na indijskem trgu, na kakšen način je smiselno prodajati elektromehansko opremo na indijskem trgu glede na razpis, kakšna je konkurenca na indijskem trgu, katere konkurenčne prednosti mora imeti izbrano podjetje ter katere so učinkovite strategije in oblike internacionalizacije za vstop na indijski trg. Glavni cilj magistrskega dela je bil ugotoviti in analizirati trg v Indiji za elektromehansko opremo, namenjeno za gradnjo malih hidroelektrarn. Na osnovi tega in analize sekundarnih podatkov ter poglobljenih intervjujev priporočiti najustreznejšo možno strategijo vstopa na indijski trg za izbrani podjetje, ker je v Indiji kar nekaj z elektriko oddaljenih skupnosti in ker lahko majhne hidroelektrarne oskrbujejo te skupnosti z električnim omrežjem. Prav tako pa namakalni jezovi, ki so del hidroelektrarne, zagotavljajo pomemben vir zadržane vode, ki jo domačini uporabljajo predvsem v kmetijstvu (Opperman, 2018). Na podlagi tega je bil tudi posredni cilj ugotoviti, ali bo izbrano podjetje okrepilo svojo mednarodno konkurenčnost in sposobnost podjetja na indijskem trgu.

Magistrsko delo na začetku temelji na poglobljenem pregledu ter analizi strokovne literature, ki obravnava vidike internacionalizacije, analizo indijskega trga in analizo panoge. Pri tem sem uporabila večinoma tujo strokovno literaturo, ki vključuje prispevke, analize ter članke novejših teoretičnih spoznanj na področju internacionalizacije ter same

analize indijskega trga in analize panoge za gradnjo hidroelektrarn v Indiji. V tem delu je bil glavni cilj raziskave proučiti vidike internacionalizacije ter možne strategije vstopa na izbrani tuji trg, proučiti izbrano podjetje, indijski trg in panogo za gradnjo hidroelektrarn v Indiji.

Za izbor najprimernejše strategije vstopa na indijski trg za izbrano podjetje je raziskava v empiričnem delu temeljila na kvalitativni metodi raziskovanja, metodi intervjuja. V vzorec sem izbrala intervjuvance, ki so na vodilnih položajih v podjetjih po svetu in sodelujejo na podobnih projektih kot podjetje Kolektor Turboinštitut d.o.o., ter so že poslovali na indijskem trgu. Z njihovo pomočjo sem želela izvedeti, kakšne imajo izkušnje s poslovanjem na indijskem trgu, predvsem pa sem želela dobiti jasnejšo sliko o samem indijskem trgu in odgovoriti s pomočjo intervjujev tudi na zastavljena raziskovalna vprašanja. Sam potek intervjujev je temeljil na obliki delno strukturiranih intervjujev in pisnih intervjujev. Pri delno strukturiranih intervjujih sem imela vnaprej opomnik vprašanj, na katera sem želela dobiti odgovore glede na zastavljena raziskovalna vprašanja. Sicer sem vprašanja med pogovorom prilagajala glede na predhodne odgovore, toku razmišljanja ter drugim posebnim situacijam. V samem procesu moje raziskovalne naloge je bilo vključeno tudi podjetje Kolektor Turboinštitut d.o.o., ki mi je bilo na voljo z vsemi potrebnimi informacijami in podatki, ki so bili prav tako potrebni za proučitev izbire njihovega vstopa na indijski trg z elektromehansko opremo.

Magistrsko delo je sestavljeno iz šestih poglavjih. V uvodnem delu sem predstavila problematiko, namen in cilje magistrske naloge ter opredelila potek svoje magistrske naloge. Prva štiri vsebinska poglavja temeljijo na teoretičnemu pregledu strokovne literature in analizi trga, panoge in podjetja. Peto in šesto poglavje pa vključujeta empirično raziskovanju ter vsebujeta rezultate in posamezne ugotovitve v povezavi s samo raziskavo. V prvem poglavju sem teoretično opredelila internacionalizacijo, kakšni so motivi in ovire pri internacionalizaciji, kakšni modeli vstopa na tuje trge in kako se podjetje na podlagi tveganj in pravil odloči o izbiri načina vstopa na izbrani tuji trg. V drugem poglavju sem predstavila podjetje Kolektor Turboinštitut d.o.o. in opisala elektromehansko opremo. V tretjem poglavju sem analizirala indijski trg s pomočjo PEST analize. V četrtem poglavju sem analizirala panogo v Indiji, opisala tender in analizirala konkurenco podjetja Kolektor Turboinštitut d.o.o. V petem poglavju je predstavljena kvalitativna raziskava vstopa na indijski trg. Znotraj tega poglavja so opisani namen in cilji raziskave, izbor metode kvalitativnega raziskovanja, izbor in profil intervjuvancev ter analiza intervjujev. V šestem poglavju sem na podlagi vseh ugotovitev predlagala najprimernejši poslovni model vstopa izbranega podjetja na indijski trg, da bo doseglo optimalne rezultate poslovanja in postavljenih ciljev.

1 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA

Internacionalizacija poslovanja postaja z leti vedno bolj zanimiva za mala in srednje velika podjetja. Za mnoge od njih je internacionalizacija nujna za njihovo preživetje, saj razmere na trgu zahtevajo od podjetij, da začnejo iskati nove priložnosti poslovanja ne več samo na domačem, ampak tudi na drugih tujih trgih (Ruzzier, 2005, str. V). V preteklosti in tudi danes raziskovalci na tem področju opozarjajo ter razvijajo različne opredelitve samega pojma internacionalizacija, saj se le-ta zaradi dinamičnosti ves čas spreminja. Osnovna opredelitev internacionalizacije je, da je to del trženja, ki se odvija čez nacionalne meje (Terpstra, 1987, str. 10).

Pomembna prelomnica k definiranju pojma je bilo leto 1993, saj sta Buckley in Ghaury začela razmišljati v smeri, kako internacionalizacija vpliva na stanje podjetja, in definirala internacionalizacijo kot dinamičen in večdimenzionalen proces vključevanja podjetja v mednarodno poslovanje. Pri tem pa se spremeni notranje okolje podjetja. Na podlagi tega lahko ločimo vhodno, izhodno in kooperativno internacionalizacijo (Ruzzier & Konečnik Ruzzier, 2007, str. 42–45). **Vhodna internacionalizacija** predstavlja vstop tujih podjetij na domači trg s pomočjo sodelovanja domačega podjetja s tujim podjetjem (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 20). To lahko za nekatera domača podjetja predstavlja motivacijo za pridobivanje začetnih mednarodnih izkušenj, ki jih lahko pozneje koristijo za sodelovanja na izbranih tujih trgih (Pereira, 2016, str. 27). **Izhodna internacionalizacija** predstavlja vstop podjetja na izbrani tuji trg (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 21). Do neke mere lahko razumemo vhodno in izhodno internacionalizacijo kot zrcalno sliko (Welch & Luostarinen, 1993, str. 44). **Kooperativna internacionalizacija** je oblika nekapitalskih povezav v mednarodnem poslovanju, ki ima visoko stopnjo rasti (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 21). Z naraščanjem kapitalskih povezav je kooperativna internacionalizacija vedno bolj prisotna (Ličen, 2006, str. 13).

Leta 1997 je Hollensen nadgradil pojem internacionalizacija z razvojem virov podjetja kot tudi procesov notranjega in zunanjega okolja podjetja, saj se ti pričnejo, ko se podjetje razširi na mednarodne trge s svojo proizvodnjo, z raziskavami in razvojem, s prodajo ali z drugimi aktivnostmi poslovanja na tujih trgih. (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 19–20). Leta 2016 je začelo prevladovati ekonomsko razmišljanje oz. dojemanje pojma internacionalizacija. Temu je pripomoglo okrevanje gospodarstva od recesije, saj je ponovno začela naraščati konkurenca na trgu in dinamičnost trga. Cilji podjetja po večji uspešnosti poslovanja in zasičenost domačega trga lahko privedejo do tega, da začne podjetje razmišljati o drugih poslovnih priložnosti na tujih trgih, da doseže zastavljene cilje poslovanja (Azuayi, 2016, str. 1–2). Chinelato Sacramento (2018) je opozoril, da je internacionalizacija posebna vrsta strategije in ima večdimenzionalen postopek odločanja delovanja na mednarodnih trgih. Ta je uspešna predvsem v času gospodarstev, ki so v vzponu. Prav tako pa dobro načrtovana strategija še ne zagotavlja uspešnosti poslovanja, če ni uspešno izvedena in prilagojena okolju podjetja in samemu

tujemu trgu (Chinelato Sacramento, 2018, str. 1). V najširšem pomenu besede lahko tako internacionalizacijo opredelimo, da obsega vse oblike mednarodnega sodelovanja na tujih trgih (Zepič, 2003, str. 3). Pred samim vstopom na tuji trg pa je pomembno, da podjetje utemelji razloge za vstop na izbrani tuji trg, naredi strategijo delovanja na tem trgu in definira najboljši možen način vstopa na tuji trg (Dohlen Opsahl & Lacoste, 2017, str. 4). Pri tem pa velja poudariti, da je internacionalizacija proces notranjih in zunanjih dejavnosti podjetja (Donckels, Haahti & Hall, 2002, str. 1–19).

1.1 Motivi za internacionalizacijo

Mnoga podjetja se najpogosteje odločijo za internacionalizacijo, ker si želijo realizirati večji dobiček in doseči večjo stopnjo rasti (Wilson, 2006, str. 47). Poleg omenjenih razlogov pa obstajajo tudi drugi motivi, ki poženejo podjetje k razmišljanju o internacionalizaciji. Najpogosteje delimo motive za internacionalizacijo na proaktivne in reagibilne. Proaktivni motivi izvirajo iz notranjega okolja in virov podjetja. To pomeni, da so proaktivni dejavniki povezani z iskanjem priložnosti na mednarodnih trgih s strani podjetja. Glavni motivi podjetja pri tem so, da lahko izkoristi posebne sposobnosti in prednosti, ki jih lahko ponudi podjetje na izbranem tujem trgu, medtem ko reagibilni motivi izvirajo iz zunanjega okolja podjetja. To je lahko odziv podjetja na različne zunanje pritiske ali pa odziv na močno konkurenco na domačen in tujem trgu, ki se jim podjetja postopoma prilagajajo. Te neugodne razmere prisilijo podjetje v iskanje poslovnih rešitev na mednarodnih trgih (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 27).

Med proaktivne motive sodijo (Albaum, Strandskov, Duerr & Dowd, 1994, str. 31):

- doseganje večjega dobička in rasti,
- vodstvene pobude,
- tehnološka usposobljenost/edinstven izdelek,
- priložnost na tujem trgu/tržne informacije,
- ekonomije obsega,
- davčne ugodnosti.

Po navadi je glavni razlog za vstop podjetja na tuji trg želja po doseganju večjega dobička in rasti podjetja. Slednja se spreminja glede na odnos podjetja do izvoza na izbrani tuji trg in na mednarodne izkušenosti poslovanja na tujih trgih, zato je pomembna močna motiviranost podjetja. Prav tako je lahko na začetku zaznana zelo nizka donosnost, saj je potrebno na izbranem tujem trgu narediti veliko zagonskih operacij, ki omogočajo uspešno implementacijo podjetja na tem trgu. Pri vodstvenih pobudah se odraža želja, nagon in navdušenje vodstva do mednarodnega poslovanja. Pri tem pa je pomembno, da se podjetje pred samim nastopom na izbrani tuji trg dobro pripravi. Če ima podjetje edino takšno tehnološko usposobljenost, ki mu omogoča unikatne izdelke oziroma storitve, mu to zagotavlja konkurenčno prednost pred drugimi konkurenti in velik potencial za rast prodaje na izbranem tujem trgu. Edinstvenost izdelka oziroma storitve pa se je zaradi konkurenčnih

tehnologij in pogostega pomanjkanja mednarodne patentne zaščite močno zmanjšala. Zaznane priložnosti na tujem trgu delujejo kot spodbuda, če lahko podjetje zagotovi tiste vire, ki so potrebni za izkoriščenje teh priložnosti na trgu. Pogosto se podjetje odloči za tisti tuji trg, ki ima podobne tržne značilnosti in priložnosti kot njegov domači trg. Prav tako so nekateri trgi še v razvoju in predstavljajo podjetjem priložnosti za njihovo rast. To še posebej velja za trge jugovzhodne Azije, ki beleži vsako leto gospodarske uspehe. V prihodnosti je pričakovati, da bo privlačen trg tudi Južna Afrika (Hollensen, 2011, str. 51–52).

Tržne informacije o kupcih, značilnosti trga, partnerjih, itd. omogočajo podjetju diferenciacijo od drugih konkurentov. Takšno znanje lahko izhaja iz izkušenj poslovanja na mednarodnih trgih, raziskavah trga in poznanstev. Ekonomije obsega so v mnogih primerih zelo pogosto razlog za vstop podjetja na tuje trge, saj povečana proizvodnja na tujem trgu lahko zmanjša fiksne stroške poslovanja podjetja. Posledično je tako podjetje bolj konkurenčno na svojem domačem trgu. Davčne ugodnosti v nekaterih državah omogočajo podjetju odložitev določenih davkov. To pa omogoča podjetju manjše stroške in lahko svoje produkte ponudi po nižji ceni. Za preprečevanje tega je svetovna trgovinska organizacija (angl. World Trade Organization- WTO) uvedla sporazum z namenom zaščite lokalnih proizvajalcev (Hollensen, 2011, str. 52). Pri davčnih ugodnostih velja omeniti, da je lahko izbrani tuji trg davčno ugoden, vendar mora biti hkrati tudi tržno zanimiv in mora ponujati ustrezno infrastrukturo (Drobež Tomšič, 2015). Pereč problem ekonomije je, da lahko vsaka država postane davčna oaza, saj se te lahko hitro širijo in selijo iz ene države v drugo (Kos, 2017).

Med reagibilne motive sodijo (Albaum, Strandskov, Duerr & Dowd, 1994, str. 31):

- konkurenčni pritiski,
- majhen in nasičen domači trg,
- podaljšanje prodaje sezonskih izdelkov,
- prekomerna proizvodnja/presežna zmogljivost,
- tuja naročila,
- bližina mednarodnim strankam/psihološka distanca.

Reakcija na konkurenčne pritiske je prvi reaktivni motiv podjetja, da vstopi na tuji trg. Podjetje se boji, da bo izgubilo domači tržni delež, saj imajo vstopajoča podjetja nižje cene produkta zaradi ekonomij obsega poslovanja (Hollensen, 2011, str. 53). Majhen in zasičen domači trg lahko prisili podjetje, da začne razmišljati o internacionalizaciji na tujem trgu, saj če se ne širi na tuji trg, obstaja velika verjetnost, da podjetje ne bo na dolgi rok preživelo, saj s svojim produktom ne more realizirati dobička (Kubićkova, Votoupalova & Toulova, 2014a, str. 322). Podaljšanje prodaje sezonskih izdelkov je možno, kadar se domači trg razlikuje po vremenskih obdobjih od drugih mednarodnih trgov. Tako ima podjetje stabilnejšo prodajo svojega produkta skozi vse leto (Hollensen, 2011, str. 54). Presežne zmogljivosti in velike zaloge podjetja kot posledica zmanjšanja prodaje na

domačem trgu spodbudi podjetje k razmišljanju o poslovanju na tujem trgu z namenom porazdelitve svojega presežka. Podjetje lahko spodbudi k razmišljanju o internacionalizaciji tudi tuja naročila, saj se podjetje tako začne zavedati o svojih priložnostih na tujih trgih (Pauluzzo & Shen, 2018, str. 25). Kadar podjetje več ni psihološko blizu trgu, so pogosto rezultat tega neuspešna prodaja in slabi poslovni rezultati. Posledično podjetje spodbudi k razmišljanju o internacionalizaciji na tujem trgu, kjer bi bili psihološko bližje stranki (Hollensen, 2011, str. 55).

Van Tulder (2015, str. 37–46) je v svojem raziskovalnem članku definiral poleg proaktivnih in reagibilnih motivov še tretjo vrsto motivov. To so mešani motivi. Zanje je značilno, da se podjetje odloči z namenom, da ne bo sledilo stranki, ampak tekmecu, in sicer tako, da poveča svoj dobiček na račun matičnih konkurentov v matičnih državah z odvzemom dela tržnega deleža. Pri tem pa ne gledajo na koristi strank.

Onkelix in Sleuwagen (2008, str. 25-29) sta klasificirala motivacijske dejavnike internacionalizacije na dejavnike vleke in potiska. Pod dejavnike potiska spadajo motivi iz notranjega okolja podjetja in iz značilnosti produkta, ki motivirajo podjetje k internacionalizaciji na izbrani tuji trg, podobno kot je to pri proaktivnih motivih (Kubićkova, Votoupalova & Toulova, 2014a, str. 322). Pri dejavnikih vleke izhajajo motivi iz ugodnih trženjskih razmer na tujih trgih in spodbudijo podjetje k razmišljanju o internacionalizaciji na izbrani tuji trg, podobno kot je to pri reagibilnih motivih. Običajno se dejavniki vleke obravnavajo kot negativni dejavniki (Kubićkova, Votoupalova & Toulova, 2014b, str. 4–5).

Alvaro Cuervo Cazurra in drugi avtorji (2015, str. 28- 30) v članku so v svoji študiji leta 2015 določili motive podjetja k internacionalizaciji na podlagi vedenjske ekonomije. Slednji so opredeli motive kot rezultat interakcije med dvema dimenzijama. Prvo dimenzijo sestavlja ekonomsko izkoriščanje prednosti pri raziskovanju dodatnih virov ter priložnosti na tujem trgu. Drugo dimenzijo predstavlja psihološki vidik motivacije k internacionalizaciji podjetja na tuji trg. Pri tem pomembno vplivajo razmere na tujem trgu. Ti dve dimenziji povzročita štiri dodatne motive internacionalizacije poslovanja. Prvi motiv stremi podjetje po večjem dobičku na račun izkoriščanja ekonomij obsega. Drugi motiv je izkoriščanje virov in zmogljivosti. Razlika med prvim in drugim motivom je ta, da pri drugem motivu podjetje zmanjša poslovanje na domačem trgu in poveča svoje poslovanje na izbranem tujem trgu. Tretji motiv je nadgradnja poslovanja in izboljšanje konkurenčne prednosti produkta. To običajno podjetje stori tako, da primerja svoj produkt s tujim trgom ter prenaša konkurenčne prednosti produkta na izbranem tujem trgu nazaj na svoj domači trg. Četrti motiv je pobeg. Podjetje se odloči za internacionalizacijo zaradi boljših pogojev poslovanja na tujem trgu in tako nadomešča pomanjkljivosti domačega trga. Pri tem pa obstaja velika verjetnost, da bo podjetje zmanjšalo in sčasoma zaprlo poslovanje na svojem domačem trgu.

Motivi podjetja, ki spodbudijo podjetje k internacionalizaciji poslovanja, so pomembni in sestavljajo glavni del trženjske strategije. Pomembno je zavedanje, da je potrebno uskladiti

iskanje najprimernejšega trga, virov na njem, učinkovitosti proizvodnje in prodaje, uskladiti skladno z motivi strukturo podjetja in organizacijsko vedenje (Morschett, Schramm Klein & Zentes, 2009, str. 71–82).

1.2 Ovire pri internacionalizaciji

Podjetja se v procesu internacionalizacije srečujejo z različnimi ovirami, saj so tuji trgi bolj kompleksni in zahtevnejši od domačega trga. Tuji trg navadno sprejema zakone in ukrepe, ki pospešujejo ali ovirajo razvoj trga. Običajno pa so ti ukrepi pristranski za tuja podjetja. Na takšen način trg uravnava svojo konkurenco na svojem trgu. Mühlbacher (2006) razdelil ovire na dve skupini. Prva skupina so splošne omejitve, ki izhajajo iz značilnosti trga. To so uvozne omejitve, kontrola trga, kontrola menjave blaga itd. Druga skupina so omejitve, ki vplivajo na produkt. Te omejitve se delijo na neposredne in posredne. Med posredne omejitve spadajo predpisi (npr. uvozna dovoljenja, sanitarni predpisi, predpisi o označevanju blaga in posebni standardi), carinski postopki in diskriminacija pri javnih natečajih. Neposredne omejitve se delijo na carinske in necarinske omejitve. Pri carinskih omejitvah spada carina (vrednosti instrument), medtem ko pri necarinskih omejitvah spadajo kvote (količinski instrument), embargo in bojkot (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 34–39).

Hollensen (2008, str. 46) deli ovire na notranje in zunanje. Notranje ovire so tiste, ki izhajajo iz notranjega okolja podjetja ter ovirajo podjetje pri njegovem razvoju internacionalizacije na izbranem tujem trgu (Boh, 2016, str. 29–32). Notranje ovire so (Hollensen, 2008, str. 46):

- omejena finančna sredstva,
- nezadostno znanje o tujih trgih,
- pomanjkanje vez in poznanstev na tujih trgih,
- pomanjkanje znanja o izpolnjevanju izvoznih obveznosti,
- pomanjkanje kapitala za širitev na tuje trge,
- pomanjkanje proizvodnih kapacitet za izdelavo proizvodov na tujih trgih,
- pomanjkanje distribucijskih kanalov,
- poudarek managementa na razvoju domačih trgov,
- visoki stroški proizvodnje, distribucije in financiranje, ki izhajajo iz internacionalizacije.

Ena izmed ključnih ovir je pomanjkanje poslovnih praks, s tem pa tudi vez in poznanstev na tujem trgu, saj ima podjetje tako več dela pri pridobivanju ustreznih izvoznih informacij. Te vključujejo tudi informacije o zagotavljanju ustreznih plačil, uvoznih tarif, carin in kvot (Hollensen, 2007, str. 53–54).

Zunanje ovire so tiste, na katere podjetje nima neposrednega vpliva. Podjetje se lahko izogne tovrstnim oviram, tako da naredi analizo trga, panoge ter konkurentov. Ta tveganja delimo na tri glavna področja (Boh, 2016, str. 29–32).

Splošna tržna tveganja, ki izhajajo iz lastnosti trga, na katerega podjetje želi izvažati. To so (Hollensen, 2008, str. 49):

- konkurenca drugih podjetij na tujih trgih,
- razlike v uporabi izdelkov na tujih trgih,
- jezikovne in kulturološke razlike,
- različne izvozne razdalje drugih podjetij,
- težave pri izbiri pravilne oblike izvoza in primernega distributerja na tujem trgu,
- geografske in psihološke razdalje,
- kompleksnost in logistične težave pri izvozu na tuje trge.

Ovira geografske in psihološke razdalj je ena izmed večjih ovir pri procesu internacionalizacije, ki jo lahko ima podjetje. Fizična in psihološka oddaljenost izbranega tujega trga igrata pomembno vlogo pri odločitvi za vstop na tuji trg. Pomembno je, da podjetje naredi analizo izvedljivosti in se pripravi na morebitne razlike na trgu. Te se pogosto kažejo v različnih kulturnih vrednotah, prepričanjih, normativih, pravnem in političnem sistemu, jeziku in religiji. Mnogo podjetij se za prvo internacionalizacijo poslovanja odloči za poslovanje na sosednjem tujem trgu oziroma na trgu, ki jim je psihološko najbližji, saj tako pridobijo znanje in izkušnje o mednarodnem poslovanju, preden se podajo na druge njim zahtevnejše tuje trge (Pauluzzo & Shen, 2018, str. 25).

Komercialna tveganja so tveganja, ki izhajajo iz trga. Običajno podjetje na ta tveganja prav tako nima vpliva. Lahko pa se na njih pripravi ter zavaruje (Boh, 2016, str. 30). Ta tveganja so (Hollensen, 2008, str. 49):

- tečajna tveganja, kadar so pogodbe sklenjene v tuji valuti,
- plačilna tveganja ob sporih, stečajih, prevarah in zavrnitvah izdelka,
- logistični zastoji in poškodbe v distribuciji,
- težave z pridobitvijo kreditov za namen podpore izvoza.

Pomembna so vsa štiri tveganja, kljub temu pa velja posebno pozornost nameniti tečajnim tveganjem. Spremembe valutnih tečajev predstavlja veliko tveganje za podjetja po vsem svetu. To še posebej velja za podjetja, ki se ukvarjajo z uvozom in izvozom produkta na tujih trgih. Težava pri tečajnih tveganjih je, da je tržna vrednost odvisna od menjalnega tečaja izbrane valute. To pomeni, da se lahko izdelek ob fluktuaciji valute občutno podraži ali poceni, kar pa vpliva na finančne cilje poslovanja podjetja (Álvarez Díez, Alfaro Cid & Fernández Blanco, 2016, str. 2). Z velikim valutnim tveganjem se srečuje indijski trg, saj indijski rupij (IND) zelo niha. Na dan 29. 4. 2020 je bil menjalni tečaj 1 € je 82,0215 INR, medtem ko je bil na isti dan leta 2017 menjalni tečaj 1 € za 70,2615 INR (Banka Slovenije,

2020). Običajno se podjetja zavarujejo pred tečajnim tveganjem, tako da se odločijo za izdelavo bonitetne ocene in uveljavljajo različna plačilna zavarovanja. To so lahko avans, menica, dokumentarni akreditiv, bančne garancije, forfetiranje, faktoring itd. (Boh, 2016, str. 30–31).

Politična tveganja izhajajo iz političnega okolja države. Manjša podjetja pogosto nimajo vpliva na ta tveganja in se lahko le prilagodijo temu oziroma umaknejo iz trga (Boh, 2016, str. 31). Ta tveganja so (Hollensen, 2008, str. 49):

- različne vladne omejitve,
- restrikcije pri uvozu tujih izdelkov,
- pomanjkanje birokratske podpore pri izvozu,
- pomanjkanje davčnih olajšav za izvoznike,
- visoke tarife na uvožene izdelke,
- zapletenost birokracije in strogi predpisi na uvožene izdelke,
- politična nestabilnost, revolucija in vojne,
- omejitve tujih neposrednih investicij,
- zapletenost trgovinske dokumentacije.

Podjetje lahko obvladuje tovrstna tveganja, tako da se izogne izvozu na trg z visokim tveganjem. Ob pomanjkanju birokratske podpore in davčnih olajšav se podjetje lahko izogne temu z najemom svetovalnega partnerja na tem področju (Boh, 2016, str. 31). Visoke tarife na uvožene izdelke predstavljajo eno izmed večjih ovir, saj podjetje ne more vnaprej predvidevati višino tarife. Običajno imajo visoke tarife revnejše države, saj se aktivno trudijo zaščititi svoj domači trg pred preveliko internacionalizacijo podjetij (Hollensen, 2008, str. 192). Poznamo tri vrste tarif. Prva so specifične ali količinske tarife, pri katerih se tarifa odmeri v določenem absolutnem znesku na enoto blaga. Druga vrsta so vrednostne oziroma ad valorem tarife, za katere je značilno, da so odmerjene s carinsko stopnjo (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 43). Tretja vrsta so diskriminatorne tarife, za katere velja, da se tarifa obračuna za blago, ki prihaja iz določene države bodisi zaradi trgovinskega neravnovesja bodisi zaradi političnih razlogov (Hollensen, 2007, str. 192).

Danes v mednarodnem poslovanju ne predstavlja več veliko oviro pomanjkanje informacij in virov, saj lahko podjetje dobi na spletu skoraj vse potrebne informacije o poslovanju na izbranem tujem trgu. Prav tako lahko na podlagi dobljenih informacij naredi raziskavo trga in možnosti poslovanja na tem trgu oziroma jo lahko naroči pri naročniku, ki se ukvarja s tem. Za izvoz se veliko podjetij odloči, ker ne zahteva velikih kapitalskih naložb, manj je finančnega ter tržnega tveganja, kot je to pri neposrednih oblikah internacionalizacije (Narayanan, 2015, str. 108). Tovrstno razmišljanje je pripomoglo Leonidou definirati natančneje ovire, s katerimi se podjetja srečujejo pri internacionalizaciji. Opredelil je ovire kot dejavnike, ki podjetju onemogočajo pričeti, razvijati in ohranjati mednarodne operacije. Pozneje so se razvile še druge definicije (Prša, 2012, str. 17–18). Leonidou je

naredil temeljit pregled literature 32 empiričnih študij v letih 1960–2000. Identificiral je 39 ovir, ki so specifične za izvozno obliko na izbrani tuji trg. Te študije so zajele regije, panoge in podjetja, ki nameravajo izvažati na izbrani tuji trg. Ugotovil je, da mora pri notranjih ovirah podjetje delovati proaktivno za zmanjšanje učinkov le-teh ovir (Narayanan, 2015, str. 108). Prav tako je ovire razvrstil v dve dimenziji. Na notranje in zunanje dimenzije ter jih naprej razvrstil v sedem analitičnih skupin.

Notranje dimenzije predstavljajo ovire, ki so povezane z organizacijskimi viri in pristopom podjetja do samega izvoznega poslovanja. Pod to dimenzijo spadajo funkcionalne, informacijske in marketinške ovire. Pod marketinške ovire spadajo izdelek, cena, distribucija, logistika in promocija (Prša, 2012, str. 18). Informacijske ovire predstavljajo informacije o izbranem tujem trgu, ki jih podjetje potrebuje za vstop na izbrani tuji trg. Običajno je zelo težko zbrati vse potrebne informacije o izbranem tujem trgu. Podjetje, ki ima dovolj informacij o izbranem tujem trgu, se sooča z manjšo negotovostjo kot druga podjetja. Funkcionalne ovire pri izvozu produkta predstavljajo človeški viri ter vsa vprašanja, povezana s proizvodnjo in financami. To pomeni, da so mednarodne izkušnje menedžerjev nenadomestljiv vir znanja, ki ga tekmeci zelo težko kopirajo. Pridobljeno znanje in izkušnje so velika konkurenčna prednost podjetja. Pri tem pa je pomembno, da podjetje pridobljeno znanje nadgrajuje in vzdržuje. Tržne ovire so predvsem odvisne od samega trga in podjetij, ki so na tem trgu (Narayanan, 2015, str. 113–114).

Zunanje dimenzije predstavljajo ovire, ki izhajajo iz domačega ali tujega okolja, v katerem podjetje deluje. Pod to dimenzijo spadajo proceduralne, vladne, operativne in okoljske ovire. Pod okoljske ovire spadajo še ekonomske, politično-pravne in socio-kulturne skupine (Prša, 2012, str. 18). Procesne ovire so povezane z operativnimi izzivi, s katerimi se podjetje sooča, ko se vključuje na izbrani tuji trg. To so običajno različne tehnike in postopki za uvoz določenega produkta v to državo, komunikacijske ovire in težave pri plačilih. Procesne ovire se delijo na nadzorljive in neobvladljive. Nadzorljive jih je mogoče voditi ter nadzorovati na podlagi izkušenj in z znanjem poslovanja na tem izbranem tujem trgu. Neobvladljive ovire so tiste, ki niso rutinske in jih je potrebno obravnavati od primera do primera posebej. Neobvladljive ovire je moč premagati ob podpori svetovalnega partnerja, ki lahko zagotovi vso potrebno podporo za premagovanje teh ovir. Vladne ovire predstavljajo podporni ali nepodporni odnos vlade do uvoza tujih izdelkov na njihov trg. Operativne ovire se v vsaki državi razlikujejo zaradi različnega gospodarstva v vsaki državi, navad, običajev, razmer v državi itd. To pa vodi k temu, da je potrebno produkt prilagoditi razmeram na izbranem trgu. Okoljske ovire vključujejo vprašanja, ki so povezana s političnim, ekonomskim, socialnim in tehnološkim okoljem, na katerega želi podjetje vstopiti (Narayanan, 2015, str. 115–116).

1.3 Modeli vstopa na tuje trge

Za večino podjetij je prvo in najpomembnejše vprašanje, kako vstopiti na izbrani tuji trg za uspešno poslovanje. Odločitev o načinu vstopa na izbrani tuji trg bo vplivala nekaj

prihodnjih let na poslovanje podjetja, zato je zelo pomembno dobro analizirati in definirati strategijo vstopa na izbrani tuji trg (Ruzzier & Konečnik Ruzzier, 2007, str. 44). Hollensen (2011, str. 322-325) omenja štiri najpomembnejše skupine dejavnikov, ki vplivajo na izbiro in obliko poslovanja na izbranem tujem trgu. To so: notranji in zunanji dejavniki, lastnosti želenih načinov vstopa in posebnosti transakcijskih dejavnikov. Pri notranjih dejavnikih je pomembna velikost podjetja, saj običajno velikost kaže razpoložljive vire podjetja in izkušnje poslovanja. Podjetje, ki ima več sredstev in izkušenj, lahko običajno z večjo gotovostjo vstopi na izbrani tuji trg (Tepjun, 2016, str. 80).

Podjetje mora pri določitvi vstopa na izbrani tuji trg upoštevati tržni potencial trga, ki običajno opredeljuje velikost in rast tujega trga. Večji ko je potencial za rast podjetja na izbranem tujem trgu, več pozornosti je treba nameniti načinu vstopa na izbrani tuji trg. To pomeni, da mora podjetje zelo dobro razmisliti o načinu vstopa na izbrani tuji trg. Na izbiro modela vstopa na tuji trg vplivajo tudi sama tveganja izbranega tujega trga. Ta tveganja izhajajo iz političnih in ekonomskih razmer izbranega tujega trga, najpogosteje kot nestabilnost političnega sistema in valute. Podjetje mora izbrati višjo stopnjo nadzora poslovanja na tem trgu, kadar so ta tveganja visoka. Pomembno je tudi upoštevati tržne ovire, ki vključujejo pravne in trgovinske ovire. Te so običajno vladne omejitve, ovire in dostop do distribucije. Prav tako mora podjetje pri oblikovanju modela vstopa na izbrani tuji trg upoštevati intenzivnost konkurence, ki se meri s številom konkurentov na tem trgu. Visoka intenzivnost konkurence na trgu pomeni, da je trg manj donosen in da se novemu vstopajočemu podjetje ne splača investirati velikega obsega virov. Za podjetje je bolje, da razmišlja o preprostejših modelih vstopa na tuje trge (Tepjun, 2016, str. 81). Pri določitvi modela vstopa mora podjetje tudi upoštevati svoja tveganja, koliko je nagnjeno k temu. Podjetje, ki je nagnjeno k tveganju, ima zahtevnejše modele vstopa na izbrane tuje trge, ima večjo intenzivnost in dinamiko poslovanja ter je bolj fleksibilno za prilagajanje novim izzivom ali potrebam trga (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 75).

Root (1994, str. 104-106) je oblikoval tri osnovne skupine glede na različne oblike in načine vstopa na tuje trg. To so:

- izvozne oblike vstopa na trg,
- pogodbene oblike vstopa na trg,
- investicijske oziroma naložbene oblike vstopa na trg.

Izvozne oblike vstopa na trg so najpogostejši način vstopa majhnih in srednje velikih podjetij na tuji trg, predvsem zaradi enostavnosti, majhnega tveganja in potrebnih virov. Izvozne oblike delimo na posredne in neposredne načine izvoza. Podjetje, ki si želi zagotoviti dolgoročnejšo pozicijo na mednarodnih trgih, mora zavzeti aktivnejšo vlogo in se odločiti za neposredne načine izvoza. Te zahtevajo večjo vključenost in aktivnejšo vlogo podjetja na izbranem tujem trgu. **Pogodbene oblike vstopa** na tuji trg so dolgoročna nekapitalska združenja med mednarodnim podjetjem in izbranim tujim trgom, ki vključuje

prenos tehnologije ali človeških znanj med podjetjema. Od izvoznih oblik vstopa na tuji trg se razlikuje po tem, da je prvenstveno namenjeno prenosu znanj in spretnosti, ki neposredno odpirajo priložnosti za izvoz proizvodov. Sama nekapitalska povezanost pa loči od **investicijskih načinov vstopa**. Slednje vsebujejo neposredne investicije in lastništvo določenih objektov na izbranem tujem trgu. To pomeni, da lahko služijo proizvodnji, prodaji ali samo skladiščenju proizvodov. V smislu lastništva in kontrole lahko razdelimo investicijske oblike vstopa na tuji trg na popolno lastništvo in delno lastništvo. Pri delnem lastništvu se med seboj povežeta dve ali več podjetij s specifičnimi znanji v skupne naložbe in na takšen način zmanjšajo tveganje poslovanja (Ruzzier & Konečnik Ruzzier, 2007, str. 45).

1.3.1 Izvozne oblike vstopa na tuji trg

Izvozne oblike vstopa na izbrani tuji trg so najpogostejše začetne oblike vstopa na izbrani tuji trg. Pri tej obliki vstopa so proizvodi proizvedeni v domači državi ali v tretji državi in nato s posredno, neposredno ali kooperativno obliko izvoza vstopijo na izbrani tuji trg (Kotler & Keller, 2012, str. 625; Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 76).

Posredni izvoz pomeni, da proizvajalec nima stika s končnim porabnikom produkta in da uporablja neodvisne organizacije na izbranem tujem trgu. To pomeni, da izvozno podjetje ne prevzema nobenih prodajnih aktivnosti na izbranem tujem trgu in da je sama prodaja podobna domači prodaji samega proizvajalca. To metodo lahko sprejme tudi podjetje z minimalnimi sredstvi, ki bo postopoma vstopilo na želeni tuji trg. Pomembno je, da se podjetje zaveda, da ob uporabi agentov ali drugih lokalnih podjetij na izbranem tujem trgu prinaša vrsto tveganj. S pravilno izbiro načina posrednega izvoza lahko podjetje izkoristi številne prednosti. Posredni izvoz lahko razdelimo na pet glavnih načinov, s pomočjo katerih podjetje razširi poslovanje na izbranem tujem trgu. Hollensen (2008, str. 253-255) je razdelil pet načinov posrednega izvoza. To so: izvozni zastopnik (angl. export buying agent), posrednik (angl. broker), izvozna združenja (angl. trading companies), izvozne trgovske družbe (angl. export management companies) in oprtni izvoz (angl. piggyback export) (Hollensen, 2011, str. 337–340; Kotler, 2016, str. 416).

Za izvozne zastopnike velja, da prevzame naloge izvoza, trženja in distribucije izdelkov določenega podjetja na enega ali več tujih trgov. V njihovem imenu sklepa posle o uvozu produktov ter išče morebitne potencialne trge. Izvozni zastopnik za svoje delovanje dobi provizijo. Funkcija posrednika je združiti kupca in prodajalca na tujem trgu. Posrednik je običajno specializiran za določene produkte oziroma za določeno kategorijo izdelkov. Za svoje posredovanje posrednik dobi provizijo približno 5 % od glavnice. Značilnost posrednikov je, da lahko nastopajo kot zastopniki prodajalca ali kupca. Izvozna združenja so podjetja, ki se ukvarjajo z različnimi vrstami produktov, ki se nato prodajajo za potrošniške, poslovne ali vladne namene. Izvozna trgovska družba ima v domeni, da se pogaja v imenu proizvajalca, vendar mora na koncu vse ponudbe in naročila potrditi

podjetje oziroma proizvajalec. Oprtni izvoz poteka tako, da malo-srednje veliko podjetje posluje z večjim podjetjem, ki že deluje na nekaterih tujih trgih in je pripravljeno delovati na izbranem tujem trgu v imenu majhno-srednjega velikega podjetja. Tovrstni izvoz se običajno uporablja za izdelke oziroma produkte nepovezanih podjetij, ki si med seboj niso konkurenčna (Hollensen, 2011, str. 337–340). Za katero od strategij posrednega izvoza se bo podjetje odločilo, je odvisno od potreb, ciljev, razpoložljivih virov in vrste podjetja, ki želi vstopi na izbrani tuji trg. Pri tem pa velja omeniti, da običajno neposredni izvoz nudi večji nadzor, dobiček in prisotnost na izbranem tujem trgu (Delaney, 2019).

Neposredni izvoz pomeni, da proizvajalec oziroma izvoznik neposredno prodaja uvozniku na izbranem tujem trgu. Tako neposredni načini izvoza vključujejo izvoz s pomočjo distributerjev ali neodvisnih posrednikov ali agentov. Pogosto se uporabljata distributer in agent kot sinonim, vendar je med njima velika razlika. Distributer prevzame pravico do blaga, financira zaloge in tvega svoje poslovanje, medtem ko agent ne. Prav tako je distributer plačan glede na razliko med odkupnimi in prodajnimi cenami in ne po naročilu, kot je plačan agent. Agenti predstavljajo izvozno podjetje ter prodajo trgovcem na drobno v uvozni državi. Predstavljajo dober način, da podjetje vstopi z njihovo pomočjo na izbrani tuji trg, saj pogosto zagotavljajo nekatere pomembne tržne in finančne informacije o izbranem uvoznem trgu (Hollensen, 2011, str. 341–342). Prednosti neposrednega izvoza so, da imajo agenti, distributerji ali neodvisni posredniki vzpostavljene pomembne poslovne stike in vezi za poslovanje na izbranem tujem trgu. Razpolagajo s pomembnimi tržnimi in finančnimi informacijami. Slabosti neposrednega načina vstopa na izbrani tuji trg je, da agent, distributer ali neodvisni posrednik gleda v večini na svoje interese in ne posreduje vseh pomembnih informacij podjetju (Hollensen, 2011, str. 341–344). Izvedba neposrednega izvoza produkta je odvisna od velikosti in tržne sposobnosti podjetja in predhodnih izkušenj z izvozom, pogojev poslovanja na izbranem tujem trgu ter same narave produkta (Whetzel, 2019).

Kooperativne oblike izvoza vključujejo dogovore o sodelovanju z drugimi podjetji (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 77). Običajno ta podjetja nimajo dovolj izkušenj ali dovolj lastnih virov, da bi lahko samostojno izvajala izvozne posle, in se na takšen način združujejo mala in srednje velika sorodna podjetja, predvsem iz zrelih, konkurenčno zasičenih in strukturiranih panog. Tovrstna izvozna oblika je pomembna za dopolnjevalne panoge, saj lahko več manjših podjetij ponudi celovit prodajni portfelj izdelkov. To pa pomeni iz tržnega vidika bolj privlačno ponudbo in večjo konkurenčnost (Hollensen, 2011, str. 348–350). Glavne aktivnosti, ki jih izvajajo izvozne družbe, so (Hollensen, 2011, str. 349):

- konsolidacija in optimizacija logistike,
- pogajanje glede cen prevoznih storitev,
- izvajanje trženjskih raziskav,
- imenovanje prodajnih agentov v tujini,
- pridobivanje finančnih informacij o kupcih in izterjava dolgov,

- določanje izvoznih cen, ki omogočajo enotne pogodbe in prodajne pogoje,
- izvajanje prodajnih pogajanj v imenu podjetja.

Prednost tovrstnega združenja podjetij v okviru enega izvoznega podjetja je usmerjanje delovanje družbe in usklajevanje trženjskih aktivnosti na tujih trgih. Pri tem pa si delijo stroške in tveganja, ki nastanejo pri internacionalizaciji, kar pa je bistveno ugodneje z vidika posameznega podjetja (Babič, 2016, str. 19).

1.3.2 Pogodbene oblike vstopa na tuji trg

Osnova za pogodbeno obliko vstopa na tuji trg je sklenjena pogodba s partnerjem, ki je na izbranem tujem trgu z namenom prenosa proizvodnje ali drugih poslovnih funkcij (Šenk Ileršič, 2010, str. 70). Glavne prednosti pogodbenih oblik vstopa na tuje trge so: bližina kupcem, zmanjšati stroške proizvodnje, skrajšati tržne poti in zmanjšati logistične stroške ter se izogniti carinskim in necarinskim omejitvam vstopa na tuji trg. Najpogostejše pogodbene oblike vstopov so: licenčno poslovanje, franšizing, pogodbena proizvodnja, skupna vlaganja ter strateške zveze/zaveze (Hollensen, 2011, str. 356).

Licenčno poslovanje je način, s katerim podjetje vzpostavi lokalno proizvodnjo na tujih trgih brez kapitalskih naložb. Od pogodbene proizvodnje se razlikuje po tem, da licenčno poslovanje traja dlje ter vključuje večje odgovornosti za nacionalno podjetje (Hollensen, 2011, str. 358; Kotler & Keller, 2012, str. 626). Licenčno poslovanje pomeni, da se podjetje (dajalec licence) sporazume s podjetjem v tujini (pridobitelj licence) za odstop zaščitenega znanja in pravic, ki imajo določeno konkurenčno vrednost. V zameno za licenco pridobitelj plača licenčnino (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 87). Licence so lahko ekskluzivne, ekskluzivne za določena ozemlja ali uporabo in neekskluzivne. Prednost licence je, da je pridobitelj licence že prej ocenil trg za prodajo na njem in verjame v to, da lahko na tem trgu uspešno posluje s tem. Za dajalca licence so kapitalske naložbe majhne, saj ni treba dodatno investirati s proizvodnimi kapacitetami na izbrani tuji trg. Pridobitelj licence pa si s pridobljeno licenco lahko bistveno skrajša čas uvajanja produkta in zmanjša napake v začetnih procesih razvoja produkta (Nagel, 2017).

Franšizing je marketinško usmerjena metoda prodaje poslovnih storitev in izdelkov. Obstajata dve glavni obliki franšize. Prva oblika je izdelčni ali proizvodni franšizing in predstavlja klasično obliko franšizinga. Zanj je značilno, da temelji na pogodbeni obliki distribucijskega sistema med proizvajalcem ugledne blagovne znamke ali več uglednih blagovnih znamk in prodajalcem končnim uporabnikom. Na takšen način proizvajalec (franšizor) zmanjša stroške odpiranja svojih lastnih poslovnih enot (Hollensen, 2011, str. 361). Druga oblika franšize je paketni oziroma čisti poslovni franšizing. Zanj je značilno, da franšizor v skladu s pogodbo podeli franšiziju pravice do uporabe in izvedbe celotnega poslovnega paketa, ki ga je razvil sam. Ta oblika franšize je prevladujoča oblika vstopa v mednarodno poslovanje za poslovne in osebne storitve (Kotler & Keller, 2012, str. 626;

Makovec Brenčič, Pfrajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 96). Največja prednost franšizinga je v črpanju izkušenj in strokovnega znanja iz celotne organizacije, ki že ima preverjene modele poslovanja (Conlin, 2019).

Pogodbena proizvodnja je oblika zunanjih izvajalcev, kjer proizvajalec sklene dogovor z drugim proizvodnim podjetjem. To stori, ker podjetje (dajalec pogodbe) nima dovolj virov za proizvodnjo doma ali pa so na izbranem tujem trgu bistveno večje ugodnosti proizvodnje kot na domačem trgu (Kotler, 1996, str. 417). Tako podjetje preseli proizvodnjo funkcijo na drugi izbrani tuji trg, medtem ko druge poslovne funkcije izvaja sam na svojem domačem trgu. Pogodbeno proizvodnjo lahko delimo na ekonomsko (zasnovana na ekonomskih temeljih), kapacitetno (temelji na osnovi zapolnitve kapacitet dajalca pogodbe) in specializirano (temelji na specializiranih znanjih) (Kotler & Keller, 2012, str. 626; Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 85). Za številna podjetja, še posebej tista, ki šele začenjajo s poslovanjem, ali tista, ki imajo pomanjkanje določenih virov v procesu poslovanja, je lahko pogodbena proizvodnja ključna rešitev njihovega problema (Lünendonk, 2017).

Skupna vlaganja predstavljajo partnerstvo med dvema ali več podjetji, ki imajo vsak svoj domači trg. Skupna vlaganja vključujejo deljena lastništva premoženja skupnega podjetja med različnimi podjetji. Cilj skupnih vlaganj je maksimizacija dobička in neposredno vplivati na celoten koncept poslovanja in na upravljanje podjetja na izbranem tujem trgu. Prednost skupnih vlaganj je, da podjetje lahko vstopa na trg z nižjim obsegom investiranja kapitala, ker lokalni partner že pozna prednosti svojega trga in ima razvite lastne poslovne aktivnosti in funkcije. Ta način vstopa je precej hitrejši in fleksibilnejši od drugih načinov vstopa na tuji trg. Skupna vlaganja so zlasti pomembna za trge, ki imajo visoko stopnjo zaščite domačega trga in gospodarstva, ter na trgih, kjer so tuja vlaganja celo prepovedana. Ključna prednost skupnega vlaganja je hitrejši vstop in prepoznavnost, če delujejo podjetja skupaj z lokalnim podjetjem iz izbranega tujega trga. Razlika med skupnimi vlaganji in strateškimi zvezami/zavezami je v kapitalu. Pri strateških zvezah partnerji ne investirajo svojega kapitala, medtem ko pri skupnih vlaganjih pa ga (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 99–100).

Strateške zveze/zaveze so partnerstva med dvema ali več podjetji, ki s skupnim sodelovanjem dosegajo in zasledujejo na mednarodnih trgih skupne cilje. Praviloma je ta oblika partnerstva kapitalsko nezavezujoča. Odnos je pri tej obliki vstopa recipročen. To pomeni, da ima vsak partner določena specifična znanja ali prednosti (moči), ki jih deli z drugimi. Namen strateških zvez je vzpostaviti dolgoročno strategijo z različnimi cilji. Najpogosteje podjetja zasledujejo cilje, kot so: postati cenovni vodja, prevzeti vodilni tržni položaj, izvajati strategijo diferenciacije ali pa uporabljati kombinacijo obeh načinov (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 99–100). Strateške zveze/zaveze ponujajo nudijo štiri prednosti; te so delitev tveganja, izmenjava znanj in izkušenj, sinergije in večja konkurenčna prednost (Kinderis & Jucevičius, 2013, str. 106). Pri tem načinu vstopa je pomembno, da se partnerji med seboj poznajo, poznajo

podjetniške kulture partnerjev in zasledujejo skupaj iste strateške cilje (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 99–100). Strateške zveze/zaveze so običajno dolgoročne, saj morajo vsi partnerji v zavezništvu spremeniti svoje tradicionalne navade in prepričanja z namenom doseganja skupni ciljev na trgu (Whipple & Frankel, 2000, str. 21).

1.3.3 Investicijske oblike vstopa na tuji trg

Zadnja oblika vstopov na tuji trg so investicijske oblike vstopa, pri katerem podjetje v celoti prevzame nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na izbranem tujem trgu. Investicijske oblike vstopa na tuji trg omogočajo podjetju neposredno upravljanje proizvodnje, prodaje in konkuriranja na izbranih mednarodnih tržiščih (Keegan & Green, 2011, str. 303–304). Podjetje se lahko odloči za ta način vstopa na tuji trg zaradi specifičnih podjetniških razlogov, pri katerih gre predvsem za zmanjšanje poslovnih tveganj in zagotavljanje operativne učinkovitosti proizvodnje. Pogosto pa so razlogi za izbor te strategije zaradi večjih ekonomij obsega in hitre rasti tujih trgov. Podjetje se lahko odloči za to obliko vstopa na tuji trg zaradi neposrednih investicij, ki jih lahko podjetje dobi, ter si zagotovi diverzifikacijo produkta na izbranem tujem tržišču. To še posebej pride do izraza pri monopolnih podjetjih (Spolenak, 2011, str. 29).

Tipične oblike investicijskih načinov in oblik mednarodnega poslovanja lahko delimo na:

- **Prodajni zastopniki (distributerji)** so običajno locirani na enem trgu, najpogosteje na domačem trgu, ter izvajajo prodajne funkcije na tujih trgih. Ta oblika vstopa je primerna za ozko specializirane trge, kjer ima velik pomen poznavanje izdelkov podjetja ter strokovno nakupovanje. Število odjemalcev je relativno malo, vendar so po obsegu kupovanja večji.
- **Rezidenčni prodajni zastopniki/prodajne podružnice/lastne prodajne enote** omogočajo, da je v celoti prodaja prenesena na izbrani tuji trg. Na takšen način se podjetje veliko bolj približa kupcu, vendar mora biti pri tem pozoren in mora upoštevati način sklepanja poslov na tem trgu, način sprejemanja naročil in naravo samega produkta.
- **Lastna prodajna in proizvodna enota** na vstopnem trgu omogoča dober razvoj tržnega potenciala produkta in možnosti trženja produktov na dolgi rok. Prav tako omogoča podjetju sledenje konkurence in biti pred njo z regionalno usmerjeno strategijo poslovanja (Makovec Brenčič M., Pfajfar G., Rašković M., Lisjak M. & Ekar A., 2009, str. 106). Motivi za to so predvsem v ohranjanju poslovanja ter ohranjanju tržnih deležev v podjetju. Pri tem pa velja omeniti, da je smiselno ustanavljati predvsem na tistih mednarodnih tržiščih, kjer je zagotovljena visoka politična stabilnost trga posamezne države (Hollensen, 2004, str. 338).
- **Sestavljenice in skladišča** so oblika proizvodne enote na vstopnem trgu. Podjetje tako del proizvodnega procesa opravi doma, del pa prenese na izbrane tuje trge. Motivi za to so nižji proizvodnji stroški, nižje vstopne omejitve za sestavne dele v

primerjavi s končnimi izdelki, komponente izdelka so lahko proizvedene v različnih delih sveta; te je nato smiselno sestaviti na končnem tujem trgu.

- **Regionalni centri** pogosto prevzamejo funkcijo trženja, prodaje in poprodajne storitve na lokalnih ali na celotnih regionalnih trgih. Prevzamejo lahko celovito izvajanje vseh poslovnih funkcij. Regionalni centri so eden izmed sodobnih načinov ustvarjanja trgov; njihovi glavni motivi so ustrezno uravnavanje, nadzorovanje in strateško razvijanje poslovanja v celotni regiji.
- **Prevzemi in investicije** so najhitreje rastoče oblike mednarodnega poslovanja podjetij, predvsem multinacionalk. V tem primeru podjetje želi pridobiti dostop do uveljavljenih tržnih poti in tržnih segmentov, blagovne znamke ter želi čim hitreje vstopiti na izbrani tuji trg. Pri tem pa ima dovolj kapitala in sredstev za takšno obliko vstopa (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 109).

Glavne prednosti investicijskih oblik vstopa na izbrani tuji trg so, da je podjetje zasnovano na tehnološki usposobljenosti, ki jo je z investicijskimi naložbami lažje nadzirati. Prav tako investicijske oblike omogočajo večji nadzor nad izvajanjem vseh poslovnih funkcij na različnih tujih trgih. Slabosti investicijskih oblik vstopa so velike finančne investicije. S tem pa tudi večja tveganja (Hill, 2005, str. 412–413).

1.4 Odločitev o izbiri načina oziroma strategije vstopa na izbrani tuji trg

Podjetje, ki se odloči za širitev poslovanja na izbranem tujem trgu, mora določiti način vstopa oziroma strategije vstopa. Podjetja se običajno odločijo za strategijo vstopa na podlagi treh različnih pravil. To so:

- **Naivno pravilo**, kjer podjetje uporabi isto strategijo vstopa na vseh izbranih tujih trgih. Težava nastane, da podjetje lahko na določeni izbrani trg ne vstopa s pravo strategijo oziroma ne more vstopiti s pravo strategijo vstopa, saj zasleduje cilj zanemarjanja razlik med izbranimi tujimi trgu.
- **Pragmatično pravilo**, kjer podjetje uporabi delujočo strategijo vstopa na izbrani tuji trg. Podjetje najprej prouči izvozne možnosti za izbrani tuji trg in to počne tako dolgo, dokler ne izbere najprimernejše strategije vstopa
- **Strateško pravilo** temelji na sistematični analizi alternativnih strategij. To pa vodi podjetje, ki se odloča za vstop na izbrani tuji trg, k pravilnejši izbiri strategije vstopa na izbrani tuji trg (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 139).

Za izbor najprimernejše trženjske strategije vstopa na izbrani tuji trg je potrebno, da podjetje naredi analizo izvedljivosti. Ta je sestavljena iz trženjskega spleta in aktivnosti izvajanja na izbranem tujem trgu (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 183). Pri pripravi študije izvedljivosti je treba upoštevati razloge za izvoz, ponudbo na trgu, značilnosti izbranega trga, analizirati konkurenco na trgu, človeške vire in narediti

finančno analizo za ta trg. Slednje vključuje oceno prodajnih cen, stroškov, marž, število mesecev do pozitivnega priliva denarja in vire financiranja. Pri analizi konkurence je treba analizirati panogo podjetij, ki so že na tem trgu v primerjavi s svojim podjetjem (Izvozno okno, 2018, str. 28).

Vsako podjetje je pri poslovanju izpostavljeno določenemu tveganju, vendar je ob mednarodnem poslovanju obseg tovrstnih tveganj toliko večji. Razlog za to je v tem, da podjetje posluje v manj poznanem okolju, kjer ima slabši vpogled v politično, ekonomsko in pravno ureditev države. Prav tako podjetje težje pridobi informacije o tujem poslovnem partnerju na izbranem trgu in njegovo boniteto, kar pa v samo poslovanje vpelje še dodatna tveganja. Dodatni razlog je še, da v mednarodnem okolju pomembno vlogo igrajo tudi posamezni politični in ekonomski dejavniki, ki jih v domačem okolju podjetje redkeje sreča. Običajno so obsegi poslov v mednarodnem poslovanju večji, kar pomeni, da udeleženci lahko utrpijo večjo škodo. Prav tako so razdalje med trgi daljše, kar pomeni višje stroške logistike in večje nevarnosti za poškodbo produktov (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 114–115). Tayeb (2000, str. 37–38) deli tveganja, ki so povezana s prihodnjimi dogodki. Ta lahko zmanjšajo verjetnost za doseganje želenih ciljev na izbranem tujem trgu ter posledično zmanjšajo uspešnost poslovanja podjetja na tri večje skupine. Ta tveganja so:

- **Deželna tveganja** nastanejo zaradi političnih, pravnih in ekonomski sprememb v gostujoči državi ter negativno vplivajo na poslovanje podjetja. Deželna tveganja lahko razdelimo v dve skupini. Prva so politična tveganja in drugo so tveganja, ki izvirajo iz ekonomsko-pravnega okolja (Krausa, Ambos, Eggers & Cesinger, 2015, str. 1501).
- **Finančna tveganja** so vsa tveganja, ki imajo vpliv na vrednost poslovanja podjetja. Običajno se pojavijo zaradi nihanja vrednosti finančnih inštrumentov, kot so: devizni tečaj, obrestna mera, itd. Finančna tveganja delimo na plačilna tveganja in tržna tveganja. Pod slednjo spadajo tečajna tveganja, obrestna tveganja in cenovna tveganja. Tečajno izpostavljenost lahko razdelimo na transakcijsko in ekonomsko izpostavljenost (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 115–136).
- **Poslovna tveganja** nastanejo, ko podjetje začne na izbranem tujem trgu opravljati osrednjo dejavnost. Tu spadajo tveganja na področju tehnoloških inovacij, oblikovanje produkta, trženja, upravljanja s človeškimi viri, administracija, priprave dokumentacije, prevozna tveganja itd. (Tayeb, 2000, str. 37–38).

2 PREDSTAVITEV PODJETJA KOLEKTOR TURBOINŠTITUT D.O.O.

Podjetje Kolektor Turboištitut d.o.o. je bilo ustanovljeno 28. junija 1949 v takratni Jugoslaviji. Ustanovilo ga je takratno ministrstvo za težko industrijo FLRJ kot prihodnji center znanja in industrijskih raziskav hidravličnih strojev (Rupnik, 2018). S pomočjo Slovenske akademije znanosti in umetnosti Univerze v Ljubljani ter z Vlado Slovenije je

leta 1954 inštitut postal samostojna raziskovalna ustanova (Kolektor Group, 2019). V 70. letih so se začeli zaradi velikih nihanj v naročilih raziskovalnih storitev ukvarjati z izdelavo specifičnih črpalk, nizkotlačnih kompresorjev in turbin. Dobro desetletje pozneje pa so že sodelovali s tujimi proizvajalci hidravličnih strojev in z elektrogospodarskimi organizacijami iz različnih držav. V istem desetletju so začeli razvijati tudi opremo za male hidroelektrarne (Rupnik, 2018). Leto 1993 predstavlja za podjetje pomemben mejnik, saj so začeli s samostojnim razvojem male hidroelektrarne v celoti. Ta vključuje elektro-mehansko konstrukcijo opreme, proizvodnje in inženiringa. Prav tako pa so trendi narekovali trend obnove elektrarn in črpalnih postaj. Tako se je podjetje posvetilo še obnovi elektrarn in črpalnih postaj. V letu 2013 so postali del koncerna Kolektor Group d.o.o., katerega del so še danes (Kolektor Group, 2019). V letu 2018 so realizirali 288.294 € dobička in imeli 94 zaposlenih v podjetju (Kolektor Turboinštitut, 2020).

Podjetje Kolektor Group d.o.o. ima v svojem poslovnem profilu organiziran steber energetskega inženiringa. V njem so proizvajalci opreme in izvajalci storitev v energetskem sektorju za proizvodnjo različnih oblik energije. Podjetje Kolektor Turboinštitut d.o.o. (v nadaljevanju KTI) nastopa kot eden vodilnih podjetij na svetu na področju raziskav in razvoja hidravličnih strojev. Prav tako so močni v izdelavi modelov turbine in črpalne opreme za majhne in srednje velike hidroelektrarne ter montaže opreme in spuščanje le-te v pogon. Njihova poslovna filozofija je sestavljena iz dveh ciljev. Prvi cilj je spodbujanje podjetja k uporabi vodne energije. Drugi cilj pa je spodbujanje podjetja k inovativnosti na področju učinkovitosti z vidika razvoja, konstrukcije, know-howa, uporabe in proizvodnje hidravličnih strojev (Kolektor Turboinštitut, 2019a).

Glavna področja podjetja KTI so (Kolektor Turboinštitut, 2019a):

- raziskave in razvoj vseh vrst modelov vodnih turbin in črpalk,
- neodvisno testiranje modelov,
- testiranje na delovišču za vse vrste modelov inštaliranih turbin in črpalk,
- konstrukcija, inženiring, proizvodnja, inštalacija, zagon in poprodajne storitve za nove in prenovljene elektromehanske opreme za vse vrste modelov turbin in črpalk.

Filozofijo poslovanja in delovanja na podlagi njihove tradicije in izkušenj določajo naslednje ključne vrednote:

- **Prijaznost**, ki velja za vse ključne kupce, zaposlene, poddobavitelje in druge, ki so vključeni v proces. Podjetje se trudi vzpostaviti tesne in trajnostne odnose s strankami in do zaposlenih, ki pomembno vzpostavljajo nenehne inovativne ter odgovorne odnose znotraj podjetja. Prav tako so pomemben člen poddobavitelji, ki vzpostavljajo dolgoročno sodelovanje za zmanjšanje stroškov in povečanje kakovosti storitev. Zavedajo se, da je izredno pomembna tudi prijaznost do okolja, zato spodbujajo le okolju prijazno rabo energije in čiščenje vode.

- **Iskrenost**, ki velja v vseh odnosih do kupcev, zaposlenih in poddobaviteljev. V podjetju se namreč zavedajo, da je iskrenost edino zagotovilo za dolgoročno, trajnostno in koristno sodelovanje.
- **Odprtost do kakršnih koli kulturnih, verskih, rasnih, nacionalnih ali kakršnih koli drugih razlik**. Tovrstna vrednota je bila v filozofijo poslovanja vključene že pred 66 leti in predstavlja eno temeljnih vrednot podjetja še danes, saj predstavlja produktivnost odnosov in poslovanja.
- **Odličnost do izpolnjevanja vseh pričakovanj** kupcev glede izdelkov in storitev s strani vodstva in zaposlenih v podjetju. Zavezali so se, da bodo izpolnjevali vse zahteve glede kakovosti vseh njihovih izdelkov in storitev na način, da jih bodo nenehno izboljševali s ciljem zmanjšanja njihovega vpliva na okolje s skrbno porabo virov, z zagotavljanjem trajnostnih izdelkov in storitev ter z nenehnim izboljševanjem vseh njihovih procesov.
- **Zadovoljstvo v odnosih** z zaposlenimi, partnerji, delovanjem inštituta, z dosežki in cilji delovanja v danem poslovnem okolju (Kolektor Turboinštitut, 2019b).

Upoštevanje poslovne filozofije in glavnih vrednot podjetja se odraža v odličnih rezultatih. Podjetje KTI ima inštitut, ki je eden izmed dveh neodvisnih inštitutov na svetu, sposoben in opremljen za prevzemne modelne preizkuse v skladu z mednarodnim standardom IEC 60195. Njihove reference na področju razvoja modelov vseh tipov vodnih turbin in centrifugalnih črpalk uvrščajo inštitut v sam svetovnih vrh raziskovalnih organizacij. Njihov sodobno opremljen inštitut je namenjen za raziskave hidravličnih strojev. V njem se nahajajo 4 preizkuševalci za preizkušanje modelov vodnih turbin, 3 preizkuševalci za preizkušanje črpalk in sodobna orodja za preračunavanje realnega toka hidravličnih strojev. Podjetje KTI ima v svojem inštitutu tehnologijo, ki omogoča merjenje karakteristik na turbinah in črpalkah na terenu po različnih mednarodno priznanih metodah in standardih (Rupnik, 2018).

Podjetje KTI ima v svojih proizvodnih zmogljivostih za izdelavo modelov in izdelkov tudi računalniško vodene (angl. Computer Numerically Controlled- CNC) stroje za izdelavo sestavnih delov za male turbine. Ta vključuje klasične stroje in merilno opremo za male turbine in za kontrolo najzahtevnejših hidravličnih oblik. Podjetje ima tudi tehnologijo za izdelavo gonilnikov malih turbin in rotorjev črpalk, ki jih izdeluje po potrebi prilagojeno tudi naročnikom. Prav tako izvajajo numerične analize in simulacije toka (angl. Computational Fluid Dynamics, v nadaljevanju CFD) za lastne potrebe in za zunanje naročnike (Rupnik, 2018). V letu 2018 je podjetje KTI dobilo orodje za optimizacijo poslovnega procesa v oblaku (angl. High Perfomance Computing, v nadaljevanju HPC).

Ta omogoča vpogled v pretok vode na posameznih delih turbine. To pa poceni meritve in jih časovno tudi skrajša. Na podlagi numeričnih izračunov je namreč lažje in hitreje najti razloge za nizek izkoristek in težave s kavitacijo. Posledično je tako možno izboljšati hidravlično obliko vseh turbinskih delov hidroelektrarne. Poleg vseh praktičnih in strateških prednosti, ki jih nudi nova računalniška gruča, je ključna prednost tega

omogočanje znatnih prihrankov. Orodje HPC porabi namreč skoraj petkrat manj električne energije kot pa druga meritvena oprema (Križanič, 2018). Glavna konkurenčna prednost podjetja KTI je v sodobno opremljanjem laboratoriju in v edinstvenem znanju zaposlenih. To pa se odraža tudi v številkah, saj so do sedaj naredili že več kot 230 modelov turbin, pripravili več kot 100 projektov za razvoj in obnovo črpalk ter naredili več kot 400 turbin, namenjenih za gradnjo majhnih hidroelektrarn (Kolektor Group, 2019).

2.1 Poslanstvo, vizija in trženjska strategija

Poslanstvo podjetja KTI je v izkoriščanju obnovljive vodne energije za potrebe boljšega življenja ljudi. Pri tem bodo ravnali v skladu z najvišjimi standardi varovanja narave in okolja (Kolektor Group, 2019).

Vizija podjetja je uresničevati poslanstvo kot specializiran razvojni in tehnološki dobavitelj ter partner z visoko dodano vrednostjo za končnega kupca. Svojo poslovno rast in razvoj bodo zagotavljali z visoko zanesljivostjo in fleksibilnostjo ter z inovativnimi tehničnimi rešitvami. S strateškimi partnerstvi na ključnih trgih bodo krepili svojo internacionalizacijo poslovanja na tujih in lokalnih trgih (Kolektor Group, 2019).

Trženjska strategija podjetja je izkoristiti znanje, ki je v skupini podjetja KTI, ter z integracijo tega znanja konkurenčno nastopiti na trgu energetskih storitev in opreme ter kupcem zagotoviti visoko dodano vrednost (Kolektor Group, 2019).

2.2 Proizvodi in projekti podjetja

Podjetje KTI že sedemdeset let neprestano razvija ter nadgrajuje svoje znanje v produkte, predvsem pa veliko pozornosti namenja vodnim turbinam, ki jih nenehno razvijajo, da so še učinkovitejše in okolju omogočajo prijaznejšo izrabo vodne energije. Prav tako veliko pozornosti namenjajo vodnim črpalkam, ki se uporabljajo za prečrpavanje vode. Uporabljajo se predvsem za potrebe pri oskrbovanju s pitno vodo, v namakalnih sistemih ali pa pri hidroelektrarnah, kjer se uporablja tehnološka voda. Podjetje KTI pred samo izgradnjo hidroelektrarn ali črpalnih postrojenj uporablja za namene raziskav in razvoja hidravličnih oblik različna orodja. Eno izmed pomembnih orodij, ki jih uporabljajo, je računalniška stimulacija toka vode v turbini in črpalki. Drugo orodja, ki so prav tako pomembna, so modelni preizkusi na natančnih merilnih postajah v laboratoriju podjetja KTI. Pri tem velja poudariti, da je sam model turbin ali črpalke v klasifikaciji svojih značilnosti popolnoma podoben prototipu, ki ga predhodno testirajo pred namestitvijo pravega modela. Razmerje prototipa je predvsem odvisno od velikosti izvedbe samega modela. Velikost modela pa je določene z mednarodnimi standardi IEC. Ta tudi določuje imenski premer gonilnika modelne črpalke ali turbine, ki mora znašati 350 mm (Krušec, 2018).

Temeljna dejavnost podjetja KTI je proizvodnja in razvoj majhnih turbin do 20 MW za hidroelektrarne. Na tem področju uživajo edinstven položaj v svetu predvsem zaradi neposrednih povezav z rezultati raziskav in razvoja svojih modelov, samega testiranja modelov ter izkušenj na mednarodnih trgih. Njihova konkurenčna prednost je, da sta sam dizajn in model turbin prilagojena razmeram na kraju samem ter da so turbinski tekači izdelani v Evropi. Prav tako je njihova konkurenčna prednost v zasnovi in inženiringu celotne opreme za male hidroelektrarne. V prihodnosti se pričakuje, da se bodo potrebe po električni energiji še najprej povečevale. To pa za podjetje KTI pomeni potencial, da se lahko še najprej razvija in ustvarja še večji dobiček. Ena izmed njihovih konkurenčnih ponudb je izgradnja hidroelektrarne na ključ. To pomeni, da vključuje optimizacijo hidroelektrarn že v fazi načrtovanja opreme, načrtovanja in proizvodnje regulacijskega ter nadzornega sistema, sam inženiring generatorja, električne opreme, pomožne opreme, vgradnjo opreme ter zagon hidroelektrarne. Do sedaj jim je uspelo v zadnjih petih letih narediti po tem konceptu več kot sto mali hidroelektrarn, ki so bile v celoti opremljene v okviru podjetja KTI (Kolektor Turboinštitut, 2019c).

Podjetje KTI proizvaja štiri vrste turbin. To so: Pelton, Francis, Kaplan in cevne turbine. Naročnik se odloči za izbrano turbino glede na razmere in zakonitosti narave, kjer je objekt predvidevan. Velikost izvedbe v naravi je odvisen od razpoložljive količine vode (pretoka). Ta pa je odvisen od višinske razlike (padca) ter terena, kjer je sam objekt predviden. Tako je Pelton turbina namenjena za hribovitejša območja, kjer so razpoložljive manjše količine vode in je na voljo velika višinska razlika, ki presega tudi več 1000 m. Francisova turbina je namenjena za izrabo v širokem območju razpoložljive količine vode in višinske razlike. Kaplanove turbine so primerne, kjer je na voljo široko področje vode in nižja višinska razlika (npr. reke v širokih dolinah). Cevne turbine pa so primerne za široko področje vode in za še nižjo višinsko razliko (Krušec, 2018). Do danes je podjetje KTI razvilo in naredilo več kot dvesto različnih tipov turbin ter več kot štiristo testnih modelov po vsem svetu. Tovrstni dosežki pa so podjetje privedli do že prej omenjenih konkurenčnih prednosti ter izkušenj in znanj. Ravno slednja zagotavljajo mednarodno konkurenčnost podjetja na področju zmogljivosti in zanesljivosti testnih in pravih modelov ter pri natančnosti merjenja rezultatov teh modelov (Kolektor Turboinštitut, 2019d). Prav tako podjetje KTI testira turbine na kraju samem, še posebej so usposobljeni za merjene turbine z nizko glavo. Njihova prizadevanja za natančnost testiranja so bili nagrajeni z dvema standarda. Ta dva standarda sta na področju regulacije optimiziranja turbin ter upravljanja z verigami hidroelektrarn. Sami tipi in modeli turbin so zasnovani, izdelani in testirani po najnovejših mednarodnih inženirskih standardih (Kolektor Turboinštitut, 2018).

Podjetje KTI poleg turbin izdeluje tudi črpalke in dele črpalk po meri. Za to ponuja tudi prilagojene rešitve, ki izpolnjujejo specifične zahteve naročnika. Tovrstne zahteve so običajno v zvezi z namakanjem, skladiščenjem, črpanjem vode in nafte, procesne industrije itd. Prav tako oblikujejo in imajo svoj edinstven inženiring celotne elektromehanske opreme za črpalne naprave in sisteme za male črpalke PAT, ki deluje kot turbina. Ponujajo tudi tehnične storitve, kot so: zanesljivo načrtovanje, razvoj modelov črpalk, testiranje

izbrane črpalke, analize pretoka tekočin, študijo dinamičnega obnašanja črpalke PAT ali običajne črpalke in testiranje črpalke na mestu (Kolektor Turboinštitut, 2019e). Za proizvajalce ponujajo hidravlično/mehansko načrtovanje, razvoj in preizkušanje črpalk. Za uporabnike črpalk pa obnovo črpalk in prilagoditev novim zahtevam obratovanja, izboljšanje učinkovitosti in zanesljivosti, reševanje obratovalnih težav črpalke, svetovanje in izobraževanje (Kolektor Turboinštitut, 2018).

Glavni dosežki podjetja KTI so (Kolektor Turboinštitut, 2018):

- V zadnjih tridesetih letih so razvili, zasnovali, izdelali ter namestili več kot 400 turbin; njihova skupna inštalirana moč presega 900.000 kW.
- V svojem laboratoriju so opravili več kot 30 testiranj modelov turbin različnih svetovnih proizvajalcev, kot so: Voith, American Hydro, Neypirc, Alstom, VAtech, LMZ, Mitsubishi, ČKD, UCM Resitza, Impsa, Hec, Tyazmash, ZHEFU, Bharat Heavy Electricals Limited in Toshiba.
- Opravili so več kot 100 meritev za merjene sprejemljivosti modela turbine, ki je v skladu s standardom IEC 60193. Opravili so tudi testiranja na več kot 140 turbinskih enotah.
- Pohvalijo se lahko tudi, da je bilo več kot 20.000 MW vgrajene moči v turbinah razvitih v podjetju KTI.
- V zadnjih tridesetih letih so izvedli več kot 50 razvojno-centrifugalnih črpalk, podprtih s testnimi modeli in CFD (angl. Computational Fluid Dynamics) za proizvajalce črpalk, kot so: Litostroj Power, Croatia Pumps, Termmomeccanica Pompe, Voith Turbo, Vogel, Allweiler, Pumpiran in Gidromash Germ. Prav tako so izvedli več kot trideset projektov za prenovo črpalk za zmanjšanje stroškov energije skupne vgrajene črpalke, ki je večja od 30 MW.
- Izvedenih je bilo več kot 15 projektov za optimizacijo sesalnih konstrukcij navpičnih črpalk, ki jih podpirajo fizični modeli na mestu in CFD (angl. Computational Fluid Dynamics). Podjetje je prisotno s svojimi črpalkami, turbinskimi modeli ter s svojimi raziskavami in razvojem na več kot 40 različnih trgih na vseh celinah sveta.

Elektromehanska oprema

Elektromehanska oprema (v nadaljevanju EM-oprema) je odvisna od tipa hidroelektrarne, zato je potrebno dobro poznati delovanje hidroelektrarne. Hidroelektrarna je elektrarna, ki izrablja moč vodnega padca za pridobivanje električne energije, ki nastane med spreminjanjem kinetične in potencialne energije vodotoka v mehansko energijo in pozneje v električno energijo. Glavna sestavna dela hidroelektrarne sta vodna turbina in generator električne energije, saj voda teče v turbino, ki jo poganja generator. Generator pa proizvaja električno energijo in jo pošilja v omrežje. Razpoložljiva moč in količina proizvedene energije je tako odvisna od vodnega pretoka in padca vode (Golea, 2019). Slednji pa je odvisen od naravnega dotoka vode, katere moč je možno spremeniti, če dopušča oblika terena in naravovarstvene zahteve. Regulacijsko sposobnost hidroelektrarne je možno

povečati z manjšo odvisnostjo hidroelektrarne od trenutnega dotoka vode. Običajno se za ta namen naredi akumulacijsko jezero. V njem se v času manjše potrošnje električne energije oziroma večjega naravnega dotoka zbira voda, ki se uporabi za proizvodnjo električne energije v času večje porabe električne energije oziroma manjših naravnih dotokov reke (GEN energija, 2019).

Glede na izvedbo obstajajo različni tipi hidroelektrarn:

1. **Pretočne vodne hidroelektrarne** so zgrajene tam, kjer je velika količina vode (velik pretok) in majhen padec vode. Običajno se pri tem tipu hidroelekrarn reko zajezi, vendar za jezom ne nastane akumulacijsko jezero (Golea, 2019).
2. **Akumulacijske hidroelektrarne** za svoje delovanje vodo akumulirajo v akumulacijskih jezerih in imajo velik pomen pri zagotavljanju prožnosti proizvodnje električne energije (Fekonja, 2019).
3. **Pretočno-akumulacijske hidroelektrarne** so kombinacija pretočnih in akumulacijskih hidroelektrarn in so v slovenskem prostoru najpogostejša vrsta hidroelektrarne (i-energija, 2019). Običajno se jih gradi v verigi, v kateri ima le prva elektrarna akumulacijsko jezero. Ostale pa delujejo po principu pretočnih hidroelektrarn (Golea, 2019).
4. **Črpalne hidroelektrarne** imajo vgrajeno turbino, ki lahko deluje kot črpalka. Ta deluje v obdobju zmanjšane porabe in nizke cene električne energije, saj takrat črpa vodo v višje ležeče akumulacijsko jezero. Pri tem pa rabi električno energijo iz omrežja. Sam princip delovanja deluje tako, da v času konic porabe in višjih cen hidroelektrarna spušča vodo iz akumulacijskega jezera na turbino in tako proizvaja električno energijo (Golea, 2019).
5. **Male hidroelektrarne** delujejo podobno kot večje tradicionalne hidroelektrarne, ki prav tako proizvajajo električno energijo s pretvorbo mehanske energije v električno. Za male hidroelektrarne je značilno, da imajo inštalirano moč med 1 do 50 MW. Najpogosteje se uporabljajo kot samostojne hidroelektrarne na izoliranih oddaljenih območjih (Goverment of Canada, 2018).

Najpomembnejša komponenta pri hidroelektrarni je turbina, ki je motor vsake hidroelektrarne. Glede na višino padca in vodnega pretoka se turbine delijo na Pelton, Francis, Kaplan in cevne turbine. Poznane izvedenke turbin pa so Deriaz turbine, S turbine, Saxo turbine itd.

EM-oprema za hidroelektrarno sestoji iz glavne tehnološke opreme in pomožnih sistemov. Glavno tehnološko opremo predstavljata turbinska in generatorska oprema. K temu se lahko doda tudi sisteme vodenja (angl. Balance of Plant), transformatorje in hidromehansko opremo. Pod hidromehansko opremo spadajo zapornice in dvigala. Pomožno turbinsko opremo predstavljajo hidravlično mehanski del regulatorja oljne črpalke (angl. Hydraulic Power Units- HPU), elektronski del regulatorja (angl. Dynamic Thermal Rating- DTR), hladilni sistem, sistem z oskrbo tehnološke vode, drenažni sistemi,

sistemi stisnjenega zraka in oprema za meritev vodostajev. K generatorski opremi pa spadajo hladilni sistemi, zavorni sistemi in sistemi diagnosticiranja agregata.

Pri opredeljevanju EM-opreme je pomembno zaporedje štirih aktivnosti. To so: izdelava modela turbine in testiranje le-te, projektiranje in izdelava EM-opreme, vgradnja EM-opreme, prevzemne meritve ter v zadnji fazi obratovanje in vzdrževanje EM-opreme. Pri izdelavi modela turbine je pri večjih turbinah običajno potrebna izdelava modela turbine in testiranje le-tega. Za manjše turbine to običajno ni potrebno, saj določijo model turbine na podlagi izkušenj in s pomočjo numeričnih računalniških programov. Prototipni preizkusi modeli so običajno skladni s hidravlično podobnostjo v realnosti. To pomeni, da je dimenzijsko podobno (geometrijsko podobna), ima enaka razmerja različnih sil kot pravi model (dinamična podobnost) ter ima razmerje komponent hitrosti in dosege moči v vsaki ustrezni točki modela. Podjetje KTI lahko s pomočjo testiranj v svojem laboratoriju dokaže naročniku, da bo narejena oprema dosegla pogodbene karakteristike oziroma bo ustrezala testnim meritvam prototipa. Pred samo izdelavo EM-opreme je namreč pomembno vedeti, kakšna sta moč in izkoristek modela turbine (Hočevar, 2015, str. 26).

Naslednja faza je projektiranje in izdelava EM-opreme; en del njene opreme običajno izdeluje sam ponudnik. Drugi del pa ponudnik kupuje na trgu. Pri tem je pomembno, da ponudnik EM-opreme pravilno projektira opremo kot celoto in nato na trgu kupljeno opremo integrira v svoj celosten produkt, za katerega jamči naročniku. Naslednja faza je vgradnja EM-opreme ter prevzemne meritve. Pri tej aktivnosti se dela običajno izvajajo v tujem okolju, ki je geografsko in kulturno zelo različno od evropskega okolja. Ta faza pa je posledično ena izmed najzahtevnejših, saj uspešno integriranje v okolje pogojuje uspeh projekta. S prevzemnimi meritvami dobavitelj EM-opreme dokaže naročniku, da je sprojektiral, izdelal, zmontiral in stavil v pogon opremo, ki dosega pogodbene karakteristika obratovanja. Zadnja faza je obratovanje in vzdrževanje EM-opreme, ki pa je najpogosteje v pristojnosti investitorja. Vzdrževanje lahko razdelimo v tri večje segmente. To so strojni del, elektro del in gradbeni del. Redno vzdrževanje naprav v hidroelektrarni je pomembno za zagotavljanje obratovalne pripravljenosti in ustrezne življenjske dobe naprav v sami hidroelektrarni. Pri tem pa je zelo pomembno kontrolirati stanje naprav ter sprotno odpravljati morebitne napake in poškodbe, ki se lahko pojavijo na posameznih delih hidroelektrarne, zato je pomembno imeti dobro usposobljene in izkušene delavce ter dober prenos znanja med zaposlenimi. Prav tako na učinkovito vzdrževanje pomembno vpliva hitra diagnostika, če naprava ne deluje pravilno. Pomembno je imeti primerne instrumente in merilnike, ki omogočajo hitro ugotavljanje stanja in meritev na elektro- in strojnih napravah (Basej, 2013). Zaradi pomanjkanja projektov v Sloveniji ter Evropi je za obstoj podjetja širitev na tuje, tudi na oddaljene trge, nujna za ohranitev in razvoj poslovne aktivnosti. Indija predstavlja za podjetje veliko tržno priložnost, saj predstavlja državo z visokim neizkoriščenim vodnim potencialom.

3 PEST ANALIZA INDIJSKEGA TRGA

Indija je ena izmed najstarejših civilizacij na svetu, razvijajoča se gospodarska sila z ambicioznim trgom, ki v mednarodnih okoljih v zadnjih letih žanje vse več pozornosti. Indijski trg umeščajo med trge prihodnosti, predvsem zaradi stabilnega poslovnega okolja, rastoče kupne moči in rastoče dinamike gospodarske rasti. Težava indijskega trga je, da je še vedno dokaj zaprto gospodarstvo ter da počasi odpira svoje meje tujim podjetjem (Turk, 2011, str. 7–9). V nadaljevanju bom predstavila indijski trg s pomočjo PEST analize, ki jo običajno podjetje opravi pred vstopom na izbrani tuji trg.

3.1 Politično okolje

Indija se je leta 1947 osamosvojila izpod britanskega imperija ter postala zvezna republika. Ta vključuje 29 držav in sedem zveznih teritorijev. Predsednik države je Shri Ram Nath Kovind, izvoljen je bil junija 2017 za petletni mandat. Pri tem velja poudariti, da ima glavno vlogo pri odločitvah in vodenju države premier vlade Shri Narendra Modi, ta je maja leta 2019 dobil zgodovinsko gledano drugi zaporedni petletni mandat (National portal of India, 2020). Volilna udeležba na volitvah je bila približno 65-odstotna, volilno pravico pa je imelo skupno 900 milijonov ljudi. Premier vlade Modi prihaja iz nacionalistične stranke Bharatiya Janata (BJP) (Dale & Jeavans, 2019). Indijska vlada je federalna republika in ima dvodomni parlament, ki se deli na spodnji dom Lok Sabha in zgornji dom Rajya Sabha. Spodnji dom Lok Sabha ima 545 članov in od tega je izvoljenih iz posameznih volilnih enot 543 članov. Pri tem pa je 79 rezerviranih za kaste, 40 za plemena in 2 za predstavnika Anglo-Indijcev, ki jih imenuje predsednik. Zgornji dom Rajya Sabha ima 245 članov; 233 je izvoljenih s ponderiranimi glasovi izvoljenih članov parlamenta, zakonodajnih skupščin držav in zveznih teritorijev. Preostalih 12 pa jih imenuje predsednik (Predstavitev gospodarstva Indije, 2020). Stranka BJP je dobila na sedanjih volitvah več kot 300 sedežev v spodnjem domu Lok Sabha. V primerjavi s prejšnjo zmago v letu 2014 je dobila 16 sedežev več. Zanimivo je, da je congress (Indian National congress) dobil 8 sedežev več, medtem ko NDA (National Democratic Alliance) 7 sedežev manj ter tako po dolgem času po številu sedežev v spodnjem domu Lok Sabha prehitel stranko NDA. Stranka UPA (United Progressive Alliance) je pridobila 17 sedežev več v primerjavi z izidom volitev v letu 2014. Druge stranke so izgubile 34 sedežev v primerjavi z volitvami v letu 2014 (Dale & Jeavans, 2019).

Indijo zaznamujejo že nekaj desetletij politični nemiri z Pakistanom zaradi države Kašmir, katere en del je znotraj države Indije, drugi del pa med Pakistanom in Kitajsko. Pri tem velja poudariti, da Indija državo Kašmir gleda, kot da je v celoti njena. V resnici pa kontrolira malo manj kot polovico njene površine. Ostali del pa si razdeli Pakistan in v zelo majhni meri tudi Kitajska. Težava nastane, da Pakistan ne priznava ozemlja, ki je pod indijsko kontrolo. Ta ga imenuje Okupirani Kašmir, medtem ko svoje ozemlje države Kašmirja imenuje Svobodni Kašmir. Pakistan meni, da bi morali prebivalci svobodno

odločati, kam sodijo, v katero državo. To pa ne velja za Svobodni Kašmir, saj je za Pakistan strateškega pomena zaradi Karakorumske avtoceste, ki povezuje Pakistan s Kitajsko. Nazadnje sta Indija in Pakistan imeli peti vojni spopad jeseni 2019. Vrelišče je doseglo, ko je Indija vrnila udarec Pakistanu zaradi samomorilskega napada, v katerem je bilo ubitih 40 indijskih vojakov. Danes, marca 2020, so se vojne razmere umirile, vendar se še vedno čuti močna napetost. Vojni spopadi ob tako imenovani nadzorni črti, ki razmejuje indijski in pakistanski del Kašmirja, so pogosti. Državi sta se resneje spopadli v letih 1947, 1965, 1971 in 1999. Resna grožnja pa predstavlja morebitna vojna, saj sta obe državi oboroženi z jedrskim orožjem (Bercko, 2019).

Poslovni odnosi med Indijo in Slovenijo so dobri. Slovenija je leta 2002 odprla prvo rezidenčno predstavništvo v New Delhiju. Pet let pozneje pa je tudi Indija odprla svoje prvo rezidenčno predstavništvo v Ljubljani. V času sodelovanja sta državi med seboj sklenili številne bilateralne sporazume. Nazadnje med 15. in 17. 9. 2019, ko je Slovenijo obiskal predsednik države Indije. Spremljali so ga tudi državna ministrica za razvoj žensk in otrok, dva poslanca iz Lok Sabhe in gospodarstveniki. Med obiskom so bili podpisani sporazumi o sodelovanju med državama na področju športa, kulture, umetnosti, izobraževanja in množičnih medijev. Prav tako je bil podpisan sporazum o sodelovanju med Uradom za indijske standarde (angl. Bureau of Indian Standards- BIS) in Slovenskim inštitutom za standardizacijo (SIST) in za tehnično sodelovanje na področju standardizacije. Podpisani so bili tudi naslednji sporazumi o sodelovanju, in sicer med Invest India in SPIRIT Slovenija, med IIT Kanpurjem (za cGanga/Indija) in VGB (Slovenija), med IIT Kanpur/za cGanga/Indija) in Space-SI (Slovenija) in med Gospodarsko in industrijsko zbornico Slovenija (angl. Chamber of Commerce and Industry of Slovenia- CCIS) in pridruženimi gospodarskimi ter industrijskimi zbornicami Indije (angl. The Associated Chambers of Commerce and Industry of India- ASSOCHAM). Za obdobje od leta 2020 do leta 2022 sta državi tudi podpisali program znanstvenega in tehnološkega sodelovanja med indijskim Ministrstvom za znanost in tehnologijo ter slovenskim Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport (Veleposlaništvo Indije, 2020).

Indija ima organiziranih šest poslovnih središč. New Delhi je znan kot mesto diplomantov in komercialno središče. Hyderabad je znan kot rastoče informacijsko-tehnološko mesto. Mumbai je znan kot finančno središče, središče borznega poslovanja in kot prestolnica bančništva. Poslovno središče Pune je znano po avtomobilski industriji, medtem ko Bangalore kot podjetniška dolina in vesoljsko središče. Poslovno središče Chennai je znano po avtomobilski industriji in po telekomunikacijski bazi (Turk, 2011, str. 33). V Indiji je že nekaj desetletij sestavni del vsakodnevnega življenja korupcija. Država je na podlagi tega uvedla različne sisteme in zakone. V javnih storitvah je uspešno zmanjšala korupcijo v centralizirane storitve, medtem ko se večja večina še vedno poslužuje podkupovanja za različne zadeve (Transparency Interrnational India, 2019). Indija je namreč na indeksu zaznane korupcije (angl. Consumer Price Index- CPI), ki ga objavlja vsako leto Transparency International, na 80. mestu od 180 držav. To pa pomeni, da je

Indija padla za dve mesti v primerjavi z letom 2018 (Transparency International, 2020). Vodilna nepolitična in neodvisna vladna protikorupcijska organizacija Transparency International India je v letu 2019 izvedla obširno raziskavo. Ta je vključevala 190.000 odgovorov, od tega 64 % moških in 36 % žensk. Odkrili so, da se stopnja korupcije zmanjšuje, vendar še vedno 51 % vprašanih državljanov Indije priznava plačilo podkupnine v zadnjih 12 mesecih. V raziskavi so ugotovili, da imajo države Delhi, Haryana, Gujarat, West Bengal, Kerala, Goa in Odisha nizko stopnjo korupcije. Na drugi strani pa imajo države Rajasthan, Bihar, Uttar Pradesh, Telangana, Karnataka, Tamil Nadu, Jharkhand in Punjab visoko stopnjo korupcije. Indija se trudi preprečiti korupcije z zakoni, ki določujejo do sedem let zapora ali globo ali oboje skupaj. Pri tem pa ni kaj dosti uspešna (Transparency Interrnational India, 2019).

3.2 Ekonomsko okolje

Indija je peto največje in tudi najhitreje rastoče gospodarstvo na svetu. V letu 2019 je bruto domači proizvod (BDP) znašal 2.678,6 milijard evrov (Pregled gospodarskih gibanj v državi Indiji, 2020). Mednarodni denarni sklad (angl. International Monetary Fund, v nadaljevanju IMF) je objavilo podatke, kjer je moč zaznati, da je Indija imela v letu 2019 gospodarsko rast 6,1 %. To pa je najnižja rast v zadnjih sedmih letih. Razlog za to je predvsem v manjši domači potrošnji, saj je vlada zaostrila kreditne pogoje. To pa je privedlo k manjši potrošnji, manjšim investicijam, manjšim izvozom in manjšim nakupom zasebnih naložb. Vlada je zaradi tega napovedala niz novih reform, s katerimi bo lahko povečala gospodarsko rast. V oktobru 2019 je IMF napovedal, da bo v letu 2020 gospodarska rast od 7 % do 7,4 %, vendar je januarja 2020 napoved spremenila. Ta je napovedala zmanjšanje gospodarske rasti na 4,8 %. Glavni razlog za to je pandemija virusa SARS-CoV-2 (covid-19), ki je zajela v pomladnih mesecih 2020 cel svet. Prav tako pa so razlogi za zmanjšanje gospodarske rasti tudi stres v finančnem sektorju, manjše povpraševanje ter slaba posojila (Saaliq, 2020).

Indijski javnofinančni primanjkljaj je do konca leta 2019 znašal 7,4 %. Stopnja inflacije je bila enaka kot leta 2018, torej 3,7 %. V letu 2020 in 2021 se pričakuje, da se bo stopnja inflacije povečala na 4,1 %. Indija si želi stabilnejši cenovni režim, zato želi z različnimi programi reform o konsolidaciji javnih računov, spodbujanju naložb ter razvoju industrije doseči izboljšanje poslovnega okolja. Vlada je sprejela zakon o davku na blago in storitev, katere osnovni cilj je združiti vseh 29 držav znotraj Indije na en skupni trg. Posledično pa bi se lahko v nekaterih sektorjih tako povečale neposredne investicije, kar bi še bolj okrepilo gospodarstvo Indije. Stopnja javnega dolga Indije je visoka. Ta znaša 70 % in se v prihodnjih letih pričakuje, da se bo stopnja javnega dolga nadaljevala s tem trendom (Banco Santander, 2020). Stopnja nezaposlenosti v letu 2019 je bila 7,6 %. V letu 2020 se pričakuje stopnja brezposelnosti 6,7 % in v letu 2021 6,2 %. Povprečna bruto mesečna plača zaposlenega Indijca v letu 2020 znaša 411,33 € (Pregled gospodarskih gibanj v državi Indiji, 2020).

Indijsko gospodarstvo je sestavljeno iz petih pomembnih sektorjev. To so: storitveni sektor, kmetijski sektor, industrijski sektor, sektor predelave hrane in proizvodni sektor. Storitveni sektor prispeva 60 % h gospodarstvu in zagotavlja 28 % delovnih mest. Predvsem v tem sektorju prevladujejo panoge bančništvo, finance, storitve informacijske tehnologije in zunanje izvajanje poslovnih procesov. Kmetijski sektor je eden izmed najpomembnejših sektorjev v gospodarstvu. Prispeva približno 14 % h gospodarstvu, vendar se z njim ukvarja več kot 50 % celotnega prebivalstva Indije. Industrijski sektor sestavljajo tradicionalne panoge predelave surovin, kot so železo in jeklo, ter avtomobili. Predvsem se država trudi vzpostaviti okolje, ki bi spodbujalo naložbe, ne samo domače, ampak tudi tuje. Tako bi še dodatno spodbudili prenos tehnologije in koristi od raziskav in razvoja v korist gospodarstva. Prav tako pa tudi naložbene modele, kot so skupna podjetja in javno-zasebno partnerstva. Sektor predelave hrane vsako leto narašča in beleži vse večje dobičke ter je eden od glavnih področij pobude Make In India. Velja za zelo privlačen trg, saj ima na voljo veliko surovin in virov. Skupna poraba hrane in pijače naj bi se v Indiji do leta 2025 povečala s 369 milijonov dolarjev na 1,14 miljard dolarjev. Proizvodni sektor prispeva drugi največji prispevek k BDP-ju Indije po sektorju storitev. Želja Indije je z različnimi vladnimi spodbudami, kot so Make In India, MUDRA, Sargamala in Startup India, povečati svoj delež proizvodnje v BDP-ju na približno 25 %. Podjetje KTI se nahaja v proizvodnem sektorju, natančneje v energetskem sektorju, ki prispeva približno 5 % celotnemu BDP-ju (Sharma, 2019).

3.3 Socialno-kulturno okolje

Indija je z 1,38 milijarde prebivalcev druga največja država na svetu po številu prebivalcev. Od tega je 26,13 % starih od 0 do 14 let, 17,51 % je starih od 15 do 24 let, 41,56 % je starih od 25 do 54 let, 7,91 % je starih od 55 do 64 let in 6,72 % je starih 65 let in več. Povprečna starost prebivalca je 28,7 let (Central Intelligence Agency, 2020). Indija je dežela priložnosti, ki je v preteklosti in danes sprejemala ljudi s celega sveta. Posledično je Indija zelo raznolika s kulturo in religijam (Vilfan & Šarčević, 2012, str. 5). Znotraj Indije imajo več religij, med najbolj razširjenimi je hindujska vera z 79,8 %, nato sledi muslimanska vera s 14,2 %, krščanska vera z 2,3 %, sikhizemska vera z 1,7% in druga 2% predstavljajo preostale vere. Uradni jezik Indije na ravni komunikacije s širšo javnostjo in za politične in komercialne namene je angleščina. Sicer pa ima Indija uradno priznanih 22 jezikov. Največji del prebivalstva (43,6 %) govori hindujščino. Drugi jeziki, ki jih velik del prebivalstva govori, pa so še bengalški jezik, marathski jezik, telugujski jezik, tamilški jezik, gudžuratski jezik in urdski jezik. Leta 2019 je na podeželju živelo 65,1 % prebivalcev, drugi del (34,9 %) pa v mestih. Na ekonomski razvoj države in na vse večje razslojevanje prebivalstva vpliva hitra urbanizacija z 2,37 % letno stopnjo rasti in mlada populacija (Central Intelligence Agency, 2020).

Indija ima poleg Nigerije največje število revnih ljudi na svetu, vendar odstotek revščine upada. Narašča pa socialna neenakost. Država ima približno 40 % neasfaltiranih cest in se

spopada s slabimi sanitarnimi sistemi. Okoli 524 milijonov Indijcev namreč v letu 2017 ni uporabljajo stranišča. Ministrstvo za razvoj človeških virov ima v pristojnosti tudi šolski sistem, ki je tretji največji po številu študentov na svetu. Pred njim sta Kitajska in Združene države Amerike. V zadnjih štirih letih je indijski izobraževalni sistem doživel pomembno revolucijo. Določili so namreč zakon o pravici do izobraževanja, ki določa obvezno in brezplačno izobraževanje za vse otroke v starosti od 6 do 14 let (Trines, 2018). Prav tako je Indija postala glede dvoletnega študija na univerzah z največ izobraževalnih institucij na študenta. Leta 1950 je bilo 20 izobraževalnih inštitucij, medtem ko jih je bilo leta 2014 že več kot 667. Mnoge izobraževalne inštitucije spadajo med najboljše na svetu. Indija se zaveda, da je v znanju moč, kljub temu pa se sooča s številnimi pomembnimi izzivi. Kar 27 % šoloobveznih otrok še vedno ne hodi v šolo zaradi slabih razmer, v katerih živijo. Prav tako je 25 % celotnega prebivalstva Indije še vedno nepismenih, le 15 % indijskih študentov konča srednjo šolo in le 7 % jih diplomira. Vsako leto se povečujejo potrebe po povečanju zaposljivosti diplomantov, saj se indijski trg vedno bolj odpira. Indijski diplomanti zaradi znanja angleščine predstavljajo velik potencial za sodelovanje z mednarodnimi podjetji in partnerji, ki vstopajo na indijski trg (Sheikh, 2017, str. 39–42).

Indijska kultura ima pomemben vpliva na sklepanje poslov s tujci. V njihovih poslovnih praksah so medčloveški odnosi zelo pomembni. Običajno je potrebno veliko časa, da se vzpostavijo dobri odnosi, ti so zaradi tega tudi dolgoročnejši. Pri pogajanjih je pomembno, da se ohranja občutek harmonije. Pri tem pa velja poudariti, da hindujska vera pomembno vpliva na dojemaje novih stvari. To pomeni, da so bolj odprti za nepričakovane situacije in dogodke ter da so pripravljeni tvegati. V poslu to pomeni, da se sestanki ne bodo začeli pravočasno. Prav tako pa tudi pomeni, da so izbrane nove ideje bolj sprejete ter inovacije cenjene. Za sprejem odločitev potrebujejo veliko časa in sestankov, da konkretno analizirajo podani predlog. Na sestankih je pomemben tudi način oblačenja, saj je prikazovanje fizične naklonjenosti zelo nevljudno ter ponekod celo nezakonito. To pomeni, da morajo ženske nositi konservativne obleke ali hlačne obleke. Moški pa kravato in obleko. Svetle barve dojemajo Indijci pozitivno in kot izraz osebnosti (WorldSpeaking, 2020).

Javno zdravstvo v Indiji skrbi za izvajanje različnih zdravstvenih ukrepov za zmanjšanje umrljivosti in zajezitev najbolj razširjenih bolezni na nacionalni ravni. To so predvsem ukrepi preprečevanja aidsa, tuberkuloze, širjenja nalezljivih bolezni in sezonskih izbruhov boleznih ter epidemij. Indija deli zdravstveni sistem na javni in zasebni. Javni zdravstveni sistem je na voljo vsem državljanom, vendar pa nastanejo določenega ozka grla pri dostopu do takšnih storitev, zato so gospodinjstva prisiljena poiskati pomoč pri zasebnih zdravstvenih storitvah (Chokshi in drugi, 2016, str. 9–12). Pri tem velja poudariti, da za celotno prebivalstvo Indije ni obvezno zdravstveno varstvo. Leta 2018 so sprejeli največji nov sistem zdravstvenega zavarovanja, ki bi vsaki revni družini kril približno 6.000 € stroškov zdravljenja hujših bolezni v določenih državnih bolnišnicah in klinikah. Za sodelovanje se je prijavilo 8.700 bolnišnic in klinik. Po novem sistemu indijska vlada financira 60 % stroškov, preostalih 40 % pa posamezna zvezna država znotraj Indije.

Tovrstni ukrep je omogočil zdravstveno pomoč več kot 100 milijonom revnim družinam in zagotovil zdravstveno zavarovanje 500 milijonom revnim Indijcev (B. V., 2018).

3.4 Tehnološko okolje

Indija ima dolgo zgodovino znanosti in tehnologije. Po osamosvojitvi leta 1947 se je Indija močno zanašala na tujo podporo pri razvoju znanosti in tehnologije. Po več desetletjih prizadevanj je danes Indija dosegla v tehnološkem sektorju ogromen napredek. Opaziti je moč znatnega povečanja števila tehnoloških inštitucij, laboratorijev, storitev raziskav in razvoja ter patentov, ki so bili odobreni v državi. Največji napredek je bil dosežen na področju informacijske tehnologije, zdravstvenih storitev, telekomunikacij in računalniško podprtih storitev. Prav tako pa se Indija kaže v močnem svetovnem ugledu v biotehničnem sektorju (Shan, Bi & Xin, 2018, str. 151–156).

Indija ima zelo privlačne pogoje za tuje vlagatelje glede naložb ter raziskav in razvoja. Imajo namreč močne baze znanj in nizke stroške. Tuje naložbe v raziskave in razvoj pripomorejo državi gostiteljici, da razširi svojo bazo znanja, saj tuje naložbe pripomorejo do večjih znanj glede tehnologije in veščin, kot sta organizacijska in marketinška. Indijska vlada spodbuja rast v tehnološkem sektorju. Največ tujih investicij je na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije (28,4 %), nato sledi inženirstvo in bioznanost (19,4 %), farmacija (17,2 %), klinične raziskave (16,5 %), raziskave kemikalij brez farmacije (8,1 %), kmetijstvo (3,5 %), obramboslovje (2,1 %), avtomobilizem (1,4 %), razvoj industrijskih strojev (1,3 %), proizvodnja nafte (1,1 %), medicinske storitve (0,6 %), socialna pomoč (0,2 %), obnovljiva električna energija (0,2 %) in design (0,1 %) (Reji, Dhar & Singh, 2019, str. 1–16). Indija je na podlagi inovativnosti in na področju raziskav in razvoja, ki jo vodi med 129 državami svetovna organizacija za intelektualno lastnino (angl. World Intellectual Property- WIPO), v letu 2019 pristala na 52. mestu. To je za 29 mest bolje kot v letu 2018, vendar si država v prihodnjih petih letih želi uvrstiti na 25. mesto po številu inovacij. Po inovacijah in patentih se je Indija najbolj izkazala na področju razvoja informacijske in komunikacijske tehnologije, kjer je na prvem mestu na svetu, in po področju produktivnosti dela, kjer zaseda 4. mesto na svetu. Indija izstopa tudi po najboljših svetovno znanstvenih in tehnoloških grozdih. To so predvsem Bengalur, Mumaj in New Delhi, ki so najbolj priljubljeni med 100 najboljšimi svetovnimi grozdi. Prav tako pa postaja vodilna na področju inovacij, kot so izvoz informacijsko in komunikacijsko tehnoloških storitev, diplomantov znanosti in inženirstva, bruto investicij in izvoza blaga za nadaljnjo proizvodnjo. Glede na svojo velikost in željo po inovativnosti bo lahko Indija v prihodnjih letih pomembno vplivala na globalne inovacije (Mishra, 2019).

Indija je vodilna v rasti na področju tehnologije in je uvrščena na 3. mesto za start up, saj ima več kot 100 inovacijskih inkubatorjev, 200 poslovnih angelov, 150 poslovnih investitorjev in 4.200 start upov, ki delujejo v državi. Obstaja velika verjetnost, da na indijski trg pridejo globalni start upi, ki bodo ciljali na indijskega potrošnika. Prav tako je

moč opaziti, da sta Google in Alibaba že prisotna na indijskem trgu ter si želita izkoristiti indijsko gospodarsko rast. Vstop podjetij, kot je Google, pozitivno vpliva na indijsko populacijo, saj državi predstavlja velik izziv zagotoviti dostop do interneta spodnji polovici gospodarstva. Skozi leta se je Indiji uspelo izvleči iz številnih neprijetnosti, vključno z zmanjšanjem infrastrukture. Podjetniško okolje v Indiji se je močno razvilo in danes predstavlja več platform za podjetnike, da se lahko učijo poslovanja podjetja ter ustanovijo podjetje, ki ima velik potencial za obstoj na trgu in za rast podjetja (Ramkumar, 2016).

Na področju hidroenergije Indija nima toliko izkušenj in znanj kot ga ima Evropa, ki je ena izmed vodilnih celin na tem področju. Zavedajo se, da bi večja uporaba obnovljive energije v Indiji pospešila gospodarski razvoj, izboljšala energetsko varnost, izboljšala dostop do energije v odmaknjenih lokalnih skupnostih in ublažila podnebne spremembe. Vlada je zasnovala politike, programe in liberalno okolje, da bi pritegnila tuje naložbe za izgradnjo kapacitet za predelavo obnovljive električne energije v državi. S tem pa bi tudi ustvarili veliko novih delovnih mest (Kumar & Majid, 2020, str. 1). V prihodnje se pričakuje, da bi lahko Indija digitalno preobrazila hidroelektrarne in s tem povzročila revolucijo. S tem bi se izboljšala gospodarska učinkovitost, gospodarska upravičenost in zmanjšal vpliv na okolje. Na podlagi komponent v malih hidroelektrarnah se pričakuje, da bo informacijska tehnologija povzročila večjo avtomatizacijo. Digitalizacija bi pomenila tudi, da se lahko hidroelektrarne prilagodijo takoj zahtevam podnebne politike in trgu z električno energijo (Kougias in drugi, 2019, str. 1–18). Podjetje KTI ima z vstopom na trg priložnost, da se izkaže, saj imajo drugi največji inštitut za raziskovanja in razvoj na področju gradnje hidroelektrarn na svetu.

4 ANALIZA PANOGE GRADNJE HIDROELEKTRARN V INDIJI

Pomanjkanje električne energije je ena izmed največjih ovir pri razvoju Indije, saj kar 40 % prebivalstva, ki večinoma živi na podeželju, nima dostopa do električne energije. Prav tako ena tretjina podjetij navaja drago in nezanesljivo električno energijo kot eno izmed glavnih poslovnih omejitev. Pri tem pa indijska vlada stremi k obnovljivim virom električne energije. V preteklosti je indijska vlada veliko pozornosti namenjala sončni in vetrni energiji. Danes pa jo namenjajo tudi hidroenergiji, saj hidroelektrarne omogočajo, da se lahko hitro in ekonomično odzovejo na velika nihanja povpraševanja v različnih letnih časih in v različnih obdobjih. Ta lastnost hidroelektrarn je še posebej pomembna v zelo strnjenih mestih, kjer je lahko povpraševanje po električni energiji v določenih konicah dneva zelo zgoščena. Kljub temu da so hidroelektrarne odvisne od vodnih tokov, ki vplivajo na proizvodnjo električne energije v tistem trenutku, to ne vpliva na nihanje stroškov energije na koncu meseca. Hidroelektrarne upravičijo velike začetne kapitalske stroške tako, da imajo dolgo in produktivno življenjsko dobo. Tako so hidroelektrarne cenejše od elektrarn na zemeljski plin, ki so na svetovnem trgu odvisne od nihanja cen goriv. Prav tako hidroelektrarne pomagajo celostno upravljati kritične vodne vire, saj

posredno delujejo kot vir namakanja in zagotavljanja pitne vode ter preprečujejo poplave. Pomagajo pa tudi v manj razvitih delih države izboljšati kakovost življenja prebivalcev in nuditi velik potencial za regionalni razvoj ter posledično tako zmanjšujejo revščino v državi (The World Bank, 2012).

Indija je izkoristila le eno tretjino celotnega vodnega potenciala za hidroenergije. Agencija za ocenitev potencialnih vrednosti projektov za panogo gradnje hidroelektrarn ocenjuje, da je azijski trg vreden 3,77 milijard dolarjev (Industrial info resources, 2016). Do leta 2017 je bilo inštalirane hidro zmogljivosti 49.382 MW. Proizvodnja električne energije iz hidroelektrarn pa je bila 135.539 GWh. Indija ima več kot 197 hidroelektrarn nad 25 MW in nekaj čez 9 črpalnih elektrarn. Indija je na petem mestu na svetu po vodnem potencialu in kar dve tretjini vodnega potenciala še ni izkoriščenega (International hydropower association, 2020). Prav tako je v indijskem energetskem sektorju hidroenergija drugi največji proizvajalec električne energije (Syed, Saran, Harsh & Vimal, 2018, str. 1–13).

Za ugotavljanje hidroenergetskih potencialov je treba poznati rečne sisteme. V osnovi se porečja delijo na štiri glavne skupine. To so himalajske reke, dekanske reke, obalne reke in celinske reke. V teh glavnih skupinah je možno znotraj definirati šest glavnih rečnih sistemov za gradnjo hidroelektrarn. To so Indus, Brahmaputra, Ganga, osrednji sistem rek, zahodni sistem rek in vzhodni sistem rek. Te kategorije so prikazane v tabeli 1, kjer je prikazan potencial razpoložljive hidromoči v MW glede na posamezni rečni sistem (Central Electricity Authority, 2019).

Tabela 1: Rečni sistem in njen hidropotencial

Rečni sistem	**Hidroenergetski potencial v MW**
Indus	33.832
Ganga	20.711
Brahmaputra	66.065
Osrednji sistem rek	4.152
Zahodni sistem rek	9.430
Vzhodni sistem rek	14.511
Skupaj	148.701

Vir: Central Electricity Authority (2019).

Ta hidropotencial pa je možno razporediti po regijah v Indiji. Prav tako pa je indijsko ministrstvo za energijo na spletne strani Central Electricity Authority (v nadaljevanju CEA) objavilo v februarju 2020 evidence glede hidroelektrarn po regijah Indije. Zabeležene pomembne ugotovitve iz poročila CEA so predstavljane v tabeli 2.

Tabela 2: Analiza poročila hidroelektrarn po regijah Indije

Regije države	Potencial v MW	V obratovanju MW	V izgradnji MW	Za dograditi MW
Sever	53.395	19.023,3	6.380	26.859,2
Zahod	8.928	5.552,0	400	2.179,0
Jug	16.458	9.688,9	1.060	5.141,1
Vzhod	10.949	4.992,5	1.253,0	4.504,6
Sever-vzhod	58.971	1.727	2.300	54.329
Skupaj	148.701	40.913,6	11.393,5	93.012,9

Vir: Central Electricity Authority (2020).

Do sedaj je bilo največ hidroelektrarn zgrajenih v severni regiji Indije; te imajo skupaj v obratovanju 19.023,3 MW moči. Prav tako imajo v gradnji hidroelektrarne, ki bodo dodatno prinesle k skupnemu obratovanju okoli 6.380 MW. Nato sledi južna regija Indije, katere hidroelektrarne imajo skupaj v obratovanju 9.688,9 MW, ter imajo v gradnji hidroelektrarne, ki bodo dodatno proizvedle 1.060 MW moči. V zahodni regiji Indije hidroelektrarne v skupnem obratovanju dosegajo 5.552 MW ter imajo v gradnji hidroelektrarne, ki bodo proizvedle še dodatno okoli 400 MW moči. V vzhodni regiji Indije imajo skupaj hidroelektrarne 4.922,5 MW moči in imajo v gradnji hidroelektrarne, ki bodo v skupno obratovanje doprinesle 2.300 MW dodatne moči. Najmanj, z 1.727 MW moči, imajo v obratovanju hidroelektrarne v severno-zahodni regiji Indije, tu se trenutno gradijo hidroelektrarne, ki bodo v skupno obratovanje prinesle dodatnih 2.300 MW moči. Največji potencial za gradnjo hidroelektrarn je v severno-vzhodni regiji Indije z razpoložljivimi 54.329 MW moči. Nato sledi severna regija z 26.859,2 MW, južna regija z 5.141,1 MW, vzhodna regija z 4.504,6 MW in na koncu zahodna regija z 2.179,0 MW. Pri tem velja omeniti, da se vsaka regija v državi razlikuje po podnebju in ima različne temperature. Prav tako v severni regiji Indije obstaja možnost, da ima voda iz visokogorstva veliko kamenja, ki lahko poškoduje lopatice gonilnika.

Hidroelektrarne se delijo na dva segmenta glede na moč. Male hidroelektrarne so do 25 MW in velike hidroelektrarne so od 25 MW dalje. Ministrstvo za energijo, ki deluje v okviru indijske vlade, je odgovorno za hidro projekte nad 25 MW. Za male hidro projekte, do 25 MW, pa je odgovorno ministrstvo za novo in obnovljivo energijo, ki je v vsaki državi Indije. V Indiji je trenutno v postopku gradnje 1512 malih hidroelektrarn do 25 MW

skupne kapacitete 6.782 MW (Central Electricity Authority, 2020). Običajno je vstop na indijski trg z EM-opremo možen le po tenderjih (razpisih). To pa še posebej velja, kadar se EM-oprema prodaja končnemu kupcu.

4.1 Primer javnega tendarja, ki ga je razpisalo elektro podjetje JKSPDC v zvezni državi Jamu in Kašmir

Tender ali razpis je del postopka za oddajo naročil. Pri tem potencialni ponudniki oddajo svojo ponudbo. Tenderji so javni in v elektronski obliki. Običajno so zelo obsežni in natančni v opredeljevanju pogojev za sodelovanje in pri specifikaciji opreme ter storitev, ki se jo zahteva. Pogosto gre za obseg več kot tisoč strani in zahteva veliko administrativnega dela, da se izpolnijo vsi zahtevani pogoji. Še posebej je to zahtevno za tuja podjetja, saj se zahtevajo tudi notarske overovitve in pogosto tudi overovitve indijskih ambasad. Večinoma so tenderji sestavljeni iz splošnih in tehničnih zahtev. Splošne zahteve vključujejo cene in sistem njihovega določanja, splošnih pogojev poslovanja, virov financiranja, bančne garancije in druge določene vrste zavarovanj. Tehnične zahteve pa vključujejo opis glavnih pogojev pogodbe, splošne informacije o trgovanju, informacijske zemljevide, ki prikazujejo postopek priprave in oddajo vloge (Atomiyme, 2020). Vsa državna podjetja so zavezana kupovati po tenderjih, in sicer so ti objavljeni na portalih javnih nabav posameznih zveznih držav v Indiji. Privatni investitorji se občasno odločijo za javne tenderje, lahko pa tudi samo zbirajo ponudbe in se nato neposredno pogajajo. Tenderji so lahko za različne sklope naročil. Pri EPC (angl. Engineering, Procurement and Construction, v nadaljevanju EPC) tenderju gre za sistem ključ v roke vključno z gradbenim delom, pri W2W (angl. water to wire, v nadaljevanju W2W) gre za opremo od vode do žic ali ključ v roke za opremo, lahko pa so tenderji tudi za posamezno opremo, turbinsko, elektro, itd.

Za lažje razumevanje same tenderske politike, ki je ključnega pomena za opredelitev strategije vstopa na indijski trg EM-opreme, bom v nadaljevanju predstavila kratek povzetek zahtevanega tenderja, ki vsebuje vse komponente izgradnje hidroelektrarne. Gre za javni tender, ki ga je razpisalo elektro podjetje JKSPDC v zvezni državi Jamu in Kašmir, in sicer pod številko eNIT No: JKSPDC/PMDP-2015/9-280/Phagla/EPC/15999-16010 dne 24. 10. 2019. Dokumentacija je bila na voljo na spletnem naslovu www.jktenders.gov.in ali na www.jkspdc.in. V prilogi 1 se nahaja tender, ki ima v osnovi 8 volumnov. Zaradi obširnosti samega tenderja pa sem v prilogo priložila tender volumen 1, kjer so zajete osnovne informacije, kaj naročnik išče.

V tem primeru gre za hidroelektrarno na ključ, ki vključuje projektiranje, gradbeni del, dobavo opreme, montažo, testiranje in stavljenje le-te v pogon. Rok je postavljen 30 mesecev od podpisa pogodbe. V samem tenderju so najprej predstavljeni kvalifikacijski pogoji, ki jih morajo izpolniti potencialni ponudniki, če želijo oddati svojo ponudbo. Dovoljena je tudi konzorcijska ponudba (angl. joint venture, v nadaljevanju JV), vendar pri tem veljajo strogi pogoji, ki jih mora izpolnjevati vodilni v konzorciju in vsak konzorcijski

partner. Določeni so namreč splošni, tehnični in finančni pogoji. Kvalifikacijski pogoji so predpisani za vsakega konzorcijskega partnerja in za vsak sklop opreme posebej, torej posebej gradbeni del, mehanska oprema, elektrooprema, itd. Enako velja tudi v finančnem delu. Tu gre predvsem za izpolnjevanje določene višine letnega prometa, pozitivne bilance, zadostnega obratnega kapitala itd. Če gre za konzorcijsko ponudbo, je treba predložiti tudi konzorcijsko pogodbo ter navesti vse podizvajalce. Pri tem pa je treba izpolniti veliko število obrazcev z zelo podrobnimi podatki. Če se kandidat oziroma kandidati uspejo kvalificirati, lahko pristopijo k izdelavi ponudbe. Oblika in vsebina ponudbe je natančno predpisana. Kupec tudi navede elemente pogodbe, in sicer plačilne pogoje, valuto plačila, vmesne roke, pogodbene kazni, zahtevane garancije itd. Sama ponudba je običajno sestavljena iz dveh delov, splošnega s ceno in tehničnega.

Oddaja ponudb je v elektronski obliki. Običajno se najprej preveri tehnična ustreznost, pozneje pa se šele odpirajo cene. Če je ponudba tehnično ustrezna, je nato glavni kriterij izbora ponujena cena. V konkretnem primeru je valuta plačila indijska rupija, kar zaradi volatilnosti valute predstavlja visoko tveganje za vse ponudnike, ki poslujejo z indijskimi rupijami. Največkrat so plačila tako zavarovana z bančnimi garancijami ali akreditivi, vendar z indijskimi bankami. Po navadi pri odločitvah o izboru ponudbe niso prisotna pogajanja. So pa običajno ponudniki pozvani na pojasnjevanje svoje ponudbe brez možnosti spreminjanja cene. Če gre za privatnega kupca ali končnega investitorja ali končnega ponudnika opreme na razpisu, se običajno naprej pogajajo in optimizirajo ponudbe. Ponudniki morajo biti previdni, saj gre za administrativno zelo zapleteno poslovanje, ki poleg stroškov zahteva tudi veliko mero strpnosti. Ponudnik mora upoštevati tudi to, da bo vse blago in storitve pri uvozu obremenjeno z uvoznimi dajatvami od 20 do 30 odstotkov, kar bo dodatno podražilo opremo. Prodajalec je dolžan plačati vse dajatve, razen če ni drugače določeno v pogodbah.

4.2 Konkurenca na področju prodaje EM-opreme

Mednarodno večja podjetja so v Indijo prinesla tehnologijo in vzpostavila svoje proizvodne centre. Domači proizvajalci in razvijalci vodnih turbin pa so pa v glavnem manjša podjetja razen podjetja Bharat Heavy Electricals Limited (v nadaljevanju BHEL). Indijska podjetja imajo slabo zastopan hidravlični razvoj turbin, sicer pa imajo dobro opremljene tovarne s stroji in veliko delovne sile. To pa pomeni, da je sama izdelava turbin in EM-opreme precej cenejša od evropskih in tujih konkurentov. Prav tako, če k temu prištejemo še uvozne dajatve, pa je dejansko nesmiselno uvažati produkte, ki se lahko proizvedejo v Indiji. Indijska podjetja konkurirajo s svojim znanjem, opremo in vodnimi turbinami tudi v tujini. Konkurenco lahko delimo na domačo in tujo. Domači konkurenti so: Bharat Heavy Electricals Limited, FLOVEL Energy Private Limited, BFL Hydro, MECAMIDI HPP India Private Limited in Pentaflo Hydro Private Limited. Tujo konkurenco pa predstavljajo predvsem podjetja, kot so: Andritz Hydro GmbH, VOITH Hydro, Toshiba Hydroelectric Power in GE Hydro France.

Bharat Heavy Electricals Limited (BHEL) je bilo ustanovljeno 1964 v New Delhiju in je vodilni svetovni proizvajalec električne opreme na svetu. Podjetje je 67 % v lasti indijske vlade in 33 % v lasti privatnega sektorja. Nastopili so že na 83 trgih na šestih celinah. Proizvajajo opremo za vse vrste energije (vetrno, vodno, termo itd.) za vse vrste moči. Njihove konkurenčne prednosti so bogate izkušnje pri načrtovanju procesov, izbiri in nudenju opreme ter. namestitvi in zagonu opreme. Imajo več kot 20 različnih naprav za razsoljevanje vode. Ponujajo vse rešitve za vodne turbine na ključ in za upravljanje z vodo, vključno z zagotavljanjem pitne vode do čiščenje vode (Bharat Heavy Electricals, 2020, str. 1–6).

Podjetje **FLOVEL Energy Private Limited** je bilo ustanovljeno 1971 v Faridabadu v Indiji in deluje na področju hidroenergije. So proizvajalci EM-opreme za male in srednje velike hidroelektrarne in so nastopili so že na 35 trgih. Njihove konkurenčne prednosti so v nudenje razvojnih rešitev, ki so tehnološko dovršene za vsako hidroelektrarno posebej. Na voljo imajo najsodobnejše proizvodne zmogljivosti po globalnih standardih ter zagotavljajo zajamčeno dobavo opreme v dogovorjenem času. Prav tako nudijo hitre rešitve za vsako težavo (FLOVEL Energy, 2020, str. 1–6).

Podjetje **BFL Hydro** je bilo ustanovljeno 1962 v Mumbaju v Indiji kot del skupine Fouress. Nastopili so že na vseh celinah z malo več kot 100 projekti in so vodilni na področju malih hidroelektrarn ter ponujajo široko paleto tehnoloških in proizvodnih rešitev. Podjetje predstavlja največjega in najhitreje rastočega ponudnika rešitev na ključ na področju hidroenergije za hidroelektrarne z močjo od 0,5 MW do 25 MW (BFL Hydro, 2020).

Podjetje **MACAMIDI HPP INDIA Private Limited** je bilo ustanovljeno 1995 v New Delhiju v Indiji in deluje na področju EM-opreme za hidroelektrarne do 50 MW na osnovi EPC partnerja. Ponujajo tehnološke rešitve na ključ od koncepta do zagona z vključitvijo mehanske in elektromehanske opreme. S svojimi produkti so prisotni na več kot 50 trgih. Njihova konkurenčna prednost je, da delujejo v skupini MACAMIDI, ki nudi svojim strankam tudi finančne rešitve in lahko tako podjetje deluje ne samo kot tehnični partner, ampak tudi kot finančni partner (MACAMIDI HPP India, 2020).

Podjetje **Pentaflo Hydro Private Limited** je bilo ustanovljeno 2003 v New Delhiju v Indiji in deluje na področju proizvodnje EM-opreme za male hidroelektrarne z močjo od 10 KW do 50 MW. Njihova konkurenčna prednost je v prilagajanju tehnologije z vrhunsko usposobljenim inženirskim znanjem danim razmeram. Njihove tehnološke rešitve so izgradnje na ključ od načrtovanja do zagona malih hidroelektrarn. Podjetje v večini dela v Indiji, deluje pa še v Južni Afriki in Nepalu (Pentaflo Hydro, 2020).

Podjetje **Andritz Hydro GmbH** je bilo ustanovljeno 1852 v Grazu v Avstriji in predstavlja vodilnega na svetovnem trgu na področju proizvodnje hidravlične energije. Podjetje je svetovni proizvajalec in dobavitelj EM-sistemov in storitev na področju W2W

za hidroelektrarne. Podjetje Andritz Hydro deluje v skupini Andritz in je eno izmed vodilnih podjetij na področju inovativne tehnologije ter storitev ter je prisotno na 250 lokacijah na več kot 40 trgih. Njihova konkurenčna prednost je razvoj vodne turbine na nizkih padcih z baterijo kot nekakšno hibridno turbino (Andritz Hydro, 2020, str. 1–5).

Podjetje **Voith Hydro** je bilo ustanovljeno 1867 v Heidenheim an der Brenzu v Nemčiji. Podjetje danes nudi celoten portfelj izdelkov in storitev za celoten življenjski cikel in vse sestavne dele malih in velikih hidroelektrarn. S svojimi produkti so prisotni na 19 trgih na treh celinah. Njihova konkurenčna prednost je avtomatizacija hidroelektrarn, ki je individualno prilagojena vsaki hidroelektrarni. Pred kratkim so razvili napredno tehnološko rešitev turbin, ki so prijaznejše do rib (Voith Hydro, 2020).

5 KVALITATIVNA RAZISKAVA VSTOPA NA INDIJSKI TRG

Za boljše razumevanje poslovanja na indijskem trgu sem se odločila, da izvedem kvalitativno raziskavo. Za metodo kvalitativnega raziskovanja sem izbrala delno strukturiran poglobljeni intervju, saj bom na takšen način dobila najbolj celovit vpogled poslovanja na indijskem trgu. Tovrstna spoznanja pa mi bodo pomagala pri oblikovanju najprimernejše strategije vstopa podjetja KTI na indijski trg.

5.1 Namen in cilji kvalitativne raziskave

Namen kvalitativne raziskave je s pomočjo odgovorov intervjuvancev dobiti celovit vpogled indijskega trga za proučevano panogo. V kombinaciji analize sekundarnih podatkov in kvalitativne analize bom podjetju KTI priporočila najboljšo možno strategijo vstopa na indijski trg in jo ustrezno tudi utemeljila. Od intervjuvancev želim pridobiti informacije o samih izkušnjah poslovanja na indijskem trgu na področju gradnje hidroelektrarn. Pri tem pa želim dobiti odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali indijski trg predstavlja dobro poslovno priložnost za evropske proizvajalce EM-opreme za male hidroelektrarne? Pri tem pa tudi definirati motive.
- S katerimi ovirami bi se lahko podjetje soočalo pri vstopu na indijski trg?
- Kakšna je konkurenca na indijskem trgu in katere so njene konkurenčne prednosti?
- Kakšne konkurenčne prednosti mora imeti podjetje KTI ob vstopu na indijski trg?
- Na kakšen način je smiselno prodajati EM-opremo na indijskem trgu glede na razpis?
- Katera strategija vstopa na indijski trg je za izbrano podjetje najboljša ter na kaj moraš biti pozoren pri tej strategiji vstopa?
- Ali bo podjetje okrepilo svojo mednarodno konkurenčnost in sposobnost podjetja na indijskem trgu?

5.2 Izbor metode kvalitativne raziskave

Odločila sem se, da bom glede na namen in cilje raziskovanja uporabila metodo intervjuja. Pri tem se je pojavilo vprašanje, kakšni naj bodo intervjuji. Namreč poznamo strukturirane intervjuje, vprašanja zanj so določena vnaprej in sogovorniku ne omogočajo prostega izraženja njegovih misli. Pri delno strukturiranih intervjujih so vprašanja pripravljena vnaprej, vendar omogočajo sogovorniku, da lahko svobodno izrazi svoje misli. Pri nestrukturiranem intervjujih pa vprašanja niso določena vnaprej, ampak je samo vnaprej natančno določena tema intervjuja (Saunders, Lewis & Thornhill, 2000, str. 243–244). Odločila sem se, da bom glede na namen in cilje raziskovanja uporabila delno strukturiran poglobljeni intervju. Preden sem se lotila intervjujev, sem naredila osnutek vprašanj in jih nato prilagajala glede na potek pogovora z intervjuvancem. Osnutek vprašalnika se nahaja v prilogi 2. Odprta vprašanja so omogočala, da je lahko intervjuvanec izrazil svoje misli, izkušnje in informacije glede na postavljeno vprašanje. Na začetku sem intervjuvancu postavila splošna vprašanja, nato pa sem ga usmerjala z vprašanji na želena področja, na katere sem želela prejeti odgovore. Vse izvedene intervjuje sem tudi avdio posnela, saj mi je tako omogočalo večje osredotočenje na sam intervju, prav tako pa tudi večjo objektivnost ter pozneje lažjo in boljšo analizo odgovorov.

Pred samo izvedbo intervjuja sem se pisno po elektronski pošti dogovorila za datum in uro izvedbe intervjuja z intervjuvancem. Intervjuvancu sem tudi razložila namen same raziskave ter čemu mi bo to koristilo. Srečevala pa sem se pri tem s kar nekaj omejitvami. Prva večja omejitev je bila pandemija covida19, ki je zajela ves svet. Tako je bil en intervju izveden po telefonu, trije so bili izvedeni fizično v pisarni in osem jih je bilo izvedenih pisno po elektronski pošti. V vzorec sem izbrala intervjuvance, ki so na vodilnih položajih v podjetjih po svetu in sodelujejo na podobnih projektih kot podjetje KTI. Glavna omejitev je bila velika zasedenost intervjuvancev s poslovnimi obveznostmi in časovna razlika med lokacijama izvedbe intervjuja, torej med Slovenijo in Indijo ter Slovenijo in Kitajsko. Po več neuspešnih poizkusih iskanja najprimernejšega datuma in ure izvedbe intervjuja smo se nato dogovorili, da bodo intervjuji pisni ter da bo intervjuvanec zagotavljal verodostojnost izvedbe intervjuja.

Izbor in predstavitev intervjuvancev

Glede na namen in cilje raziskave sem se odločila, da v vzorec zajamem intervjuvance, ki sodelujejo na podobnih projektih kot podjetje KTI. Prav tako pa imajo že izkušnje s samim poslovanjem na indijskem trgu. Opis intervjuvancev se nahaja v tabeli 3. Natančnejši opis intervjuvancev pa se nahaja v prilogi 3.

Tabela 3: Opis intervjuvancev

Intervjuvanec	Država	Reference
Drago Fabijan	Slovenija	Direktor in lastnik podjetja PM partner d.o.o. V obdobju 2007–2014 generalni direktor Litostroj Power d.o.o. Celotno poslovanje intervjuvanca je znašalo več kot 100 milijonov evrov.
Marijeta Lovrić Simoniti	Slovenija	Zaposlena kot vodja prodaje v podjetju Rotis d.o.o. V obdobju 2004–2019 zaposlena v Litostroj Power d.o.o. kot predstavnica za trženje na indijskem trgu.
Roman Nota	Hrvaška	Svetovalec članov uprave v podjetju Končar-generatori i motori d.d. V obdobju 2006–2015 bil generalni direktor podjetja Končar generatori i motori d.d.
Ravinder Bhan	Indija	Ustanovitelj in direktor podjetja TPS Management Consultants Pvd. Ltd. Direktor globalnih strategij v podjetju Johari Digital Healthcare Limited.
Arbind Koul	Indija	Generalni direktor podjetja Hydro Magus Pvt. Ltd. 28 let deloval v podjetju BHEL kot inženir, menedžer, regionalni vodja storitev in kot namestnik generalnega direktorja.
Ramu Chepineti	Indija	Pomočnik podirektorja v podjetju Flowmore Pvd. Ltd.
Jitendra Kumer	Indija	Predsednik družbe Hydro Magus Pvt. Ltd. Bivši izvršni direktor podjetja BHEL. V enem finančnem letu 2010–2011 je upravljal projekt z več kot 3000 MW.
Mahesh Adhia	Indija	Generalni direktor podjetja IVRCL infrastructures & Projects Ltd.
Saša Vučković	Slovenija	Regionalni vodja prodaje v podjetju Kolektor Turboinštitut d.o.o. Prej delal 8 let kot regionalni vodja prodaje na skandinavskih trgih v podjetju Litostroj Power d.o.o.
Franc Florjančič	Slovenija	Direktor podjetja Kolektor Turboinštitut d.o.o.
Sweety Xu	Kitajska	Vodja prodaje v podjetju China Shipbuilding Industry Corporation (CSIC).
Emil Žižka	Češka	Bivši generalni direktor podjetja ČKD Blansko Engineering. Danes podjetja Litostroj Engineering.

Vir: lastno delo.

5.3 Analiza odgovorov in odgovarjanje na raziskovalna vprašanja

Raziskavo s pomočjo intervjujev sem izvedla v obdobju od 16. 4. 2020 do 6. 5. 2020. Zapis posameznih intervjujev se nahaja v prilogi 4 in v prilogi 5. V nadaljevanju sem analizirala odgovore in s pomočjo njih odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja.

5.3.1 R1: Ali indijski trg predstavlja dobro poslovno priložnost za evropske proizvajalce EM-opreme za male hidroelektrarne?

To vprašanje sem zastavila na intervjujih in z njegovo pomočjo sem poleg odgovorov na raziskovalna vprašanja razbrala tudi motive za vstop na indijski trg. Odgovore sem nato analizirala. Vsi intervjuvanci so odgovorili, da indijski trg predstavlja dobro poslovno priložnost za evropske proizvajalce EM-opreme za male hidroelektrarne. Predstavlja zelo težak trg, a hkrati je tudi zelo atraktiven.

Identificirani motivi za vstop na indijski trg so: vodni in tržni potencial, rast števila prebivalstva, potrebe prebivalstva po električni energiji, dosegljiva in dokaj poceni delovna sila, trend gradnje malih in velikih hidroelektrarn, ki se bo nadaljeval tudi v prihodnosti, zaupanje v evropsko kakovost, vladna odprtost do hidro projektov, dobri poslovni partnerji za sodelovanje in možnost razširitve na druge azijske države.

Vodni viri niso enakomerno porazdeljeni po državah na svetu. Indija spada zagotovo med države, ki je zelo bogata z vodnim potencialom in za sektor gradnje hidroelektrarn v Indiji je ogromen potencial, saj so ti vodni viri v veliki meri še neizkoriščeni. To pa predstavlja veliko priložnost za tuje in domače proizvajalce EM-opreme in za samo državo, da dobi nove moči in energijo iz obnovljivih virov, kot je to hidroenergija. Prav tako so hidroelektrarne pomembne v izoliranih in odmaknjenih območjih. Velike prednosti so predvsem v majhnih hidroelektrarnah, saj imajo nižje stroške postavitve, manjše jezove in manjši poseg v naravo. V Indiji so male hidroelektrarne velike do 25 MW, medtem ko so v Evropi do 10 MW. To pa predstavlja za nekatere manjše proizvajalce EM-opreme velike projekte.

Naslednji motiv je tržni potencial indijskega trga na tem področju. Indijska vlada je 31. 1. 2020 sporočila, da je v Indiji skupna zmogljivost hidroelektrarn v Indiji znašala 45.399 MW, od tega le 4.604 MW za male hidroelektrarne. Skupni hidrološki potencial v Indiji pa znaša približno 150.000 MW, od tega je razpoložljivega potenciala za male hidroelektrarne okoli 19.749 MW. Jitendra Kumar pravi: »To je le tretjina izkoriščenega hidropotenciala. Za projekte malih hidroelektrarn pa je bilo izkoriščenega le 23,30 % vodnega potenciala.« Glede na smernice sedanje vlade je večja priložnost dana majhnim, mini- in mikro hidroprojektom, saj zasebni akterji spodbujajo k projektom nameščanja takšnih hidroelektrarn. Tako je moč zaznati trend malih in velikih hidroelektrarn v prihodnosti. Večje spodbude za razvoj hidroelektrarn pa pomeni tudi večje povpraševanje po EM-opremi, kar pa je za evropskega proizvajalca EM-opreme za hidroelektrarne dobra

poslovna priložnost. Pri tem velja omeniti, da ima Indija na voljo dobro in relativno poceni delovno silo ter dobre poslovne partnerje za sodelovanje. Običajno so za velike hidroelektrarne na voljo dobra podjetja javnega sektorja, medtem ko za majhne, mini- in mikro hidroelektrarne to ne velja in prevladujejo zasebna podjetja.

Na indijskem trgu ima evropsko poreklo velik pomen, saj Indijci zaupajo v evropsko kakovost, izkušnje in reference pri dizajnu zahtevne hidroenergetske opreme. Pomembno je, da evropski proizvajalec EM-opreme zagotavlja boljšo kakovost, zanesljivost in najnovejše tehnične rešitve hidroelektrarnam kot domača podjetja v Indiji. Pri tem pa velja omeniti, da gre na hidro projektih po navadi za veliko administracije in da so poleg tehničnih rešitev pomembni tudi dobri finančni in lastniški odnosi. Prav tako predstavljajo priložnost za vstop na indijski trg številni projekti vlade, ki jih vlada spodbuja. Razlog tiči predvsem v dvigu življenjskega standarda v Indiji. To se odraža po večji potrebi električne energije ter hitri rasti prebivalstva, ki je že doseglo več kot 1,3 bilijona prebivalcev. Politika prejšnje vlade je bila mlačna do razvoja velikih hidro projektov. Imeli so veliko projektov, vendar se mnogo od njih ni uresničilo. Sedanja vlada pa je močno spodbudila razvoj projektov obnovljive energije, tudi za hidroenergijo. Največ projektov je razpisanih za razvoj majhnih hidroelektrarn v državah, kot so Kerala, severovzhodni del Indije, Jammu in Kašmir. Indijski trg predstavlja tudi dobro izhodišče za razširitev poslovanja na druge azijske trge, kot je Nepal, ki je blizu indijske meje.

5.3.1.1 Vidik podjetja Kolektor Turboinštitut d.o.o.

Kot so navedli, je podjetje pred 15 leti ali še prej poslovalo z Indijo, predvsem z dobavo ključnih komponent in turbin. Nekaj projektov so v Indiji tudi izvedli. Nato pa je poslovanje zamrznilo in v zadnjih nekaj letih ponovno želijo poslovati na indijskem trgu. Zavedajo se, da je trg zelo zanimiv, a hkrati tudi zelo zahteven. Na sam indijski trg podjetje gleda, da sodi med potencialno zelo bogate trge, ki omogočajo razvoj oziroma implementacijo hidroenergije. Sašo Vučković je dejal: »Za naše podjetje je zelo pomembno, da se na indijskem trgu potrebe po količini električne energije povečujejo, saj se s tem zelo odpirajo potencialne lokacije za manjše in srednje velike hidroelektrarne, za katere proizvajamo opremo tudi mi.«

Po mojem mnenju indijski trg vidijo kot potencialen za dva njihova področja delovanja. Eno je področje razvoja opreme, ki ga lahko nudijo s svojim razvojnim laboratorijem. Drugo področje pa je proizvodnja osnovnih kosov, ki vključuje gonilnike in vodilnike. Drugo opremo pa bi lahko integrirali s podizvajalci iz Indije, ki so preverjeni finančno in ekonomsko ter vzpostavljeni z zakonskimi regulativi, saj pride tako do cenejše izvedbe te opreme.

5.3.2 R2: S katerimi ovirami bi se lahko podjetje soočalo pri vstopu na indijski trg?

Vsi intervjuvanci so dejali, da je indijski trg zelo specifičen ter ima zato kar nekaj ovir, s katerimi se bo podjetje pri vstopu na indijski trg srečalo. **Identificirane ovire pri vstopu na indijski trg so:** jezik, carinski postopki, birokracija postopkov odobritve, komplicirano indijsko pravo, nezanesljivost lokalnih dobaviteljev, logistika, administrativni postopki, hitro spreminjajoči zakoni in davčne stopnje, zamudno poslovanje, valutno tveganje, evropska konkurenca s hčerinskimi podjetji na indijskem trgu in vremenske razmere.

Na vstop na indijski trg se je treba zelo dobro pripraviti. Prebivalstvo v večini govori angleški jezik, zato jezik sam ni toliko problematičen, čeprav tudi je zaradi različnih dialektov. Velika ovira so carinski postopki, saj ima uvoz v Indijo visoke carine. Tako je uvožena oprema dražja od lokalnega dobavitelja. Marijeta Lovrić Simoniti je dejala: »Največja težava pri sodelovanju na javnih razpisih v Indiji je bila nekonkurenčnost s tedanjim pristopom podjetja s planirano dobavo celotne opreme iz Evrope. Težko je bilo doseči konkurenčnost z lokalnimi proizvajalci zaradi carin in davkov, ki so našo opremo podražili za 15 % proti lokalnim proizvajalcem.« Indijska vlada je pozneje uvedla davek na trgovsko blago in storitve pri prodaji v Indiji (angl. Goods and Services Tax, v nadaljevanju GST-davek). To pa pomeni, da uvoženo blago ni zavezano temu davku, medtem ko je domače blago zavezano. Davek GST znaša 18 %. Arbind Koul pravi: »Posledično je tako uvožena EM-oprema le nekolika dražja v primerjavi z lokalno EM-opremo, natančneje za 8,58 %.« Kljub temu evropski proizvajalci EM-opreme gledajo na obremenjenost s carinskimi stopnjami kot na visoko oviro, saj je njihova konkurenčnost izredno vprašljiva, kajti na hidroenergetski opremi so marže nizke in bi bil lahko hitro visoko konkurenčen, če imaš takšno maržo.

Birokracija postopkov odobritve in komplicirano pravo zahtevata večjo administracijo kot po navadi. Indija ima veliko administrativnih preprek in administracijskih postopkov, zato je pomembno sodelovanje z lokalnim partnerjem. Ta je lahko tudi agent, sodelujoča firma na projektih ali drugo podjetje, ki pomaga pri komunikaciji. Lokalni partner lahko sodeluje na predrazpisnih sestankih, kjer je treba biti prisoten in je treba točno vedeti, kaj investitor potrebuje in kakšne so posebnosti tega. Pri administraciji pa lahko lokalni partner pomaga s pojasnjevanjem in dopolnjevanjem dokumentacije. Na takšen način se lahko delno ublaži oviro hitro spreminjajoče se zakonodaje in davčnih stopenj.

Indijska kultura se zelo razlikuje od evropske kulture. Tam navadno vse poteka počasneje, zato pogosto pride do zamudnega poslovanja, saj se Indijci ne držijo rokov, prav tako je tudi s plačili. Počasen tempo največkrat zavleče izvajanje projekta in ga tudi podraži. Prav tako predstavlja veliko nevarnost valutno tveganje. Pogosto se posluje v indijskih rupijah, ki so zelo volatilne in predstavljajo velik finančni riziko, če pride do spremembe. Drago Fabijan je dejal: »Zelo pogosto imajo državni investitorji denar v državnem proračunu, ki pa je v indijskih rupijah. V času izvajanja projekta se lahko zgodi, da je teh rupijev

premalo. Če pride do tega, se zgodi devalvacija oziroma depreciacija denarja glede na evropsko valuto evro.«

Prav tako predstavlja vstopno oviro močna konkurenca na trgu, predvsem evropska konkurenca s hčerinskimi podjetji na indijskem trgu. Veliki proizvajalci opreme, kot so Voith, Andritz itd., so že leta nazaj odprli svoja hčerinska podjetja, da so si zagotovili možnost pridobiti tržni delež s konkurenčnostjo evropskega znanja in evropskega managementa. Marijeta Lovrić Simoniti je omenila, da je v njihovem podjetju manjkala v Indiji manjša proizvodnja, ki bi omogočala delno lokalno izdelavo in zmanjšala stroške opreme. Indija je ogromen trg, ki je po številu prebivalstva na drugem mestu in po velikosti na sedmem mestu držav sveta, ki se sooča z različnimi podnebji in vremenskimi razmerami. Na himalajskih področjih predstavlja največjo nevarnost mulj, saj zelo uniči EM-opremo. Sicer pa se ponudnik EM-storitve prilagaja zahtevam kupca.

5.3.2.1 Vidik podjetje Kolektor Turboinštitut d.o.o.

Po mojem mnenju vidi podjetje KTI glavne ovire predvsem v zamudnem poslovanju, valutnem nihanju in nezanesljivosti lokalnih dobaviteljev. Nezanesljivost lokalnih dobaviteljev predstavlja velik problem, saj se projekti običajno izvajajo nekaj let in obstaja nevarnost zaustavitve projekta. Sašo Vučković je dejal: »Včasih prihaja do odločitev med izvajanjem projekta, kar lahko projekt v končni fazi tudi ustavi. Če se projekt ustavi, ne veš več, kako nadaljevati in kdo je komu iz pogodbenih razmerij še kaj dolžan.« Oviro zamudnega poslovanja gledajo kot na visoko vstopno oviro, saj celotna branža zahteva veliko časa in veliko let, da se projekti uresničijo od podpisa pogodbe do dejanske izvedbe. Prav tako pa je Franc Florjančič dodal: »Počasen tempo pogosto zavleče izvajanje projekta in ga tudi zelo podraži, saj kupec tega ne plača in te stroške neplaniranih poti lahko komaj pokrijejo maržo.«

5.3.3 R3: Kakšna je konkurenca na indijskem trgu in katere so njene konkurenčne prednosti?

Z razvojem Indije prihaja tudi do razvoja znanj tehnološke opremljenosti hidroelektrarn, večjih projektov in do vse večje konkurence na tem trgu. Konkurenca na indijskem trgu je zelo težka in močna, saj na trgu nastopa veliko malih in srednje velikih podjetij. Ogromno podjetij, ki izdelujejo EM-opremo, bi rada zasegla čim večji tržni delež na indijskem trgu. Na trgu nastopajo domača in tuja podjetja, ki so sposobna ponuditi in proizvesti tehnološko opremo za hidroelektrarne. Nekatera tuja podjetja so povezana z lokalnim poslovnim partnerjem, nekatera večja tuja vodilna podjetja pa imajo hčerinska podjetja v Indiji z evropskim znanjem in svojo proizvodnjo. Močna in zahtevna konkurenca na tem trgu še zlasti velja za male hidroelektrarne, saj samo tehnološko znanje ni tako zahtevno in so tehnična tveganja manjša kot pri večjih hidroelektrarnah. Ravinder Bhan je dejal: » Podjetje mora opraviti podrobno tržno raziskava izvedljivosti.« Istega mnenja je tudi

Sweety Xu, ki je dejala: »Pomembno je, da podjetje naredi temeljito analizo trga in izvedljivosti projekta.« Obstoječa konkurenca na indijskem trgu ima namreč kar nekaj konkurenčnih prednosti.

Intervjuvanci so omenili naslednje konkurenčne prednosti konkurence: cena, dobro začetno znanje in poceni delovna sila, poznavanje lokalne administracije, indijske reference, boljši dobavni pogoji in poznavanje trga in kulture.

Indijsko podjetje ima pred zunanjo konkurenco zaradi nižjih carin in davkov veliko konkurenčno prednost v ponujanju cenovno ugodnejše EM-opreme. Poleg tega pa se Indijci hitro učijo, imajo dobro začetno znanje in poceni delovno silo za poslovanje, zato je celotna proizvedena EM-oprema cenejša tudi za izvoz zunaj Indije. Drago Fabijan je dejal: »Indija je država, za katero mislim, da je cenovno najkonkurenčnejša država na svetu, bolj kot Kitajska.« Prav tako indijsko podjetje pozna svoj domači trg in administracijo razpisovanja tenderjev in tako lahko hitreje pripravi ponudbo pred samo objavo tenderja. Prav tako imajo obstoječi konkurenti konkurenčno prednost v izkušnjah in pridobljenih referencah poslovanja na podobnih projektih v Indiji in je njihova konkurenčna prednost tudi v boljših dobavnih pogojih, saj poznajo proizvajalce ter so tudi sami locirani na indijskem trgu, zato nimajo večjih logističnih podvigov. Posledično tudi zelo dobro poznajo indijsko kulturo poslovanja.

5.3.3.1 Vidik podjetja Kolektor Turboinštitut d.o.o.

Podjetje se zaveda, da je konkurenca zahtevna in močna. Prav tako so mnenja, da ima že obstoječa konkurenca na indijskem trgu to prednost, da zelo dobro pozna indijski trg. To velja še posebej za domača podjetja. Zelo dobro tudi poznajo, kako poteka razpisovanje, pritoževanje, tenderji, rušenje tenderjev in ponovno regeneriranja tenderjev. Domača konkurenca ima prednost tudi v nižjih davkih, kot ga ima tuji proizvajalec EM-opreme, saj Indija ščiti svojo lokalno proizvodnjo. Veliko konkurenčno prednost imajo hčerinske družbe velikih evropskih podjetij, kot so Andritz, Voith itd., saj imajo že standardizirane produkte, veliko število produktov, lokalno proizvodnjo, evropsko znanje itd. Franc Florjančič je dejal: »Oni dejansko vzamejo iz police in dajo v ponudbo. Ti pa se šele začneš učiti na projektu.«

5.3.4 R4: Kakšne konkurenčne prednosti mora imeti podjetje KTI ob vstopu na indijski trg?

Glede na zahtevno in močno konkurenco v Indiji mora imeti podjetje KTI ob vstopu na indijski trg veliko manjših konkurenčnih prednosti, ki opravičijo njegovo malenkost višjo ceno, da je konkurenčen na razpisih oziroma lahko tako konkurira z že obstoječo konkurenco na indijskem trgu.

Intervjuvanci so podali kar nekaj konkurenčnih prednosti, ki jih mora imeti podjetje. Ta so: evropsko znanje, reference, zanesljiva kakovost, finančna stabilnost, strokovno izobražen kader, dober ugled, lasten design, lasten laboratorij oziroma raziskovalni center, zanesljiva dobava in sposobnost integriranja potrebne opreme, konkurenčna cena, delovanje v sklopu Make In India, prenos oziroma transfer inženiringa, napredna tehnologija in zelo dobre tehnične rešitve ter možnost dobave kritičnih komponent iz Evrope v Indijo.

Evropsko znanje je v Indiji zelo cenjeno, saj predstavlja zanesljivo kakovost in napredne tehnološke rešitve. Družbe, kot so Andritz, Voith, Alstom itd., so pred mnogimi leti vstopile na indijski trg in tam ustanovile hčerinske družbe. Indijci tako pričakujejo prenos znanja in delno ustvarjanje novih delovnih mest v Indiji. Pomembno je, da se podjetje tega zaveda in deluje v skladu vladnega programa Make In India. Prav tako so pomembne za vstop na indijski trg reference, saj je v zadnjem času moč zaznati cel kup indijskih podjetij z velikimi željami, da nastopijo v tej panogi, vendar nimajo še vsega znanja, tehnologije in referenc, zato so se podjetja pripravljena povezovati s podjetji, ki imajo reference. Skoraj nemogoče je nastopati na razpisih, če nimaš referenc, če nisi že kdaj sodeloval na podobnih projektih. Obstaja možnost sodelovanja z indijskimi podjetji, če je želja evropskih dobavitelj, da prenesejo svoje znanje indijski družbi na trg. Tako lahko skupaj dobijo določene projekte, ki jih prej nobena od družb ne bi mogla dobiti, in lahko tudi skupaj vstopijo v večji razred EM-opreme in razširijo svojo ponudbo. Marijeta Lovrić Simoniti: »Večinoma tudi nekatera indijska podjetja potrebujejo partnerja, ki bi sodeloval z znanjem, izkušnjami, modelom hidravličnega razvoja, referencami in zagotavljanjem kakovosti.«

Posledično je dobro, da ima podjetje dobre tehnične rešitve in napredno tehnologijo, ki omogočajo hitro izgradnjo in vstavljanje v pogon, avtomatizacijo ter ugodne cene proizvodnje in vzdrževanja. Roman Nota vidi prihodnost in napredek tehnologije v zelo natančnem pred testiranju moči in delovanju opreme. To omogoča zanesljivo izvedbo brez večjih odstopanj. Za slednje je pomembno imeti lasten design, ki ga v indijskih podjetjih primanjkuje. Prav tako dober design z izboljšano tehnologijo omogoča izboljšanje modelov EM-opreme in ozkih grl pri tem. Za razvoj napredne tehnologije in testiranje EM-opreme je pomembno imeti svoj laboratorij oziroma raziskovalni center za hidravlične raziskave. Pri vsem tem pa je treba imeti dober in strokovno usposobljen kader, ki omogoča napreden razvoj EM-opreme, nadziranje proizvodnje in montaže opreme. Vse skupaj se odraža v dobrem ugledu in finančni stabilnosti podjetja, ki sta zelo pomembna za nastop na indijskem trgu. Viktor Kaplan je pred več kot 100 leti razvil turbino in so se ta znanja prenašala iz generacije v generacijo. Zato imajo evropska podjetja to prednost, da je slika evropskih družb in evropskega znanja zelo visoka na tujih trgih, tudi na indijskem trgu. Posledično to pomeni, da če sodelujeta domača indijska družba z evropsko, ima ta na koncu večjo konkurenčno prednost kot pa neka lokalna indijska družba.

Za pomembno konkurenčno prednost so intervjuvanci navajali zanesljivo dobavo in sposobnost integriranja potrebne opreme, hkrati pa nuditi tudi možnost dobave kritičnih

komponent iz Evrope v Indijo in prenos inženiringa. Kot že omenjeno, so indijski investitorji bolj naklonjeni nabavi opreme, ki prihaja z evropskim znanjem. To dojemajo kot večjo kakovost izvedbe opreme. Velikokrat so lastniki v Indiji javni. To pomeni, da ima vlada velik vpliv pri odločanju o izboru podjetja in posledično morajo investitorji slediti tenderju za nabavo opremo. Vsak proizvajalec EM-opreme iz Evrope mora konkurirati z evropskimi lokalnimi podjetji, kot so Anritz, Voith, Alstom, Toshiba itd., ki že imajo ustanovljena svoja hčerinska podjetja v Indiji. To najlažje stori tako, da ima večjo stopnjo konkurenčne učinkovitosti EM-opreme in podobno ceno kot ti proizvajalci EM-opreme.

5.3.4.1 Vidik podjetja Kolektor Turboinštitut d.o.o.

Kot so omenili, je glavna konkurenčna prednost podjetja KTI od drugih konkurentov v znanju, lastnem laboratoriju oziroma raziskovalnem centru za hidravlične raziskave, strokovnem izobraženem kadru, ponujanju zelo dobrih tehničnih rešitev in naprednih tehnologij, prenosu oziroma transferju inženiringa ter prodaji ključnih kritičnih komponent. Prav tako imajo dobre reference za nastop na indijski trg in kakovostni produkt, ki lahko upraviči njihovo ceno. Franc Florjančič je dodal: »Podjetje Turboinštitut d.o.o. lahko konkurira z znanjem in prilagodljivostjo izvedbe, saj lahko te stvari naredi malo hitreje kot večji proizvajalec.«

Po njihovem mnenju je glavna konkurenčna prednost na indijskem trgu, ki jo ima evropski proizvajalec EM-opreme, v renomeju, da je proizvedeno v Evropi. Za to pa so pripravljeni plačati zelo malo in je pomembno pri tem zagotavljati kakovost in znanje na teh projektih. Zelo pomembno vlogo igrajo izkušnje na podobnih projektih in reference.

Intervjuvanca sta omenila, da lahko ustvari konkurenčno prednost podjetje KTI s kombinacijo dobave, ki vpliva na ceno. To lahko stori tako, da prenese svoj evropski inženiring do zanesljivega lokalnega partnerja za proizvodnjo. Sašo Vučković je dejal: »To je nekaj, kar je v zadnjih letih močno zaželeno, če ne celo zahtevano iz Evrope.« Prednosti so predvsem v dobrih karakteristikah in približevanju tržni ceni s širokim poslovanjem lokalnega partnerja, predvsem pri izdelavi opreme. Konkurenčna prednost podjetja KTI na trgu so tudi izkušnje in množica kakovostno izvedenih turbinskih karakteristik v zadnjih 70 letih delovanja.

5.3.5 R5: Na kakšen način je smiselno prodajati EM-opremo na indijskem trgu glede na razpis?

Pomembno je poiskati pravilen model, pravilen način sodelovanja z indijskimi družbami in nastopiti z njimi na razpisih, ki so večinoma elektronski. Indija z zadnjima dvema vladama vse bolj pogojuje sodelovanje tujih podjetij na razpisih s konzorcijskim (angl. JV) indijskim podjetjem in pa visokim odstotkom zahtevane opreme, izdelane v Indiji. Indija

ima enega najbolj transparentnih sistemov javnega naročanja. Drago Fabijan: »Kljub temu se lahko zgodi, da se podjetja dogovarjajo že kaj vnaprej, zato je pomembno poznati kupca ter imeti z njim predhodne razgovore, preden so sami razpisi objavljeni.« Pogosto se zgodi, da so v tenderjih diskriminante zahteve, zaradi katerih se ne moreš prijaviti na razpis, ker podjetje ne izpolnjuje pogojev za to. Na indijskem trgu se razpisujejo vsi tenderji za domača in tuja podjetja, ki pa se razlikujejo glede na velikost same hidroelektrarne. Obstaja pa tudi trg za upravljanje in vzdrževanje hidroelektrarn, saj se standardi v Indiji nenehno izboljšujejo.

Večina novih tenderjev se razpisuje kot del EPC pogodbe z dolgim obdobje nekje od 5 do 7 let upravljanja in vzdrževanja hidroelektrarne. Sweety Xu: »Dobro bi bilo razmisliti o nekakšnih bolnišnicah za upravljanje in vzdrževanje hidroelektrarne.« Pri EPC pogodbah ima gradbeni del večinoma lokalni partner, EM-opremo pa evropski proizvajalec. Oprema je manjša od gradbenega dela in manj izpostavljena različnim vremenskim vplivom drugih faktorjev, ki vplivajo na izvajanje. Tenderji W2W se običajno razpisujejo pri novih gradnjah hidroelektrarn. Posamezne specifične komponente pa se navadno razpisujejo takrat, ko gre za zamenjavo ali nadgradnjo določene komponente pri hidroelektrarni.

Tenderji oziroma razpisi se razlikujejo glede na velikost hidroelektrarne. Pri velikih hidroelektrarnah se razpisujejo posamezne komponente, npr. ločeno generator, turbina itd. Ob nadgradnjah in obnovah, kjer je gradbenega dela bistveno manj, pa tudi W2W. Pri srednje velikih hidroelektrarnah se običajno razpisujejo W2W tender in tenderji kot EPC pogodbe. Emil Žižka je dejal, da je njihovo srednje veliko podjetje ČKD Blansko Engeniring vedno želelo biti dobavitelj ali poddobavitelj za tehnološki del končnemu izvajalcu ali pa EPC partnerju. Pri malih hidroelektrarnah se najpogosteje razpisujejo kot del EPC pogodbe. Torej se razpisujeta kompletna EM-oprema in gradbeni del, ki je običajno pod kontrolo evropskega proizvajalca. Pri tem pa je pomembno sodelovanje s pravimi poslovnimi partnerji, ki jim lahko zaupaš in se tvoje poslovanje ujema z njihovim načinom poslovanja. Primer EPC razpisa je priložen v prilogi 1 za hidro projekt v Jammu in Kashmirju. Redko se pri malih hidroelektrarnah kupujejo posamezne komponente. Slednje se najpogosteje kupujejo, če mora nek individualni investitor zamenjati določen del opreme in razpiše razpis samo za tisti del. Ob novih projektih pa večinoma razpišejo EPC razpise. Sašo Vučković meni, da imajo trenutno prednost manjše hidroelektrarne, saj zahtevajo manjši poseg v naravo, manj časa in manjšo investicijo, projekt pa se odvija hitreje.

5.3.6 R6: Katera strategija vstopa na indijski trg je za izbrano podjetje najboljša ter na kaj moraš biti pozoren pri tej strategiji vstopa?

Po vsem do sedaj analiziranem in tudi vsi intervjuvanci so dejali, da je najboljša možnost vstopa na indijski trg izbranega podjetja s pomočjo lokalnega partnerja.

Litostroj Power ima zelo veliko izkušenj na področju poslovanja na indijskem trgu, saj so tu prisotni že več kot petdeset let. Pri tem pa so uporabljali različne strategija vstopa na sam indijski trg. Pred desetimi leti so se posluževali tudi samostojnega nastopa z agentom, saj so to razmere dopuščale. Poskušali so tudi vstopiti s predstavništvom podjetja v Indiji, ki bi imela zaposlene poleg Indijcev tudi enega zaposlenega iz Slovenije. Ta pristop ni bil izveden zaradi reorganizacije. Prav tako ni bil izveden projekt, da se kompletna oprema pripelje iz Evrope v Indijo, in sicer zaradi konkurenčnosti. Kasneje so ugotovili, da je najuspešnejša strategija vstopa na indijski trg ta, da si ti tehnološki partner indijski družbi, ki dobavlja EM-opremo. To pa tudi vključuje dajanje evropske garancije na kakovosti, koncept, ključno dokumentacijo in vodenje tehnološkega projekta. Vse drugo se izdela v Indiji, saj imajo na elektro delu zelo dobre proizvajalce generatorjev. Drago Fabijan: »Prihaja do drugačnih razmer na indijskem trgu, saj je večina opreme izdelana v Indiji in vse manj opreme prihaja iz Evrope. Krepi pa se uvoz evropskega znanja na indijskem trgu.« To znanje vključuje hidravlični razvoj, dokumentacijo, vodenje in nadziranje projekta, montaže in vstavljanje v pogon opreme, svetovalne pogodbe itd. Na malih hidroelektrarnah pa vključuje tudi znanje iz gradbenih del, ki so del malih hidroelektrarn. Marijeta Lovrič Simoniti opozarja na pomembnost analize in strategijo dela na indijskem trgu.

Indijska vlada podpira vsak model vstopa na njihov trg, ki ustvarja nova delovna mesta in deluje v skladu z njihovim vladnim programom Make In India. Najboljši model vstopa na indijski trg, ki ga je bilo moč identificirati skozi intervjuje, je vstop z lokalnim partnerjem, in sicer tako, da je evropski proizvajalec EM-opreme poslovni partner EPC podjetju in uvaža kritične komponente iz Evrope v Indijo. Nekritične komponente pa se izdelajo v Indiji v skladu z evropskimi inženirskimi in načrtovalnimi standardi. Večino stvari za vodenje in upravljanje elektrarne je moč dobiti lokalno v Indiji. Pomembno je, da ima lokalni partner v Indiji svojo proizvodnjo. Pri tem pa je nadzor proizvodnje v lasti evropskega podjetja, ki nadzoruje kakovost. Model vstopa na indijski trg s pomočjo lokalnega indijskega partnerja je v primerjavi s sedežem svojega podjetja v Indiji cenejši.

Pri izbiri lokalnega poslovnega partnerja v Indiji mora biti podjetje pozorno na nekatere lastnosti in znanja, ki jih mora poslovni partner imeti. Intervjuvanci so glede na svoje izkušnje poslovanja na indijskem trgu navedli naslednje **lastnosti in znanja, ki jih mora imeti lokalni partner**: finančna stabilnost in nadzor nad poslovanjem, proizvodna zmogljivost, izkušnje in dobre reference, znanje, sposobnost, da prevzame garancije na indijskem trgu, dobro mora poznati svoj trg in imeti nekatera poznanstva, evropski proizvajalec mora imeti zagotovljen nadzor kakovosti, pravno in projektno močan kader, dobre komunikacijske spretnosti, mora biti ugledno podjetje in po velikosti in naravi podobno tvojemu podjetju.

Izbor poslovnega partnerja vpliva na uspešnost nastopa na indijskem trgu. Indijci so znani, da sodelovanje gradijo dolgoročno in je za to potrebno nekaj let, da pride do medsebojnega zaupanja in do razumevanja, kako poslovati skupaj. Trud se običajno izplača, saj lahko

nato z njimi posluješ mnogo let. Indija je poseben trg, ki ima drugačno kulturo in stvari se odvijajo zelo počasi. Partnerstvo z indijskimi partnerji se gradi z velikim spoštovanjem in potrpežljivostjo v vseh pogovorih. Pozneje pa se ta časovni in čustveni vložek povrne z zanesljivim in dolgotrajnim sodelovanjem. Pomembno pri izbiri poslovnega partnerje je, da je po velikosti in naravi podobno tvojemu podjetju. Tako lahko skupaj rasteš in se razvijaš. Pri tem pa je pomembno, da ima lokalni partner dobre komunikacijske spretnosti, saj kot tehnološki partner v Indiji nisi prav pogosto v državi in je zato zelo pomembno imeti dobro komunikacijo s svojim lokalnim partnerjem. Priporočljivo je, da tvoj lokalni partner ali ključni zaposleni, s katerimi sodeluješ na projektu, pridejo v tvojo matično državo z namenom, da spoznajo tvoje tehnične postopke, razmišljanje in tvoje vodenje projekta. Tako je posledično lažje komunicirati med seboj.

Pomembno je, da z lokalnim partnerjem posluješ finančno stabilno in imaš nadzor nad njegovim poslovanjem. To je pomembno, ker lokalni partner lahko plača ponudbeno obveznico, nudi finančno podporo in daje jamstvo za uspešno dokončanje projekta. Prav tako finančna stabilnost omogoča, da je lokalni partner sposoben prevzeti garancije na indijskem trgu. Slednje je zelo pomembno, ker je finančno tveganje na indijskem trgu izjemno visoko. Pod garancijo spadajo tudi plačila, potrjevanje faktur, urejanje lokalnih, administrativnih, pravniških, političnih in drugih vprašanj, ki so povezana s samim projektom. Z dobro finančno stabilnostjo lahko lokalni partner zagotovi zavarovanje valutnega tveganja, saj indijska rupija zelo niha. Zavarovanje pa tako omogoča fiksne cene v evrih, s katerimi posluje evropski proizvajalec EM-opreme.

Lokalni partner mora imeti proizvodne kapacitete, da lahko prevzame ustrezen del lokalne proizvodnje. Če nima svoje lastne proizvodnje, pa je pomembno, da ima dobre podizvajalce oziroma kooperante, da lahko z integracijo dobavi vso zahtevano opremo na gradbišče. Pri tem pa mora evropskemu proizvajalcu EM-opreme omogočiti nadzor kakovosti proizvodnje, montažo, inženiring in vzdrževanje po evropskih standardih.

Indijski lokalni partner mora prav tako dobro poznati svoj trg in biti ugledno podjetje, imeti dobro in preverjeno ekipo zaposlenih, imeti dobre reference, poznanstva in izkušnje poslovanja na podobnih projektih. Običajno ima lokalni partner pri upravljanju projektov zaposlene strokovnjake, ki so se šolali zunaj države in pridobili izkušnje na številnih projektih globalnih podjetjih, kjer so bili zaposleni. Pogosto se zgodi vzajemen prenos znanja z evropskim proizvajalcem EM-opreme. Izkušnje, reference in poznanstva lokalnega partnerja na svojem trgu pa so pomembni predvsem zaradi pridobitve projekta; in če pride do lobiranja, da se zna odzvati na to.

5.3.7 R7: Ali bo podjetje okrepilo svojo mednarodno konkurenčnost in sposobnost podjetja na indijskem trgu?

Podjetje bo z vstopom na indijski trg okrepilo svojo mednarodno konkurenčnost. Indija spada med države, ki so še v razvoju. Prav tako pa je bogata z vodnim potencialom in ima

relativno malo izkoriščenega vodnega potenciala za gradnjo hidroelektrarn. Indijska vlada je naklonjena gradnji malih hidroelektrarn, saj se življenjski standard v državi dviguje, s tem pa tudi potrebe po električni energiji. Prav tako pa predstavljajo male hidroelektrarne manjši poseg v naravo, manjšo investicijo in hitrejšo izvedbo projekta. Na indijskem trgu je prisotna težka in močna konkurenca, vendar je lahko izbrano podjetje konkurenčno njim s pravilnim vstopom na indijski trg. Uspešno poslovanje na tako zahtevnem trgu, kot je indijski trg, prinaša podjetju pozitivno referenco. Ta pa mu omogoča, da je podjetje konkurenčnejše in lažje posluje na drugih razpisih in projektih.

Prav tako indijski trg poleg mednarodne konkurence omogoča tudi možnost razširitev poslovanja na druge azijske države. Ena izmed njih je Nepal, kjer so investitorji v večini zasebni in nimajo nobenih omejitev, kot je to v Indiji, kjer je potrebno iti v večini čez razpis. V Nepalu imajo radi Indijske EPC proizvajalce, ki imajo svojega partnerja v Evropi in jim dobavlja določeno opremo za turbine. Prav tako pa je njihove ljubezni do cenejše kitajske EM-opreme konec zaradi težav s kakovostjo, ki so jo imeli v več kitajskih podjetjih.

5.4 Mnenje podjetja na zaznane trende v panogi gradnje hidroelektrarn v Indiji

Pri analizi trga in konkurence sem zaznala štiri trende razvoja EM-opreme, ki bi lahko bila zanimiva za podjetje KTI, saj bi omogočala inovativne in napredne tehnične rešitve EM-opreme. Pred izborom in predlogom ustrezne strategije vstopa izbranega podjetja na indijski trg sem za mnenje o teh trendih izvedljivosti v podjetju KTI povprašala dva naključno zaposlena v izbranem podjetju, ki sta odgovorna za poslovanje.

5.4.1 Rešitve prilagojene ekstremnim temperaturam v Indiji

Indija ima različna podnebja, kjer se temperature zelo različno gibajo. Generator in transformator sta zelo občutljiva na spremembe temperature. Ostala turbinska oprema in ostala druga oprema niso toliko problematične, saj so odporne na razlike med plus/minus 40–50 stopinj Celzija. Sašo Vučković: »Problematične so, kadar se dobavlja in integrira elektro oprema. V gorskem delu Indije (npr. Himalaja) je treba ta vidik upoštevati tudi pri dizajnu partnerjev, poddobaviteljev, od katerih se oprema odkupuje.« Podjetje Kolektor Turboinštitut se prilagodi zahtevam kupca oziroma se kupi od lokalnega proizvajalca opreme.

Ekstremne temperature se bolj poznajo pri terenskih storitvah. V podjetju Kolektor Turboinštitut te storitve izvajajo s svojim nadzornikom, ki nadzira izvajanje montaže s svojimi inženirji za meritve na terenu. Nadzorniki in meritveni inženirji niso tako zelo aktivno prisotni pri izvajanju teh storitev, kakor so to lokalni montažerji, ki pa se jih najema. Pri ekstremnih temperaturah so problem tudi delovne nesreče ob močnih vremenskih neurjih, kjer ob popustitvi jezu lahko voda odplakne ljudi iz gradbišča. Sašo

Vučkovič: »Tovrstna tveganja je najpogosteje pričakovati v Indiji in so skoraj neverjetna na drugih trgih.«

5.4.2 Rešitve za zmanjšanje poškodb lopatic gonilnika

V severnem delu Indije imajo vodotoki pogosto veliko kamenja, ki poškoduje lopatice gonilnikov. Vodotoki se namreč napajajo iz visokogorstva in imajo v sebi veliko vsebnost kremenčkovega peska (angl. SIELT), ki zelo negativno vpliva na površino gonilnikov in vodilnikov. V primeru Pelton turbin pa negativno vpliva na šobe in igle. Za to obstajajo že inovativne rešitve. Običajno se da zaščiti s površinsko zaščito, na katero se nanašajo posebni karbidi. Te karbidni nanosi omogočajo močno podaljšanje življenjske dobe kosov opreme, ki so postavljeni takšnim vodnim režimu.

Izbrano podjetje pa še nima prilagojene rešitve za to. Direktor družbe Franc Florjančič gleda na to kot na nekaj dobrega, saj dajejo garancijo za opremo, skozi katero teče voda. Kamenje in pesek nista pokrita s to garancijo. Če se to zgodi, se obrabijo lopatice gonilnika in jih je treba zamenjati. Gradbeni del lahko pomembno prepreči določene kamnine, da ne vstopijo v samo turbino. Če pride cela pest peska v gonilnik, ga ta pest dejansko poje, zato ga je treba zamenjati.

5.4.3 Ribam prijazna turbina

Ribam prijazne turbine se pogosto zahtevajo v Kanadi in so trenutno velik napredek tehnologije na področju varovanja okolja. Direktor družbe Franc Florjančič gleda na to kot na neko reklamo, za katero se je smiselno vprašati o ceni izdelave. Prav tako misli, da gre v promet v severnejših državah in v skandinavskih državah, kjer dajo malo več na samo ekologijo. Medtem ko Sašo Vučković, ki je regionalni vodja prodaje v podjetju, gleda na to rešitev kot na inovativno nadgradnjo tehnične rešitve. Veliko se namreč govori na konferencah in portalih o tem. Predvsem to zadeva Kaplana in cevne turbine, kjer je treba zagotoviti čim manjšo vrtilno frekvenco za počasi tekoče turbine. Ribje steze in drugi načini reševanja rib predstavljajo dobre rezultate, a so s stališča ekonomike odvečni faktor. To pa je moč prevaliti na dobavitelja, ki mora prilagoditi in nadgraditi svojo tehnično rešitev, da bodo ribe v čim večji meri preživele.

5.4.4 Hibridna turbina

Konkurenčno podjetje Andritz je razvilo vodno turbino na nizkih padcih z baterijo kot nekakšno hibridno turbino, ki omogoča shranjevanje energije in boljšo regulacijo omrežja. Tovrstno rešitev vidi direktor podjetja KTI kot vidik prihodnosti in nadgradnjo turbine. Turbina je namreč že zelo star produkt, s katerim napreduješ počasi in je napredek zelo majhen. Za končnega investitorja na velikih projektih pa je pomemben vidik izkoristek turbine. Za segment, v katerem deluje podjetje, je pomembno, da vse deluje, da je poceni

in da je hitro narejeno za dobro ceno. Sašo Vučković gleda na to rešitev kot nekaj naprednega, kar se bo razvijalo tudi v prihodnosti. Najboljši del te rešitve je, da se na majhnem ozkem severnem področju na takšen način zagotovi možnost proizvodnje in majhnega shranjevanja energije ob presežni energiji.

Vnaprej je poznana kombinacija vetrnih parkov in črpalnih turbin (npr. v Slovenije Avče), vendar so to velike investicije in veliki projekti, ki v nekaterih ruralnih območjih ravno ne pridejo prav. Ta model hibrid nakazuje, da se odpirajo nove boljše tehnične rešitve, ki jih odpirajo največje družbe na tem področju. Tovrstna rešitev bi bila zanima za Kolektor Turboinštitut, saj je v sami skupini Kolektor tudi možno izvedljivo. Namreč večji del koncerna Kolektor se ukvarja z avtomobilsko industrijo in z različnimi električnimi sistemi. Sašo Vučkovič: »To je dejansko tudi možno izvedljivo ob celovitem pristopu k temu.«

6 DOLOČITEV POSLOVNEGA MODELA VSTOPA IZBRANEGA PODJETJA NA INDIJSKI TRG

V točki 1.3 sem opredelila modele vstopa na tuje trge. Pri izboru ustrezne strategije vstopa izbranega podjetja na indijski trg sem upoštevala izhajajoče ugotovitve in dejstva, ki temeljijo na dosedanjem raziskovanju v magistrskega dela in analizi intervjujev. Pomembne ugotovitve in dejstva, ki vplivajo na predlog izbora najprimernejše strategije vstopa izbranega podjetja na indijski trg, so:

- Zaradi pomanjkanja projektov v Sloveniji in v Evropi je za obstoj podjetja KTI širitev na tuje trge, tudi na oddaljene trge, nujna za ohranitev in razvoj poslovne aktivnosti. Indija predstavlja za podjetja dobro tržno priložnost, saj ima še veliko neizkoriščenega vodnega potenciala. Prav tako pa je razvijajoča se gospodarska sila z ambicioznim trgom, ki v mednarodnih okoljih v zadnji nekih letih žanje vse več pozornosti. Indijski trg se umešča med trge prihodnosti predvsem zaradi stabilnega poslovnega okolja, rastoče kupne moči in rastoče dinamike gospodarske rasti.
- Podjetje KTI igra na trgu nišnega igralca, ki nima dominantnega vpliva na dogajanje na samem trgu. Temeljna dejavnost podjetja je proizvodnja in razvoj majhnih turbin do 20 MW za hidroelektrarne. Poslovni model vstopa na izbrani tuji trg mora upoštevati omejitve in hkrati implementacijo konkurenčnih prednosti, ki jih ima podjetje. Pri tem pa mora paziti, da tveganja poslovanja ne ogrozijo poslovanja.
- Podjetje KTI nastopa na indijskem trgu na področju malih hidroelektrarn do 25 MW ter s posameznimi storitvami, kjer lahko sodeluje tudi na večjih agregatih.
- Razlogi in motivi za vstop podjetja na indijski trg so: dobri tržni in vodni potenciali, rast prebivalstva in potrebe prebivalstva po električni energiji, vladna odprtost do hidro projektov in trend gradnje malih in velikih hidroelektrarn, ki se bo nadaljeval tudi v prihodnosti. Prav tako Indijci zaupajo v evropsko kakovost, izkušnje in reference pri dizajnu zahtevne hidroenergetske opreme. Indija je do sedaj izkoristila le eno tretjino

vodnega potenciala. Za projekte malih hidroelektrarn pa je bilo izkoriščenega le 23,30 % vodnega potenciala.

- Konkurenčne prednosti podjetja so, da je sam dizajn in model turbin prilagojen razmeram na kraju samem ter da so turbinski tekači izdelani v Evropi. Prav tako je njihova konkurenčna prednost v zasnovi in inženiringu celotne opreme za male hidroelektrarne. Razvili so več kot dvesto različnih tipov turbin in več kot štiristo modelov po vsem svetu, tako da imajo kar nekaj referenc, mednarodnih znanj in izkušenj. Glavna konkurenčna prednost KTI od drugih konkurentov je lasten laboratorij oziroma raziskovani center za hidravlične raziskave.
- Z razvojem Indije prihaja tudi do razvoja znanj tehnološke opremljenosti hidroelektrarn, večjih projektov in do vse večje konkurence na tem trgu. Obstoječa konkurenca na trgu je zelo težka in močna in se še povečuje. Zaradi nizke cene delovne sile so produkti, ki se izdelujejo v Indiji, cenovno konkurenčni in se izdelujejo tudi za izvozna tržišča. Poleg največjih ponudnikov EM-opreme, kot so Andritz, Voith itd., ki so zagnali lokalno proizvodnjo na indijskem trgu, se tudi domača podjetja vse bolj konkurenčno usposabljajo in dvigujejo nivo svojih izdelkov in storitev. Na trgu je vse več tudi dobro opremljenih podjetij, ki so sposobna izdelave po tujih načrtih energetske komponente v ustrezni kakovosti in ceni. Potreben pa je evropski nadzor nad proizvodnjo. Konkurenca iz tujine je prisotna predvsem iz Kitajske, vendar je pogosto v tenderjih zaslediti, da kitajske opreme ne želijo.
- Indija je država, ki ima zelo nepregleden in zapleten administrativni sistem. Poslovno okolje je nepredvidljivo, veliko projektov se tudi zaustavi, obstajajo velika plačilna tveganja, tudi valutno tveganje je prisotno, saj se pogosto plačuje v lokalni valuti, ki je podvržena depreciaciji vrednosti, uvozne ovire so zelo visoke in poslovna kultura je velikokrat povsem drugačna kot v Evropi.
- Indijska vlada ima davek na trgovsko blago in storitve pri prodaji v Indiji. Uvoženo blago ni zavezano k temu davku, medtem ko je domače blago zavezano. Ta davek znaša 18 %, tako da je uvožena EM-oprema le nekoliko dražja v primerjavi z lokalno EM-opremo, natančneje za 8,58 %. Na indijskem trgu obstaja kar nekaj inženirskih družb, ki želijo EM-opremo integrirati, zato kupujejo posamezne komponente, kritične komponente v tujini in ostalo na lokalnem trgu in tako s celovito ponudbo nastopajo pri končnih kupcih. Ob sodelovanju podjetja KTI z lokalnim partnerjem je treba opredeliti, kakšne lastnosti, znanja in zmogljivosti mora imeti, da bi bil kompatibilen s podjetjem KTI.

Na podlagi zgoraj navedenih ugotovitev in dejstev sem prišla do naslednjega poslovnega modela za podjetje KTI kot optimalnega za vstop na indijski trg EM-opreme za male hidroelektrarne. Pri tem pa je treba tudi upoštevati, da se bodo z rastjo poslovanja podjetja spreminjali tudi poslovni modeli.

Najboljši poslovni model vstopa izbranega podjetja na indijski trg, ki bo omogočal doseganje želenih ciljev poslovanja, je, da podjetje KTI poišče lokalnega partnerja na

indijskem trgu za ekskluzivni dolgoročni nastop na indijskemu trgu. Indijski partner mora nastopati kot pogodbeni partner do končnega kupca. Podjetje KTI pa kot podizvajalec oziroma nastopa kot konzoricjski (angl. JV) partner, če tender ne omogoča drugače. Posledično tako indijski partner prevzame vse garancije ter plačilna tveganja. Podjetje KTI bo zagotavljalo reference za prekvalifikacije, osnovni design hidroelektrarne, dokumentacijo za turbinski del ter dobavo kritičnih komponent na indijski trg. Kritične komponente lahko podjetje KTI proizvaja doma ali pa tudi v Indiji na podlagi svojih risb in obvezne kontrole izdelave komponent. Podjetje KTI bo zagotavljal montažni nadzor in testiranje EM-opreme. Indijski partner pa bo odgovoren za dobavo nekritičnih komponent, generatorje, sisteme za vodenje itd., vendar na osnovi osnovnega koncepta in nadzora podjetja KTI. Če je zahtevan gradbeni del, potem bo indijski partner zagotavljal tudi ta del.

Lokalni partner mora bit družba, ki ima dobro poznavanje lokalnega trga EM-opreme, dobre povezave, znanje s področja projektnega vodenja in integracije projektov, zadosten garancijski potencial ter obseg poslovanja, ki omogoča podjetju KTI pokritje plačilnih in valutnih tveganj. Dobro bi bilo, da ima tudi lastne proizvodne zmogljivosti, da lahko prevzame ustrezen del lokalne proizvodnje. Pri tem pa bi lahko lokalni partner v Indiji po risbah podjetja KTI izdelal kritične in nekritične komponente, ki bi bile zaradi uvoznih ovir konkurenčnejše od uvožene iz Slovenije. Prav tako mora bit lokalni partner ugledno podjetje, imeti preverjeno ekipo zaposlenih, imeti dobre reference in izkušnje na podobnih projektih, saj je tako lažje sodelovati pri pridobivanju projekta. Prav tako je pomembno imeti dobro komunikacijo s svojim lokalnim partnerjem in lokalni partner mora biti po velikosti in naravi podoben podjetju KTI.

Glede na izjave intervjuvancev je potencialnih družb za sodelovanje veliko, saj jim primanjkuje ravno ključnega znanja, s katerim razpolaga podjetje KTI. To so: hidravlični razvoj oblik z lastnim hidravličnim laboratorijem, projektiranjem in izdelavo dokumentacije, integracije EM-opreme, nadzor nad izvedbo montaže ter stavljanja v pogon hidroelektrarne. Skupno povezovanje z evropskim proizvajalcem EM-opreme pa mogoča obema podjetjema lažje sodelovanje na razpisih.

Smiselno bi bilo, da podjetje k obstoječemu modelu vstopa na indijski trg ponudi tudi inovativno in tehnično napredno rešitev EM-opreme. To je hibridna turbina, natančneje vodna turbina na nizkih padcih z baterijo. Ta omogoča shranjevanje energije in boljšo regulacijo omrežja. V Indiji je možno tako na majhnem ozkem severnem področju na takšen način zagotoviti možnost proizvodnje in majhnega shranjevanja energije ob presežni energiji. Prav tako pa bi omogočala na nekaterih večji izkoristek turbine, kar pa je za končnega investitorja zelo pomembno. Tovrstna izvedba predstavlja inovativno tehnično rešitev, ki jo je do sedaj kopiralo zelo malo podjetij. To inovativno rešitev pa bi bilo mogoče izvesti v podjetju KTI, saj se večji del koncertna Kolektor ukvarja z avtomobilsko industrijo in z različnimi električnimi sistemi, tako da lahko v podjetju KTI to tudi dejansko izvedejo in ponudijo k obstoječi svoji ponudbi EM-opreme namenjeno malim hidroelektrarnam tudi napredno tehnološko rešitev.

Drugi modeli, kot so ribam prijazna turbina, rešitve za zmanjšanje poškodb lopatice gonilnika in rešitve, prilagojene ekstremnim temperaturam v Indiji, ne pridejo v poštev.

Ribam prijazne turbine so inovativne rešitve za reševanje rib, vendar v Indiji niso tako zelo usmerjeni k dodatnemu varovanju okolja. To bi predstavljal le dodaten strošek poslovanja na indijskem trgu. Prav tako pa ribje steze in drugi načini reševanja rib predstavljajo dobre rezultate pri reševanju rib. Rešitve za zmanjšanje poškodb lopatice predstavljajo dobre rešitve, vendar za podjetje KTI bi to predstavljajo zmanjšanje prihodkov. Podjetje da garancijo na opremo, skozi katero teče voda, tako da kamenje in pesek, ki poškodujeta lopatice gonilnika, nista pokrita z garancijo. Če bi podjetje KTI izdeloval rešitve za preprečevanje poškodb na lopaticah gonilnika, bi dobil manjši prihodek, kot če še naprej dobavlja opremo, ki je poškodovana zaradi kamenja in peska. Pri rešitvah, ki so prilagojene ekstremnih razmeram, pa ne pridejo v poštev, saj bo podjetje sodelovalo z lokalnim partnerjem, ki ima zmožnost, da se prilagaja zahtevam kupca in nekatero opremo lahko kupi od lokalnega proizvajalca opreme.

Druge oblike vstopa na indijski trg glede na ugotovitve in dejstva so neekonomične in podvržene previsokim poslovnim tveganjem. V tem primeru bi bila lahko tudi izvedba celotnega projekta vprašljiva, saj v podjetju primanjkuje zadostnih kadrovskih resursov za izvedbo projekta. Pri tem je treba upoštevati, da istočasno v družbi poteka še veliko število drugih projektov, ki zahtevajo ustrezne kadrovske in tehnične resurse.

Poslovni model, ki sem ga predstavila za vstop na indijski trg, v največji meri izkorišča prednosti, ki jih ima podjetje KTI, ter omogoča pridobivanje novih referenc in večjo prisotnost na mednarodnih trgih z EM-opremo, namenjeno malim hidroelektrarnam. Indijski trg predstavlja tudi dobro izhodišče za razširitev poslovanja na druge azijske trge, kot je Nepal, ki je blizu indijske meje. Nepal predstavlja dobro tržno priložnost in vstop podjetja KTI na trg, saj so investitorji v večini zasebni in nimajo nobenih omejitev, kot je to na indijskem trgu, kjer je potrebno iti v večini čez tender. V Nepalu imajo radi indijske EPC-proizvajalce, ki imajo svojega partnerja v Evropi, ki jim dobavlja določeno opremo za turbine. Prav tako pa niso preveč naklonjeni kitajskim proizvajalcem EM-opreme, in sicer zaradi slabih izkušenj s kakovostjo v več kitajskih podjetjih.

SKLEP

Indijski trg je zahteven in specifičen trg. Tako zahteven, da se je treba za uspešen vstop na indijski trg dobro pripraviti ter ga tudi predhodno analizirati. V svojem magistrskem delu sem analizirala in proučila vse možne oblike vstopa podjetja KTI na indijski trg. Na koncu sem nato predlagala najprimernejši poslovni model vstopa, ki bo zagotavljal doseganje želenih ciljev poslovanja in da bo podjetje lahko okrepilo svojo mednarodno konkurenčnost na indijskem trgu. Prav tako pa izbrani poslovni model vstopa na indijski trg za podjetje KTI omogoča možnost razširitve poslovanja na druge azijske trge.

Na začetku sem v prvem poglavju opredelila, kaj je to internacionalizacija, kakšni so motivi in ovire pri internacionalizaciji in s kakšnimi tveganji se podjetje srečuje pri vstopu na tuji trg. Teoretično sem tudi omenila vse poslovne modele vstopa na tuji trg. Poznamo izvozne oblike vstopa na trg, pogodbene oblike vstopa na trg in investicijske oziroma naložbene oblike vstopa na trg. Na koncu prvega poglavja pa sem teoretično opredelila, na podlagi katerih dejavnikov se podjetje odloči o načinu vstopa na izbrani tuji trg. Najpogostejša pravila odločanja so: naivno, pragmatično in strateško pravilo. Izbrani poslovni model mora upoštevati deželna, finančna in poslovna tveganja, ki se pojavijo na tujem trgu.

V drugem poglavju sem predstavila izbrano podjetje, ki igra na indijskem trgu nišnega igralca in nima dominantnega vpliva na dogajanje na samem indijskem trgu. Temeljna dejavnost podjetja je proizvodnja in razvoj majhnih turbin do 20 MW za hidroelektrarne. V Sloveniji se štejejo male hidroelektrarne do 10 MW, medtem ko v Indiji do 25 MW. Za podjetje predstavlja to dobre tržne priložnosti, da se izkaže tudi pri večjih projektih. Prav tako lahko izbrano podjetje sodeluje tudi na večjih agregatih s posameznimi storitvami. Podjetje ima konkurenčno prednost pred drugimi konkurenti v znanju, lastnemu laboratoriju oziroma raziskovalnemu centru za hidravlične raziskave, v strokovno izobraženemu kadru, ponujanju zelo dobrih tehničnih rešitev in napredne tehnologije, prenosu oziroma transferu inženiringa ter s prodajo ključnih kritičnih komponent. Pri tem pa velja omeniti, da je njihov inštitut eden izmed dveh neodvisnih inštitutov na svetu, ki je sposobno in opremljeno za prevzemne modelne preizkuse v skladu z mednarodnim standardom IEC 60195.

V tretjem poglavju sem naredila PEST analizo indijskega trga. V političnem okolju je moč čutiti napetost Indije s Pakistanom zaradi države Kašmirja. Drugače pa ima Indija stabilno politično okolje. Organizirano ima šest poslovnih središč v državi, ki so znane po nekaterih poslovnih dejavnosti. To so: New Delhi, Hyderabad, Mumbai, Pune, Bangalore in Chennai. Sami poslovni odnosi med Indijo in Slovenijo so dobri. Obe imata rezidenčno predstavništvo, Slovenija v New Delhiju, medtem ko Indija v Ljubljani. Indija je peto največje in tudi najhitrejše rastoče gospodarstvo na svetu. Želja Indije je z različnimi vladnimi spodbudami, kot so Make In India, MUDRA, Sargamala in Startup India, povečati svoj delež proizvodnje v BDP-ju približno za 25 %. Indija je druga največja država po številu prebivalstva na svetu. V državi se dviguje življenjski standard, s tem pa se tudi večajo potrebe po električni energiji. Vlada želi potrebe po električni energiji zadovoljiti s pomočjo obnovljive električne energije, med katero spada tudi hidroenergija. Indija ima poceni in dobro izobraženo delovno silo. Na področju hidroenergije Indija nima toliko izkušenj in znanj kot ga ima Evropa, zato zelo cenijo evropsko poreklo.

V četrtem poglavju sem analizirala panogo za gradnjo hidroelektrarn v Indiji. Država se sooča s pomanjkanjem električne energije. Okoli 40 % prebivalstva, ki živi v večini na podeželju, nima električne energije. Prav tako pa nekatera podjetja navajajo nezanesljivo in drago električno energijo kot eno izmed glavnih poslovnih omejitev. V preteklosti je vlada

veliko pozornosti namenjala sončni in vetrni energiji. Danes pa jo namenja tudi hidroenergiji, saj vidi v njej številne prednosti. Ena izmed njih je, da se lahko hidroelektrarne hitro in ekonomično odzovejo na velika povpraševanja v različnih letnih časih in v različnih obdobjih. Indija je do sedaj izkoristila le eno tretjino celotnega vodnega potenciala za hidroenergije. Največ vodnega potenciala za izgradnjo hidroelektrarn ima severni del Indije. Večinoma lahko tuji proizvajalci EM-opreme sodelujejo na indijskem trgu po tenderjih, v katerih so natančno opisani pogoji sodelovanja, kakšni morajo biti oprema in storitve. Tenderji so lahko za različne sklope naročil. Poznamo EPC tenderje, kjer gre za sistem ključ v roke vključno z gradbenim delom. Pri W2W tenderjih gre za opremo od vode do žice oziroma ključ v roke za opremo. Lahko pa so tenderji tudi za posamezno komponento. Konkurenca na indijskem trgu je zelo močna. Veliko konkurenčno prednost imajo hčerinske družbe velikih evropskih podjetij, saj imajo lokalno proizvodnjo in evropsko znanje.

V petem poglavju sem naredila kvalitativno raziskavo vstopa na indijski trg z intervjuji, ki so bili delno strukturirani in pisni. Vsi intervjuvanci so že poslovali na indijskem trgu s podobnimi projekti kot podjetje KTI. S pomočjo analize odgovorov sem lahko odgovorila na zastavljene cilje raziskovanja o poslovanju na indijskem trgu, ki so mi pomagali lažje definirati najprimernejši poslovni model vstopa izbranega podjetja na indijski trg.

V šestem poglavju sem predlagala na podlagi izhajajočih ugotovitev in dejstev v magistrskem delu in analizi intervjujev najprimernejši poslovni model vstopa izbranega podjetja na indijski trg. Ta je, da podjetje KTI poišče lokalnega partnerja na indijskem trgu za ekskluzivni dolgoročni nastop na indijskem trgu. Indijski partner mora nastopati kot pogodbeni partner do končnega kupca. Podjetje KTI pa nastopa kot podizvajalec oziroma nastopa kot konzorcijski (JV) partner, če tender ne omogoča drugače. Lokalni partner tako prevzame skoraj vsa tveganja z garancijami ter plačilnimi tveganji. Najbolje je, da podjetje KTI zagotavlja reference za prekvalificiranje, osnovni design hidroelektrarne, dokumentacijo za turbinski del ter dobavo kritičnih komponent na indijski trg. Prav tako mora imeti nadzor nad proizvodnjo na indijskem trgu, montažo in testiranjem. Indijski partner pa je odgovoren za dobavo nekritičnih komponent, generatorje, sisteme za vodenje in proizvodnje, ki je pod nadzorom podjetja KTI. Če je zahtevan gradbeni del, potem indijski lokalni partner prevzema tudi ta del. Podjetje KTI bi lahko glede na svoje zmožnosti ponudilo tudi inovativno tehnično rešitev. To so hibridne turbine, ki omogočajo shranjevanje energije, boljšo regulacijo omrežja in zelo dober izkoristek turbine. Glede na tehnološko zapletenost ima zelo malo podjetij možnost ponujati tovrstno rešitev.

V prihodnosti je pričakovati, da bo na indijskem trgu prisotna še močnejša in težja konkurenca, kot je danes. Pri tem pa bodo pomembno vlogo odigrale specifične konkurenčne prednosti, ki jih ima posamezno podjetje. Podjetje KTI ima specifično in močno konkurenčno prednost v lastnem inštitutu, ki je eden izmed dveh neodvisnih inštitutov na svetu, ki je sposobno in opremljeno za prevzemne modelne preizkuse v skladu z mednarodnim certifikatom IEC 60195. Podjetjem za bolj prodoren vstop na indijski trg

priporočam, da so bolj odprti za testiranje inovativnih rešitev konkurence, saj na takšen način pridobijo novo tehnološko znanje in reference. Pri tem ne bi smelo biti večjih problemov, saj je njihov inštitut sposoben preizkusiti skoraj vse tehnološke rešitve na področju gradnje hidroelektrarn. Smiselno je tudi, da glede na kulturo indijskega trga, kjer cenijo dolgoročne odnose in prispevek k skupnosti, razmislijo o rešitvah za zmanjšanje poškodb lopatic gonilnika in o rešitvah, ki so še bolj prijaznejše do okolja in živali. Za daljše poslovanje na indijskem trgu bi bilo smiselno, da podjetje ustanovi v Indiji projektno pisarno za lažjo administracijo projektov, priprave poročil, spremljanja portfelja projektov ter sodelovanje z lokalnimi podizvajalci na projektih.

LITERATURA IN VIRI

1. Albaum, G., Strandskov, J., Duerr, E. & Dowd, L. (1994). *International Marketing and Export Management* (2. izd.). Boston: Addison-Wesley, Reading, MA.
2. Álvarez Díez, S., Alfaro Cid, E. & Fernández Blanco, M. (2016). Hedging foreign exchange rate risk: Multi-currency diversification. *European Journal of Management and Business Economics, 25*(1), 2–7.
3. Andritz Hydro, GmbH. (2020). *Your global partner for hydro solution*. Graz: Andritz.
4. Atomiyme. (2020). *Tender - kaj je to? Pomen in kako se uporablja v praksi.* [objava na blogu]. Pridobljeno 2. aprila 2020 iz https://sl.atomiyme.com/tender-kaj-je-to-pomen-in-kako-se-uporablja-v-praksi/
5. Azuayi, R. (2016). Internationalization Strategies for Global Companies: A Case Study of Arla Foods, Denmark. *Journal of Accountin & Marketing, 5*, 1–9.
6. B. V. (2018, 23. september). *Z novim sistemom zdravstvenega zavarovanja oskrba pol milijarde Indijcem*. Pridobljeno 24. marca 2020 iz https://www.rtvslo.si/svet/azija-z-oceanijo/z-novim-sistemom-zdravstvenega-zavarovanja-oskrba-pol-milijarde-indijcem/466780
7. Babič, M. (2016, junij). *Oblikovanje strategije širitve poslovanja izbranega podjetja na kitajski trg* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Banco Santander. (2020, marec). *India: Economic and political outline*. Pridobljeno 21. marca 2020 iz https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/india/economic-political-outline
9. Banka Slovenije, d.d. (2020). *Dnevna tečajnica – referenčni tečaji ECB*. Pridobljeno 29. aprila 2020 iz https://www.bsi.si/statistika/devizni-tecaji-in-plemenite-kovine/dnevna-tecajnica-referencni-tecaji-ecb/29.04.2020
10. Basej, J. (2013). *Vzdrževanje obratovalne pripravljenosti naprav v hidroelektrarni* (Zbornik referatov). Ljubljana: Gorenjske elektrarne, d.o.o.
11. BBC News. (2019, 31. maj). India no longer world's fastest-growing economy. *BBC News*. Pridobljeno 6. julija 2019 iz https://www.bbc.com/news/world-asia-india-48460232
12. Bercko, V. (2019, 27. februar). Indija in Pakistan pred peto vojno. *Večer*. Pridobljeno 19. marca 2019 iz https://www.vecer.com/indija-in-pakistan-pred-peto-vojno-6668262
13. BFL Hydro. (2020). *Overview*. Pridobljeno 5. aprila 2020 iz http://www.bflhydro.com/company-overview.php
14. Bharat Heavy Electricals Limited. (2020). *BHEL Indian Engineering, global enterprise*. New Delhi: BHEL.

15. Boh, M. (2016). *Analiza možnosti internacionalizacije izbranega slovenskega podjetja na trge JV Azije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Central Electricity Authority. (2019, 31. marec). *Status of h. E. Potential development –basinwise*. Pridobljeno 1. aprila 2020 iz http://www.cea.nic.in/reports/monthly/hydro/2019/hydro_potential_basin-03.pdf
17. Central Electricity Authority. (2020, 29. februar). *All India installed capacity (in MW) of power stations*. Pridobljeno 30. marca 2020 iz http://cea.nic.in/reports/monthly/installedcapacity/2020/installed_capacity-02.pdf
18. Central Intelligence Agency. (2020). *The world Factbook, South Asia: India*. Pridobljeno 23. marca 2020 iz https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html
19. Chinelato Sacramento, K. C. (2018). What do we know about internationalization strategies implementation and what are we missing?. *Review of International Business, 2*, 59–70.
20. Chokshi, M., Patil, B., Khanna, R., Neogi, S.B., Sharma, J. Paul, V.K. & Zodpey, S. (2016). *Health systems in India. Journal of Perinatology, 36* (3), 9–12.
21. Conlin, B. (2019, 9. januar). The Basics of Franchising and Today's Top Opportunities. *Business news daily*. Pridobljeno 25. februarja 2020 iz https://www.businessnewsdaily.com/4628-franchising.html
22. Cuervo Cazurra, A., Narula, R. & Un, C. A. (2015). Internationalization motives: Sell more, buy better, upgrade and escape. *Multinational Business Review, 23*(1), 25-30.
23. Dale, B. & Jeavans, C. (2019, 24. maj). India general election 2019: What happened? *BBC News*. Pridobljeno 18. marca 2020 iz https://www.bbc.com/news/world-asia-india-48366944
24. Delaney, L. (2019, 9. januar). *The Advantages and Disadvantages of Indirect Exporting*. Pridobljeno 17. februarja 2020 iz https://www.thebalancesmb.com/advantages-disadvantages-of-indirect-exporting-1953328
25. Dohlen Opsahl, H. M. & Lacoste, D. (2017). Innovation and internationalization-Indian firms' choice of entry into foreign markets. *AIMS*, 1–22.
26. Donckels, R., Haahti, A. & Hall, G. (2002). *The Internationalization of Small to Medium Enterprises: The Interstratos Project*. Abingdon: Taylor & Francis Group.
27. Drobež Tomšič, M. (2015, 9. januar). Kje je davčna zakonodaja prijaznejša. *Dnevnik*. Pridobljeno 14. januarja 2020 iz https://www.dnevnik.si/1042556762
28. Fekonja, S. (2019). *Hidroelektrarne in prožnost*. Pridobljeno 10. decembra 2019 iz https://www.i-energija.si/proizvodnja/hidroelektrarne-in-proznost/
29. FLOVEL Energy, Private Limited (2020). *FLOVEL advantage on your side*. Faridabab: Flovel.
30. GEN energija, d.o.o. (2019). Kako deluje hidroelektrarna? *esvet*. Pridobljeno 10. decembra 2019 iz https://www.esvet.si/vodna-energija/kako-deluje-hidroelektrarna
31. Golea. (2019). *Delovanje hidroelektrarne*. Pridobljeno 10. decembra 2019 iz https://e-gradiva.golea.si/hidroelektrarne/
32. Gospodarske panoge Indije. (2019). V *Izvoznem oknu*. Pridobljeno 6. junija 2019 iz https://www.izvoznookno.si/drzave/indija/gospodarske-panoge/
33. Goverment of Canada. (2018, 13. september). *Small hydropower*. Pridobljeno 15. decembra 2019 iz https://www.nrcan.gc.ca/our-natural-resources/energy-sources-distribution/renewable-energy/small-hydropower/7363
34. Hill, C. (2005). *International business: competing in the global marketplace* (6 izd). New York, Boston: McGraw-Hill:Irwin.

35. Hočevar, M. (2015). Hidroenergetski sistemi. *Hidroenergetski sistemi* (predavanja). Ljubljana: Fakulteta za elektrotehnika Univerza v Ljubljani.
36. Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (4. izd). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
37. Hollensen, S. (2008). *Essentials of Global Marketing* (1. izd.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
38. Hollensen, S. (2011). *Global marketing: A Decision-oriented Approach* (5. izd). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
39. Industrial info resources. (2016). *Global power generation spending outlook*. Pridobljeno 10. junija 2019 iz www.industrialinfo.eu/globalpowergenerationspendingoutlook/
40. International hydropower association. (2020). *India*. Pridobljeno 28. marca 2020 iz https://www.hydropower.org/country-profiles/india
41. Izvozno okno. (2018). *Pripravljeni na tuje trge- praktični vodnik za vstop in razširitev poslovanja na tujih trgih*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenija.
42. Keegan, W. & Green, M. (2011). *Global Marketing* (6. izd.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
43. Kinderis, R. & Jucevičius, G. (2013). Strategic alliances – their definition and formation. *Latgale National Economy Research, 1*, 106–128.
44. Kohont, A. (2019). *HRM v izvoznih podjetjih – kaj je drugače?*. Pridobljeno 6. junija 2019 iz https://www.planetgv.si/prikazi-starejse-izvode/hrm-revija-junij-2016/hrm-v-izvoznih-podjetjih-kaj-je-drugace
45. Kolektor Group, d.o.o. (2019). *Plan trženja in prodaje za Kolektor Turboinštitut d.o.o.* (interno gradivo). Ljubljana: Kolektor Group, d.o.o.
46. Kolektor Turboinštitut, d.o.o. (2018). *Presentation* (interno gradivo). Ljubljana: Kolektor Turboinštitut, d.o.o.
47. Kolektor Turboinštitut, d.o.o. (2019a). *Podjetja v skupini*. Pridobljeno 29. oktobra 2019 iz https://www.kolektor.com/sl/o-nas/globalna-prisotnost/kolektor-turboinstitut
48. Kolektor Turboinštitut, d.o.o. (2019b). *Business philosophy and values*. Pridobljeno 29. oktobra 2019 iz http://www.turboinstitut.com/en/turboinstitut/vision-and-values
49. Kolektor Turboinštitut, d.o.o. (2019c). *Small hydro*. Pridobljeno 9. novembra 2019 iz http://www.turboinstitut.com/en/activities/small-hydro
50. Kolektor Turboinštitut, d.o.o. (2019d). *Turbine*. Pridobljeno 11. novembra 2019 iz http://www.turboinstitut.com/en/activities/turbine
51. Kolektor Turboinštitut, d.o.o. (2019e). *Pumps*. Pridobljeno 11. novembra 2019 iz http://www.turboinstitut.com/en/activities/pumps
52. Kolektor Turboinštitut, d.o.o. (2020f). *V Gvinu*. Pridobljeno 23. aprila 2020 iz http://www.gvin.com.nukweb.nuk.unilj.si/GvinOverview/Pages/Company.aspx?CompanyId=41007&Lang=sl-SI&Mode=GvinSI&App=GvinOverviewSI
53. Kos, D. (2017, 5. december). *Na evropskem črnem seznamu je 17 davčnih oaz*. Pridobljeno 21. januarja 2020 iz https://siol.net/novice/slovenija/na-evropskem-crnem-seznamu-je-17-davcnih-oaz-454880
54. Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14. izd.). Harlow: Pearson Education Limited.
55. Kotler, P. (1996). *Marketing management- trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor.* Ljubljana: Slovenska knjiga.

56. Kougias, I., Aggidis, G., Avellan, F., Deniz, S., Lundin, U., Moro, A., Muntean, S., Novara, D., Perez-Diaz, J. I., Quaranta, E., Schild, P. & Theodosia, N. (2019). Analysis of emerging technologies in the hydropower sector. *Renewable and Sustainable Energy Reviews, 113*, 1–18.
57. Krausa, S., Ambos, T., Eggers, F. & Cesinger, B. (2015). Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. *Journal of Business Research, 68*, 1501–1505.
58. Križanič, J. (2018). Po 10 letih nov superračunalnik. *K magazin, 18*, str. 34–35.
59. Krušec, M. (2018). Razvoj turbin za vsak teren. *K magazin, 18*, str. 36–37.
60. Kubićkova, L., Votoupalova, M. & Toulova, M. (2014a). Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance, 12*, 319–328.
61. Kubićkova, L., Votoupalova, M. & Toulova, M. (2014b). What Factors do Drive Small and Medium-sized Enterprises from theCzech Republic to Internationalization?, *5th Central European Conference in Regional Science – CERS*, 1–11.
62. Kumar, C. R. & Majid, M. A. (2020). Renewable energy for sustainable development in India: current status, future prospects, challenges, employment, and investment opportunities. *Energy, Sustainability and Society, 10*, str. 1–36.
63. Ličen, D. (2006, maj). *Ovire pri internacionalizaciji malih podjetji pri vstopanju na tuje trge* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Lünendonk, M. (2017, 29. marec). *How Businesses Utilize Contract Manufacturing*. Pridobljeno 25. februarja 2020 iz https://www.cleverism.com/contract-manufacturing-guide/
65. MACAMIDI HPP India. (2020). *India*. Pridobljeno 5. aprila 2020 iz http://www.mecamidi.com/mecamidi_india--EN
66. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Marketinški magazin.
67. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M. & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
68. Mishra, A. R. (2019, 24. julij). *India jumps five places in Global Innovation Index*. Pridobljeno 26. marca 2020 iz https://www.livemint.com/news/india/india-at-52nd-spot-in-global-innovation-index-up-by-5-notches-1563978783400.html
69. Morgan, R. E. (1997). Export stimuli and export barriers: evidence from empirical research studies. *European Business Review, 2*, 68–79.
70. Morschett, D., Schramm Klein, H. & Zentes, J. (2009). *Strategic International Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
71. Mühlbacher, Hans, Dahringer Lee in Helmuth Leihs. (2006). *International Marketing – A Global Perspective* (3. izd.). London: Thomson Learning.
72. Nagel, D. (2017, 11. december). Successful International Expansion Through Licensing. *Global Trade Magazine.* Pridobljeno 25. februarja 2020 iz https://www.globaltrademag.com/successful-international-expansion-licensing/
73. Narayanan, V. (2015). Export Barriers for Small and Medium-sized Enterprises: A Literature Review based on Leonidou's Model. *Entrepreneurial Business and Economics Review, 3*, 108–117.
74. National portal of India. (2020). *Indian Parliament*. Pridobljeno 18. marca 2020 iz https://www.india.gov.in/my-government/whos-who/president
75. Onkelix, J. & Sleuwaegen, L. (2008). *Internationalization of SMEs*. Gent: Vlerick Leuven Gent Management School.

76. Opperman, J. (2018, 10. avgust). The Unexpectedly Large Impacts Of Small Hydropower. *Forbes.* Pridobljeno 16. junija 2019 iz https://www.forbes.com/sites/jeffopperman/2018/08/10/the-unexpectedly-large-impacts-of-small-hydropower/
77. Pauluzzo, R., & Shen, B. (2018). *The Internationalization Processes of SMEs. International Series in Advanced Management Studies*. Cham: Springer.
78. Pentaflo Hydro, Private Limited. (2020). *About us*. Pridobljeno 5. aprila 2020 iz http://www.pentaflo.com/about.html
79. Pereira, A.C.C.C.R. (2016). Inward internationalization as a motivation to go international. *Business School para obtençăo do grau de Mestre em Marketing*, str. 1–32.
80. Predstavitev gospodarstva Indije. (2020). *V Izvoznem oknu.* Pridobljeno 18. marca 2020 iz https://www.izvoznookno.si/drzave/indija/predstavitev-drzave/
81. Pregled gospodarskih gibanj v državi Indiji. (2020). *V Izvoznem oknu*. Pridobljeno 22. marca 2020 iz https://www.izvoznookno.si/drzave/indija/pregled-gospodarskih-gibanj/
82. Procher, V., Urbig, D., & Volkmann, C. (2013) Time to BRIC it? Internationalization of European family firms in Europe, North America and the BRIC countries. *Applied Economics Letters, 20*, 1466–1471.
83. Prša, M. (2012). *Ovire vstopanja na tuje trge.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
84. Ramkumar, V. (2016, 28 januar). *Why India is the fastest growing tech hub in the world*. Pridobljeno 26. marca 2020 iz https://www.techinasia.com/subscription
85. Reji, K., Dhar, B. & Singh, A. (2019). FDI in R&D in India: An Analysis of Recent Trends. *ISID Working Paper 209*, 1–42.
86. Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets. Revised and expanded*. New York: Lexington Books.
87. Ruchita, S. & Rohit, S. (2017). Effect of Global warming on Indian Agriculture. *Journal of Climatology & Weather Forecasting,8*, 1–12.
88. Rupnik, P. (2018). Največje premoženje je v znanju in izkušnjah zaposlenih. *K magazin, 18*, str. 33–34.
89. Ruzzier, M. & Konečnik Ruzzier, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija, 40*, 42–53.
90. Ruzzier, M. (2005). *Mednarodno podjetništvo: Model internacionalizacije malih in srednjih podjetij*. Kranj: Arak.
91. Saaliq, S. (2020, 21. januar). IMF Downgrade of Growth Outlook Ups Pressure on India's Modi. *The Diplomat.* Pridobljeno 21. marca 2020 iz https://thediplomat.com/2020/01/imf-downgrade-of-growth-outlook-ups-pressure-on-indias modi/?fbclid=IwAR3ffmEnmLjA3nPVsjflucFLqULXhNX6mM_WNWwNPjPiktevzg0I7yY8Ttg
92. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2000). *Research Methods for Business Students* (2 izd.). Harlow: Pearson Education Limited.
93. Shan, Z., Bi, L., & Xin, B. (2018). *BRICS Innovative Competitiveness Report*. Springer: Berlin.
94. Sharma, A. (2019, 2. maj). *Indian Economy: An Overview* [objava na blogu]. Pridobljeno 22. marca 2020 iz https://www.investindia.gov.in/team-india-blogs/indian-economy-overview
95. Sheikh, Y.A. (2017). Higher Education in India: Challenges and Opportunities. *Journal of Education and Practice, 8*, 39–42.

96. Spolenak, D. (2011). *Analiza vstopnih oblik malih in srednje velikih proizvodnih podjetij na avstrijsko tržišče* (magistrsko delo). Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
97. Syed, A., Saran, A., Harsh, S. & Vimal, M. (2018). Projected Increase in Hydropower. *Scientific Reports, 8*, 1–13.
98. Šenk Ileršič, I. (2010). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Zavod IRC
99. Tayeb T. (2000). *International business-theories, policies and practices* (1. izd). Harlow: Prentice Hall.
100. Tepjunc, C. (2016). Factors Affecting Market Entry Modes of Small and Medium Enterprises (SMEs) to China ---A Multiple Case Study of Thai SMEs. *European Journal of Business and management, 8*, 78–85.
101. Terpstra, V. (1987). The evolution of international marketing. *International Marketing Review, 4*, 47–59.
102. The world bank. (2012, 23. marec). *India Hydropower Development*. Pridobljeno 28. marca 2020 iz https://www.worldbank.org/en/news/feature/2012/03/23/india-hydropower-development
103. Transparency International India. (2019). *India-Corruption Survey 2019*. Pridobljeno 20. marca 2020 iz http://transparencyindia.org/wp-content/uploads/2019/11/India-Corruption-Survey-2019.-Press-Release.pdf
104. Transparency International. (2020). *India*. Pridobljeno 20. marca 2020 iz https://www.transparency.org/country/IND
105. Trines, S. (2018, 13. september). *Education in India*. Pridobljeno 23. marca 2020 iz https://wenr.wes.org/2018/09/education-in-india
106. Turk, N. (2011). *Indija-potrošniška Koromandija: Priročnik o poslovanju z Indiji*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
107. Van Tulder, R. (2015). Getting all motives right: a holistic approach to internationalization motive of companies. *The Multinational Business Review, 23*, 36-56.
108. Veleposlaništvo Indije, Ljubljana. (2020*). Indijsko-slovenski odnosi*. Pridobljeno 19. marca 2020 iz http://www.eoiljubljana.gov.in/page_ol/india-slovenia-relations/
109. Vilfan, B. & Šarčević, N. (ur.). (2012). *India-Slovenia Round Table*. Bled: IEDC-Bled school of management.
110. Voith Hydro. (2020). *Hydropower*. Pridobljeno 5. aprila 2020 iz http://voith.com/corp-en/industry-solutions_hydropower.html
111. Welch, L. S. W. & Luostarinen, L. K. (1993). Inward-Outward Connections in Internationalization. *Journal of International Marketing, 1*, 44–56.
112. Whetzel, J. (2019, 3. marec). *What Are Direct Exports*?. Pridobljeno 18. februarja 2020 iz https://bizfluent.com/info-8478ur132-direct-exports.html
113. Whipple, J. M., & Frankel, R. (2000). Strategic Alliance Success Factors. *The Journal of Supply Chain Management, 3*, 21–28.
114. Wilson, K. (2005). Encouraging the internationalisation of SMes. *OECD papers,6*, 43–66.
115. Wilson, K. (2006). Encouraging the internationalisation of SMes. *Academic Journal, 6*, 43–67.
116. WorldSpeaking. (2020). *Geert Hofstede and cultural-dimensions theory an overview*. Pridobljeno 24. marca 2020 iz http://news.telelangue.com/en/2011/09/cultural-theory

117. Zepič, B. (2003). *Vpliv internacionalizacije na poslovanje slovenskih drobno prodajnih trgovskih verig*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

Priloga 1: Tender volumen 1

J&K State Power Development Corporation

(JKSPDC)

Phagla Hydroelectric Project

(3 x 4.7 MW)

NATIONAL COMPETITIVE BIDDING

REQUEST FOR PROPOSAL (RFP)

[TENDER DOCUMENTS]

For

Engineering Procurement and Construction (EPC) for Execution of Phagla Hydroelectric Project

eNIT No: JKSPDC/PhaglaHEP/PMDP-2019

Dated _____

Volume-I

Section-1: Instructions to Bidders

Section-2: Bid Forms

(This document is meant for the exclusive purpose of bidding for this Project under this Bid Document and shall not be transferred, reproduced or otherwise used for purposes other than that for which it is specifically issued)

REQUEST FOR PROPOSAL DOCUMENTS (TENDER DOCUMENTS)

Volume-I	**Section-1 :**	**Instructions to Bidders**
	Section-2 :	**Bid Forms**
Volume-II	Section-3 :	Project Profile
	Section-4 :	Owner's Requirement including Technical Specifications
-Volume-III	Section-5 :	General Conditions of the Contract
	Section-6 :	Special Conditions of the Contract
Volume-IV	Section-7 :	Bid Proposal Sheets
Volume-V	Section-8 :	DPR., etc.

****

Section-1

INSTRUCTIONS TO BIDDER

SECTION 1: INSTRUCTIONS TO BIDDERS

I N D E X

Article No.	Description
1.	General Instructions
2.	Cost of Bidding
3.	Salient Features, Other Project Details And Information
4.	Alternative Design
5.	Eligibility and qualification Requirements
6.	Scope of the Work
7.	Time for Completion
8.	Liquidated Damages for Failure to meet Guaranteed Output
9.	Construction Programme
10.	Site Visit
11.	Bidding Process Coordinator and Communication
12.	RFP/ Tender Documents
13.	Preparation of Bids
14.	Specific Issues
15.	Special Attention
16.	Pre-Bid Meeting
17.	Price Basis Currencies and Payments
18.	Submission of Bids and Bid Guarantee
19.	Bid Security
20.	Policy for Bids Under Consideration
21.	Validity of Bid
22.	Opening and Evaluation of Bids
23.	Award
24.	Notification of Award
25.	Signing of Contract Agreement
26.	Corrupt and Fraudulent Practices
27.	Goods And Services Tax

****

INSTRUCTIONS TO BIDDERS

1. GENERAL INSTRUCTIONS

1.1. The **J&K State Power Development Corporation**, hereinafter referred to as "the Owner" or "the JKSPDC" invites Proposal for turnkey execution of Construction of Phagla Hydroelectric Power Project 14.1 MW (3x4.7 MW) hereinafter referred to as "the Project" as per scope of the work set forth in these "Request for Proposal" Document hereinafter referred to as "the RFP Documents" or "the Tender Documents" from the entities who meeting qualification as per RfQ document for the project. All bids are required to be prepared and submitted in accordance with these instructions and terms of these RFP Documents.

1.2. Bidders shall be prequalified first on the basis of their submitted RFQ application and RFP/ Bids of only so qualified Bidders shall be considered for further participation in the process of procurement/ tendering.

1.3. Submissions of the bidders in response to this invitation to participate in the Bid shall hereinafter be referred to as "the Bid Document" or "the Bid".

1.4. Owner reserves the right to itself to accept any Bid or to reject any or all Bids or cancel/withdraw invitation to Bids without assigning any reason thereof. Such decision by the Owner shall not be subject to question by any bidder & Owner shall not bear any liability whatsoever for such a decision.

2. COST OF BIDDING

All the costs and expenses associated with and incidental to preparation and submission of the bids including pre-award discussions with the intending Bidders, technical and other documentation, etc. shall be to the account of the Bidders and Owner shall bear no liability whatsoever towards such costs and expenses regardless of the conduct or outcome of the bidding process.

3. SALIENT FEATURES, OTHER PROJECT DETAILS AND INFORMATION

Salient features, other project details and information are provided in the DPR. The design and layout of the project as conceived by the Owner and given in the Project Profile, Tender Drawings, Project features etc. including location, approach, hydrological data, geological data and meteorological conditions provided in Volume-II of the Bid Documents same shall be construed as **Preliminary Designs**. The bidders are required to study these details and satisfy themselves for their adequacy before submitting the bids.

4. ALTERNATIVE DESIGN

During detailed engineering, the Contractor may propose to modify or change preliminary design of the Civil, Electro-Mechanical & Hydro-Mechanical Works of the Project as described in the DPR and the bid document for techno-economic reason and time effectiveness provided always that the design of the Project shall be in accordance with the Internationally accepted practice and shall meet Owner's Requirements for the performance of the Works as warranted under the Contract. Such changes shall not entitle the Contractor to additional cost, whatsoever other than the Contract Price.

5. ELIGIBILITY AND QUALIFYING REQUIREMENTS

5.1. Bidders shall submit a declaration as per the Form-ITB.2without any qualification whatsoever that the submitted Techno-Commercial Bid and the Price Bid proposal, are without any deviations and are strictly in conformity with the Bid Documents issued by the Owner.

Bids without such a declaration shall be considered as non-responsive.

5.2. Each member of Consortium/ JV bidding for the Project shall comply with the following requirements:

i. The bid, in case of a successful bid, the Agreement shall be signed by all the members of the Consortium/JV so as to be a legal binding on each member of the Consortium/ JV.

ii. The Leader of the consortium/JV shall be authorized by all the members of Consortium/JV to incur liabilities and receive instructions for and on behalf of any and all members of the Consortium

iii. Each of the Consortium/JVmember(s) (including its associated sub-contractors) shall be obliged:

(a) to execute and perform the contracts,

(b) to satisfy the obligations and liabilities of any and all of the Consortium/JV members, as set out in Agreement; and

(c) to execute and perform the works in accordance with the terms and conditions of Contract Agreement.

5.3. All the members of the Consortium/JV shall be jointly and severally responsible for complete execution of the project under the Agreement. If any of the consortium/JV members defaults or abandons the work, the consortium/JV shall be responsible for rectification of defaults and for the execution of the balance works, without any financial liability to owner.

54. The Applicant proposing to execute works in association with sub-contractor(s) shall be required to submit a Joint Deed of Undertaking (along with their bids) with the proposed sub-contractor(s) to ensure their association for the successful performance and completion of that work.

55. In the event of delay in the completion of the project due to reason/s attributable to the EPC contractor, the payments to the PMC as may be due shall be recovered from the EPC contractor. Sub-contractors qualified through RFQ shall be treated as subcontractors approved by the Owner.

6. SCOPE OF THE WORK

The Scope of Works shall include but not limited to:

i. All necessary additional investigations, overall planning, design and engineering of all civil structures of the project.

ii. Construction of all civil works of the Project& associated infrastructure work.

iii. Design, manufacturing, transportation, supply, storage, erection, testing and commissioning of all Electro-Mechanical works such as turbine generator units along with associated auxiliaries and ancillary equipment, switchyard with all equipment, power evacuation system to the nearest grid station, etc.

iv. Design, manufacturing, transportation, supply, storage, erection, testing & commissioning of Hydro-mechanical works such as intake trash rack, rope drum hoists, lifting beams, components of vertical lift gates & embedded parts, etc.

v. Any other civil, hydro-mechanical and electromechanical work which may not be mentioned here but are necessary for successful completion and commissioning and running of the project.

7. TIME FOR COMPLETION

71. The Completion time for the Project as a whole i.e. commissioning of all the three units is 30 months excluding preconstruction period of 12 months from the date of issuance of letter of award.

72. The completion schedule is prime consideration for considering responsiveness of the bidder. Bidders considered non-responsive run the risk of rejection at any stage of examination of the bids. Any delay in commissioning of the project beyond the specified Time for Completion would attract liquidated damages payable to Owner @ 0.03 % of the aggregate Contract Price per day of delay subject to maximum of 10% of the aggregate Contract Prices.

73. The bidder shall indicate Intermediate Milestone dates, as stipulated in Article 12 of the Special Conditions for Civil Works (Section-II).Any delay in attaining any of the targeted intermediate milestone dates shall in each case attract liquidated damages @ 0.01 %of aggregate Contract Price for Civil Works per day of delay. In case there is no delay in completion and commissioning of the project, the interim liquidated damages imposed against intermediate milestones shall be returned to the Contractor. In case the contractor is liable to pay liquidated damages @ as mentioned in article 7.3 above, already paid interim liquidated damages under Civil Works shall be subtracted from total liquidated damages payable.

74. **Incentive for Early Completion**: The Bidder shall be eligible for incentive for achieving early commissioning of the Project ahead Time for Completion brought out under Article 7.1 above in equivalent Indian currency @ 0.005 % of aggregate of the Contract Prices per day subject to a ceiling of 5 % of the aggregate Contract Price.

Incentive if any accrued shall be paid only after the successful completion of Defect Liability Period after deducting any dues of balances on account of the Contractor.

8. LIQUIDATED DAMAGES FOR FAILURE TO MEET THE GUARANTEED OUTPUT:

If all the generating units together fail to generate guaranteed output at the generator terminals with a power factor as set out in Article 9.2 of GCC, then Rs. 15,00,00,000 (Hundred Fifty Million Indian Rupees) shall be paid by the bidder as liquidated damages for each MW of shortfall and fraction of one MW shall be paid on prorate basis.

9. CONSTRUCTION PROGRAMME

91. The Bidder shall include in his Bid, the detailed construction program for executing the Project, describing broadly the Technology, and Construction Methodology of major Components of the Project, including installation, testing & commissioning of Hydro-Mechanical & Electro-Mechanical Plant & Machinery.

10. SITE VISIT

10.1. The bidder at his own cost is advised to visit and examine the Site of Works and its surroundings and obtain for himself, on his own responsibility, all information that may be necessary for preparing the bid and entering into a Contract.

10.2. The bidder and any of his personnel or agents will be granted permission by the Owner to enter upon its premises and lands for the purpose of such inspection but only upon the express condition that the bidder, his personnel or agent shall indemnify the Owner and its personnel and agents from and against all liability in respect thereof and shall be responsible for personal injury (whether fatal or otherwise), loss of or damage to property and any other loss, damage, costs and expenses however caused, which but for the exercise of such permission would not have arisen.

10.3. Foreign bidders shall familiarize themselves especially with the rules and regulations applicable to foreign firms which carry out business in J&K.

11. **BIDDING PROCESS COORDINATOR AND COMMUNICATION**

For any correspondence and/or further information in respect of this Request for Proposal, the Applicants may contact the office of the Owner through the Bidding Process Coordinator designated by the Owner. Details of Bidding Process Coordinator are mention in the e-NIT for the project.

Official Address of JKSPDC Headquarter:

From 1st May to 25 October

JKSPDC Corporate Office,
Exhibition Grounds, ERA building, Opposite J&K High Court, Srinagar,
Jammu and Kashmir – 190009.
Tele: 0194-2483783
Fax: 0194-2451665

From 1st November to 25 April

JKSPDC Camp Office,
Ashok Nagar Satwari Jammu
Jammu and Kashmir – 180004.
Tele: 0191-2430548
Fax: 0191-2435403

Email: md@jkspdc.com;gmcjkspdc@gmail.com

All correspondence shall be addressed to the above mentioned person i.e. bidding Process Coordinator at the address during the respective period.

12. **RFP/ TENDER DOCUMENTS**

12.1. The RFP/ Tender Documents shall comprise the documents and structure as listed herein below:

Volume-I

Section-1: Instructions to Bidders.

Section-2: Bid Forms.

Volume-II

Section-3: Project Profile.

Section-4: Owner's Requirement including Technical Specifications

Volume-III

Section-5: General Conditions of the Contract.

Section-6: Special Conditions of the Contract.

Volume-IV

Section-7: Bid Proposal Sheets.

Volume-V

DPR.

In addition to above, any Addenda, Corrigenda, Clarification, information, minutes of meeting (Pre-Bid or other) issued during the bidding process commencing form the date of issue of RFP Documents to the date of submission of Bids shall be deemed to be a part of RFP/Tender Documents and shall also form the part of RFP Documents.

12.2. **Amendment to Bid Documents.**

(a) At any time prior to the deadline for submission of RFP, the Owner may, for any reason, whether at its own initiative or in response to a clarification requested by a prospective bidder, modify the Bid Documents by issuance of an Addendum.

(b) The Addendum will be sent through website or in writing, by fax, or Email to all prospective bidders who have been issued the Bid Documents and will be binding upon them. Prospective bidders shall promptly acknowledge receipt thereof in writing to the Owner.

(c) In order to afford prospective bidders time sufficient to take an Addendum into account in preparing their bids, the Owner may, at its discretion, extend the deadline for the submission of bids.

Decision of the Owner in this regard shall be final and binding on the bidders.

13. PREPARATION OF BIDS

13.1. The bid shall be in English language only. Failure to comply with this shall disqualify a bid. If any supporting document is in other language, the certified copy from competent official of Indian Embassy in his country or his country's Embassy in Indian English language translation shall be attached.

13.2. Foreign Bidders, if they have local representatives in India, shall indicate as per Form-ITB.4 in their bid, the name of such person or firm who will be acting as their representative in India for the purpose of their bid.

13.3. The Bid must be signed by a person duly authorized by the BoDs (in case of sole bidder) or by the duly authorized person by BoDs of the Lead Partner (In case of JV/Consortium). The name(s) and designation(s) of all persons signing should also be typed or printed below the signature. In case of JV/Consortium, lead partner shall be wholly responsible for the correctness and genuineness of the documents & credentials submitted with the bid.

13.4. A bid with signatures of a person without disclosing the details concerning the principal on whose authority he is signing the bid will be rejected.

13.5. Satisfactory evidence of authority of the person(s) signing on behalf of the Bidder must be furnished with the bid.

i) In case of a General Power of Attorney, a true copy of the POA shall be duly notarized by Notary Public along with a declaration from the Company Secretary /Corporate Secretary endorsing the validity of the Power of Attorney.

ii) In case of a specific Power of Attorney, the original POA along with a copy of the resolution of Board of Directors for the specific appointment. In case of delegation by a General POA holder, the documents as sought under I) above shall be submitted along with the original specific POA.

13.6. The Bidder's name stated on the proposal shall be the exact legal name of the firm.

13.7. Cuttings, corrections or other changes in the Bid Document including the Bid Proposal Sheets shall be over the initials of the persons signing the bid; however no erasures shall be acceptable in Bid Documents.

13.8. Bids not conforming to the above requirements shall be rejected.

14. SPECIFIC ISSUES

14.1. A prospective bidder is expected to examine all instructions, terms & conditions, forms and Owner's Requirements and Technical Specifications in the Bid Document and fully inform himself as to all the conditions and matters which may in any way affect the works, his bid or the cost thereof. Further, failure to furnish all information required as per the Bid Document or submission of incomplete offers, conditional bids and proposals containing deviations from the bid document shall be rejected.

14.2. It will be imperative for each Bidder to fully inform himself of all local conditions and factors which may have any effect on the execution of the works within the scope as per the bid. In their own interest, the foreign Bidders are particularly, requested to familiarize themselves with all the Indian Laws/Regulations affecting their bids. The Owner shall not entertain any request for clarifications from the Bidders, regarding such statutory provisions.

14.3. It would be understood and deemed that all factors have been properly investigated and considered by the bidder while submitting the bids. Owner accepts no liability for the lack of such clear information or its effect on the cost of the Works to the Bidder. No claim whatsoever, therefore, including those for financial adjustment to the Contract awarded under these Documents will be entertained by the Owner and neither any change in the time schedule of the Contract nor any financial adjustments arising thereof shall be permitted by the Owner.

14.4. Being a Lump-Sum EPC Contract, the Bidder is to take full responsibility for the Planning, Design & Engineering and execution of entire Civil, Electrical & Mechanical works including supply, transportation & storage, and installation, testing & commissioning of Hydro-Mechanical and Electro-Mechanical Plant & Machinery.

14.5. Bidder's designs, specifications and technical parameters shall conform to and follow the Owner's Requirements and in the absence of any of the parameters not included in the Owner's Requirements, then the Bureau of Indian Standard Codes and/or International Standards & standard practices in the industry shall be followed. Owner's decision in such matters shall be a binding on the contractor.

14.6. It is understood that all plant, machinery and works connected with the normal efficient operation of the Power Project are also covered in the scope brought out in the Bid Document.

14.7. While working out their bid price, the bidders are required to take into account entire scope of the work defined in Bid Documents, additional infrastructure &construction facilities and other related activities, for all the partners of the consortium, whatsoever required.

14.8. Bidder shall also include in his price bid, cost of construction of infrastructural facilities namely camps, colonies, offices, stores, cost of construction equipment, mobilization/ installation thereof, storage areas etc. not included in the Works but required for the completion of the Project as a whole within Time for Completion and for the cost of demobilization and shipping back the construction equipment and other equipment/materials (if any) from the Project Site. Nothing on this account shall be paid by the Owner separately and shall be deemed to have been included in his Bid Price.

15. SPECIAL ATTENTION

15.1. Bidder (sole bidder or all the members of JV/Consortium) shall be required to sign a single contract agreement in the name of Bidder/ consortium/ JV.

15.2. The bidder shall also sign contract agreements with sub-contractors of choice amongst the list of sub-contractors already qualified by the owner for the project for works to the extent as allowed in the bid document. Joint Deeds of Undertakings furnished by such sub-contractors shall form an integral part of the contract agreement signed with the bidder (sole bidder/ consortium/ JV). Breach of undertaking by the sub-contractor shall be construed as the breach of the contract agreement signed with the bidder (sole bidder/ consortium/ JV).

16. PRE-BID MEETING

16.1. A Pre-Bid meeting with the prospective bidders shall be held on the date & venue as specified in the e-NIT for the project or as communicated/ notified by the owner.

16.2. The bidders are requested to submit their queries in writing or by post, fax or Email to reach the office of the EPC at least seven (7) days in advance of proposed pre-bid meeting. The Owner shall not be answerable or responsible in any manner for the queries not reached to it within the stipulated time as given above.

16.3. Any modification of the Bid Documents which may become necessary as a result of the Pre-Bid meeting, shall be issued by the Owner, as an addendum to Bid Documents in writing and circulated/ notified on the official website of JKSPDC.

17. PRICE BASIS, CURRENCIES AND PAYMENTS

17.1. Bidders shall quote their Prices in the proforma given in Volume IV Section-7: Bid Proposal Sheets/ price schedules. They shall give 'Price Break Up ,,of Hydro-Mechanical & Electro-Mechanical Plant & Machinery to be installed indicating broad components/ machinery.

17.2. This being a Lump-Sum EPC contract, the Contract Price of the Bid shall remain fixed and shall not be subject to any Price-Adjustment/ variation.

17.3. The Bidder shall quote his prices logically in the Bid Form. In case, the Bidder offers any rebate, he should offer the same in his Bid Form only and not separately. However for any compelling circumstances, if the Bidder has to offer an additional rebate, he should mention his intention of doing so, in his Bid Form and shall offer such additional rebate before the last date of submission of Bid.

17.4. Rebates offered shall be unconditional in all respects and any conditional rebate shall not be acceptable to the owner and may result in declaring the RFP as non-responsive.

17.5. If there is a lack of clarity in section wise applicability of the rebates, the same shall be applied uniformly to all the Sections. "Section" here means the "Section" as mentioned in the Special Conditions of the Contract and Bid Proposal Sheets.

17.6. Bidders shall quote for the entire package on a single source responsibility basis.

17.7. The Bidder shall submit along with his bid, quarterly cash flow statement based on requirement of funds to match the physical targets of construction together with installations, testing and commissioning of Hydro- Mechanical & Electro-mechanical Plant & Machinery as planned for timely completion of the Project.

17.8. The Owner shall critically monitor both the physical as well as financial targets, on monthly and quarterly basis. Shortfalls, if any, in the monthly targets shall be immediately rectified by the Contractor, at his own cost, by supplementing his resources leading to increase in the progress, so as to achieve the quarterly targets as per schedule.

17.9. The Bidder shall pay special attention as regards achieving of critical Mile-Stones on Schedule, so as to ensure final commissioning of all the two units within scheduled Time for Completion as per the Contract.

17.10. The bidders shall quote their prices in INR only

18. SUBMISSION OF BIDS AND BID GUARANTEE

18.1. Bids shall be submitted in single stages two cover with contents indicated below. The bidder shall prepare one original and two copies of the Bid covering the Scope of Work described in Article 6hereof. Techno-Bid and the Commercial Bid shall be submitted in separate covers. Commercial bids of only technically qualified bidders shall be considered for further evaluation/ process of bidding.

18.2. Bidders are requested besides uploading the bids on the e-tendering portal to submit their bids with the Bidding Coordinator at JKSPDC Office at the address as mentioned at Article 14 above, besides uploading the bids on the e-tendering portal, before the end of date for submission of same.

18.3. Sealing and Marking of Bids

18.3.1. **Packet I**-Techno-Commercial Bid super scribed as "Technical Bid" (Original + Copy I + Copy II) and shall contain the following material:

a) Bid Document Fee as per NIT.

b) Bid Security as stipulated in Article 20.1&20.2 below.

c) The Form of Bid as per Form-ITB.1 duly filled in and signed

d) Signed copy of entire bid document (RfQ and RfP). Same shall be construed as acceptance to all the bid conditions.

e) All information as per Bid Proposal Sheets (Vol. IV)and other data required to be submitted by Bidders in accordance with the Instructions to Bidders and the Addenda, including all supporting documentation, which the Bidder wishes to submit as part of his Techno-commercial Bid.

d) Declaration confirming that the Techno-commercial Bid is without any deviations and are strictly in conformity to the Bid Documents issued by the Owner. The declaration is to be submitted as per Appendix-ITB 2.

Note: All bidding forms relating to prices or having other financial implications shall be left blank, which must also contain no other information, data and details relating to prices. All pages and

Corrections, if any, in the document submitted shall be signed by the Bidder.-

18.3.2. Packet -II: Financial Bid super scribed as "Financial Bid" (Original + Copy I) shall contain the following material:

a) The priced Bill of Quantities/ Bid Proposal sheets

b) Offered rebate (if any) in a sealed cover.

c) All other material required as per the Instructions to Bidders or Addenda to be included in the Price Bid.

e) Declaration confirming that the Price Bids are without any deviations and are strictly in conformity to the Bid Documents issued by the Owner. The declaration is to be submitted as per Form-ITB 2.

No material relating to any technical matters shall be included in the Price Bid. All pages and corrections, if any, in the document submitted shall be signed by the Bidder.

18.4. All instructions in this respect contained in Section-1(Instructions to Bidders) and Addenda, if any, shall be followed.

18.5. Bids shall be submitted at any time on working days and working hours and up to the deadline stipulated in Article 18.2 and 18.3 hereof, at the Office of BPC. Bids will be opened in the presence of those representatives of the Bidders who choose to remain present.

18.6. The Bidder shall seal the original and copies of the bid in separate envelopes, duly marking these envelopes as "ORIGINAL" or "COPY-1" or "COPY-2" respectively. These shall be further sealed in an outer envelope and marked as given under Article 18.4.

18.7. The inner and outer envelopes shall;

a) bear the name and address of the Bidder;

b) be addressed to the Owner at the address provided in the document;

c) bear the name of the project for which the bids are submitted; and

d) details of notice inviting bids for the project

e) provide a warning not to open before the time and date for bid opening

18.8. If all the envelopes are not sealed and marked as above, the Owner will assume no responsibility for the misplacement or premature opening of the bid.

18.9. Deadline for Submission of Bids

18.9.1. Bids must be received by the Owner at the office of BPC not later than the last date and time for submission of bids.

18.9.2. The Owner may, in exceptional circumstances and at its discretion, extend the deadline for submission of bids by issuing an Addendum, in which case all rights and obligations of the Owner and the bidders previously subject to the original deadline will thereafter be subject to the deadline as extended.

18.10. Late Bids

18.10.1. Any bid received by the Owner after the deadline for submission of bids prescribed in Article 18.2 and 18.3 will be REJECTED.

18.11. Modification, Substitution and Withdrawal of Bids

18.11.1. The bidder may modify, substitute, or withdraw his original bid after its submission but only before the official deadline for submission.

18.11.2. The Bidder's modification, substitution, or withdrawal shall be prepared, sealed, marked, and delivered in accordance with the provisions of this Article 18.13, with the outer and inner envelopes additionally marked "MODIFICATION", "SUBSTITUTION" or "WITHDRAWAL", as appropriate.

18.11.3. Withdrawal of the Bid during the interval between the deadline for submission of Bids and expiration of the period of bid validity shall result in the forfeiture of the bid security.

19. BID SECURITY

19.1. The bid shall be accompanied by a bid security for an amount of INR 3.0 Crore (Three Crores only).

- The bid security shall be in the form of a bank guarantee strictly as per the pro-forma given at Form- ITB.3for the amounts mentioned above explicitly expressed in Indian Rupees issued by an Indian Nationalized / Scheduled Bank or a Foreign Bank notified as a Scheduled Bank under the provisions of the 'Reserve Bank of India Act' through any of its Branches in India. The bank guarantees in currencies other than Indian Rupees shall not be acceptable.
- The bid security shall be valid for a period of 180 days beyond the validity of bid as per Article 21hereof. Owner may request all the Bidders

to extend the validity of Bid Security till the Letter of Acceptance is issued in terms of Article 25hereof.

- Bid Security of a Consortium shall be in the name of the Consortium submitting the bid and not in the name of a partner or Leader of the Consortium.
- The Bid Security of the successful Bidder to whom a Contract is awarded will be returned after the said Bidder provides the Contract Performance Guarantee as per stipulations elsewhere in the Bid Documents. The successful Bidder shall be required to extend the validity of the bid security till the Contract Performance Guarantee is accepted by the Owner.
- The bid security may be forfeited:
  - a) if the bidder withdraws or modifies its bid, except as provided in Article 18.13;
  - b) in the case of a successful bidder, if he fails within the specified time limit to;
    - (i) sign the Agreement, or
    - (ii) furnish the required performance security.
  - c) If the bidder is found to have indulged in corrupt or fraudulent practice(s) covered under Article 27 mentioned hereafter.
- The Bid Security of all the unsuccessful Bidders will be returned after Notification of Award in terms of Article 23.
- Any bid not accompanied by the bid security in accordance with above provisions will be REJECTED by the Owner.
- Interest or any other charges, whatsoever, will not be payable by the Owner on the above Bid Security amount.

20. POLICY FOR BIDS UNDER CONSIDERATION

Bids shall be deemed to be under consideration immediately, after they are opened and until such time official intimation of award/ rejection is made by the Owner to the Bidders. The Owner, if necessary, will seek clarifications on the bids by requesting for such information from any or all the bidders.

21. VALIDITY OF BID

The bid should be kept valid for acceptance for a period of 180 days from the date of opening of Bids. In exceptional circumstances the Owner may solicit

the bidder's consent to an extension of the period of the validity. The request and the response thereto shall be made in writing (including telefax or email). The bid security shall also be extended by the same period as the extension in the validity of the bid. A bidder accepting the request will not be permitted to modify its bid.

22. OPENING AND EVALUATION OF BIDS

22.1 Bid Opening.

22.1.1. The Owner will open the techno-commercial bids ,including WITHDRAWALS, SUBSTITUTIONS and MODIFICATIONS made pursuant to Article 18.11 hereof, in the presence of bidders' designated representatives who choose to attend, at the time, date, and location stipulated in the Article 18.2 hereof. The bidders' representatives who are present shall sign a register evidencing their attendance.

22.1.2. The Owner will open the price bids of only technically qualified bidders in the presence of bidders' designated representatives who choose to present during the price bid opening. Time, date, and location for the price bid opening shall be communicated to the technically qualified bidders only. The bidders' representatives who are present shall sign a register evidencing their attendance.

22.2 Bid Evaluation

22.2.1. For the purpose of the evaluation and comparison of bids "Bid Price" shall mean total price quoted by the bidder in the Bid (Completed Bid Form) for the complete scope of Works required for successful completion and commissioning of the entire project.

22.2.2. The Bids will be evaluated by the Owner to ascertain the technically and commercially responsive bid for the complete scope of the proposal, as covered under these Bid Documents. The evaluation of techno-commercial bids shall be carried out on the techno-commercial submission of the bidder for the entire Scope of Work.

22.2.3. The Owner will examine the bids to determine whether the documents have been properly signed, whether required sureties have been furnished, whether computational errors for price bids have been made and whether the bids are generally in order.

22.2.4. The amount stated in the Bid (Completed Bid Form) shall be considered as binding upon the bidder. If there is an error between the amount written in figure and words as stated in the Bid, the amount in words shall prevail.

22.2.5. Where there is an error in the Bill of Quantities between the total amount computed and total of amounts quoted by the bidder and/or error in multiplication of quantity with unit price, then the corrections in the Bill of Quantities will be carried out on prorate basis so that the computed amounts match with the total amount stated in the Bid (Completed Bid Form).

22.2.6. Rebate if any, shall be applied as stipulated under Article 17.4 and 17.5hereof

22.2.7. A responsive bid shall be the one which conforms to all the terms and conditions of the bidding documents, without any material deviation. A material deviation is one:

a. which is likely to affect scope, execution, quality, or performance of the Work /unit in a substantial way;

b. which is likely to infringe upon the Owner's rights or the Bidder's obligations under the Contract;

c. which establishes that the technical experience of the bidder or its sub-contractor is insufficient to execute the works as defined in the scope of the contract.

d. which establishes that the bidder or its sub-contractor has insufficient resources required to execute the works of magnitude as defined in the scope of the contract?

e. whose rectification would be unfair with other bidders participating in the bidding process?

22.2.8. The Owner may waive any non-conformity or irregularity in a bid which does not constitute a material deviation.

In case of Quality-cum-Cost Based System, such a waiver shall only be provided if it does not prejudice or affect the relative ranking of bidder.

22.2.9. A bid determined as not responsive will be rejected by the Owner.

23. AWARD

Subject to Article 25, the Owner will award the Works to the bidder whose bid has been determined to be substantially responsive to the Bidding Documents and who has offered the lowest Evaluated Bid Price pursuant to Article 23 hereof (In case of Cost Based System) or to the bidder with highest

score as per the terms of bid document (In case of Quality-cum-Cost Based System).

24. NOTIFICATION OF AWARD

24.1. Prior to expiration of the period of Bid Validity, the Owner will notify the successful bidder that its bid has been accepted. This letter (hereinafter and in the Conditions of the Contract called the "Letter of Acceptance") shall specify the sum which the Owner will pay the Contractor in consideration of the execution and completion of the Works and the remedying of any defects therein by the Contractor as prescribed by the Contract.

24.2. The Notification of Award will constitute the formation of a contract until the Contract has been formally signed pursuant to Article 26 hereunder.

25. SIGNING OF CONTRACT AGREEMENT

25.1. After notifying the successful bidder that its bid has been accepted, the Owner will prepare the Contract Agreement as per Form-ITB.5, incorporating all the correspondence exchanged between the parties, which have a bearing on the Contract.

25.2. Within 14 days of receipt of notice of readiness of the Contract Agreement by the Owner, the Owner and the successful bidder shall sign the Contract Agreement.

26. CORRUPT OR FRAUDULENT PRACTICES.

26.1. It is expected from the Bidders that they will observe the high standard of ethics during the procurement and execution of such Contracts.

26.2. For the purpose of this provision, the terms set-forth below shall mean as under:

(i) "corrupt practice" means the offering, giving, receiving or soliciting of anything of value to influence the action of a public official in the procurement process or in Contract execution; and

(ii) "fraudulent practice" means a misrepresentation of facts in order to influence a procurement process or the execution of a Contract to the detriment of the Owner, and includes collusive practice among Bidders (prior to or after bid submission) designed to establish bid prices at artificial non-competitive levels and to deprive the Owner of the benefits of free and open competition;

26.3. A bid may be rejected by the Owner if it is determined at any stage that respective bidder has engaged in corrupt or fraudulent practices in competing for the Contract in question;

26.4. The Owner shall declare a firm ineligible for award of a Contract, either indefinitely or for a stated period of time, if it at any time determines that the firm has engaged in corrupt or fraudulent practices in competing for, or in executing a Contract.

27. GOODS AND SERVICES TAX NUMBER (GST):

Within 28 days from the date of issue of the Letter of Acceptance, the successful Bidder shall furnish to the Owner his GST number issued by the Income Tax Authorities in India. No payment shall be made to the Contractor unless he submits his GST Number.

****

Section-2

BID FORM

Form-ITB.1

……

……,

(Designate Bidding Process Coordinator)

Jammu & Kashmir Power Development Corporation Limited,

……

……

Sir,

1.0 Having examined the Bidding Documents, including Addenda Nos. *(Insert Numbers)*, the receipt of which is hereby acknowledged, we the undersigned, offer to design, procure, construct and install such Works and remedy the defects therein in conformity with the Conditions of Contract, Owner's Requirements, Bid Proposal Sheets and addenda (if any) for the sum of: ……***(Prices to be left blank in Envelope-1 submission)***…… (Insert amounts in words)……(Amount in Figures)
or
such other sums as may be determined in accordance with the terms and conditions of the Contract.

We offer a rebate of____% on the above prices*
and/or
Our offered rebate is enclosed in a separate sealed envelope* **(Delete, if not applicable)*

2.0 **Attachments to the Bid Form:**

In line with the requirement of the Bidding Documents we enclose herewith the following Attachments:

(a) Attachment 1:Bid Security in the form of ……fora sum of. ……INR valid up to and including [date 180 days after the period of bid validity].

(b) Attachment 2: A power of attorney complying with the requirement of Article13.5 of ITB indicating that the person(s) signing the bid have the authority to sign the bid and thus that the bid is binding upon us till the period of Bid validity in accordance with the Article 21 of ITB.

(c) Attachment 3: The documentary evidence of having entered into Consortium agreement for joint & several responsibilities in terms of Article 5 of ITB.

(d) Attachment 4: Assured Financial Commitment from banks/financial institutions for meeting the Working Capital requirement as per the terms of RfQ document.

(e) Attachment 5: Joint Deed of Undertaking in terms of Articles 5.4 and ITB Form 7, if applicable.

(f) Attachment 6: Duly signed bid document and proposal sheets.

(g) Attachment 6: The details of local representation as per your format enclosed in the Bidding Documents, in case of foreign bidder.

(h) Any other document as required in the terms of the bid document.

3.0 **Tender:**

3.1 In line with the requirements of the Bidding Documents, we enclose herewith our Tender for Planning& design, procure, construct, install and complete the works including commissioning and remodifying any defects therein, in conformity with such documents for the prices set out under Para 1.0 above.

3.2 We understand that the arithmetical errors in the Price Bid shall be corrected as per Article 22.2.5 of ITB.

4.0 We confirm that we shall get registered with the concerned State Tax Authorities, in the state where the project is located. We also confirm that we shall produce the GST Number issued by Indian Income Tax Authorities to the Owner, before receiving the first payment under the Contract, if the work is awarded to us.

5.0 We confirm our prices are inclusive of all taxes and duties. We further understand that we shall solely be responsible for obtaining Concessional custom Duty, Project Imports, Deemed Export Benefits under the extant EXIM Policy of Government of India and/or any such benefit if applicable and in case of failure to receive such benefits, the Owner will not compensate us as stipulated in GCC Article No. 33.7.

6.0 We undertake, if our bid is accepted, to commence the work immediately upon your Letter of Acceptance to us, and to achieve Completion within the time stated in the Bidding Documents.

7.0 If our bid is accepted, we undertake to provide a Performance Security in the form and amounts and within the time specified in the Bidding Documents.

8.0 We agree to abide by this Bid for a period of 6 months from the date fixed for submission of bids as stipulated in the Bidding Documents, and it shall remain binding upon us and may be accepted by you at any time before the expiration of that period.

9.0 Until a formal Contract is prepared and executed between us, this bid, together with your written acceptance thereof in the form of your Letter of Acceptance shall constitute a binding contract between us.

10.0 We understand that you are not bound to accept the lowest or any bid you may receive.

11.0 We hereby declare that only the persons or firms interested in this proposal as principals are named here and that no other persons or firms other than those mentioned herein have any interest in this proposal or in the Contract to be

entered into, if the award is made on us, that this proposal is made without any connection with any other person, firm or party likewise submitting a proposal is in all respects for and in good faith, without collusion or fraud.

12.0 We hereby also declare that any of the firms (including our sub-contractors) have not been declared ineligible to bid for corrupt or fraudulent practices or banned from business dealings on any consideration by any Government institution or Public Sector Undertakings of India.

Thanking you, we remain,

Yours faithfully,

(Signature)
(Printed Name)
(Designation)
(Common Seal)

Date :
Place :

Business Address:

Country of Incorporation:
(State or Province to be indicated)

Name & Address of the Principal Officer:

Note: Bidders may note that no prescribed proforma has been enclosed for Attachment 2, (Power of Attorney) and Attachment 3, (Consortium Agreement). Bidders may use their own proforma incorporating all essential ingredients constituting "Power of Attorney" and all essential requirements for Consortium as per their respective pre-qualification.

Form-ITB.2
(Refer Article-5.1 of ITB)

DECLARATION IN RESPECT OF THE SUBMITTED BID DOCUMENTS

It is declared without any qualification whatsoever:

1) that the submitted Techno-Commercial/ Financial Bid proposals (Strike out whichever is not applicable) are without any deviations and are strictly in conformity with the documents issued by the J&K State Power Development Corporation Ltd.

2) that in case any deviations are noticed which might have crept inadvertently, that such deviations without reservation of any kind are automatically deemed to have been withdrawn by the bidder.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

N.B:
1. This declaration shall be jointly signed by all the authorized representatives of each of the Members of the Joint Venture or Consortium.
2. The Bid is liable to be rejected if this declaration is not attached duly filled, signed and stamped.

Phagla Hydroelectric Project (3 x 4.7 MW)
J&K State Power Development Corporation
RfP Document: Volume I
Section II: Bid Forms

Form-ITB.3
PROFORMA FOR BANK GUARANTEE FOR BID SECURITY
(To be stamped in accordance with Stamp Act)

Ref_____ Bank Guarantee No_____
Date_____

To

.....
.....
(Managing Director)
Jammu & Kashmir Power Development Corporation Limited,
.....
.....

In accordance with your invitation to Bid under your Letter No_____dated_____ M/s_____ having its Registered/Head Office at _____ (Hereinafter called the 'Bidder') wish to participate in the said bid.

As an irrevocable bank guarantee against bid guarantee for an amount of*_____valid for 180 days from_____is required to be submitted by the Bidder, as a condition precedent, for participation in the said bid, which amount is liable to be forfeited on the happening of any contingencies mentioned in the bid Document.

We, the_____Bank at_____having our Head Office at**_____guarantee and undertake to pay Immediately on demand by J&K Power Development Corporation Limited (hereinafter called the 'Owner') the amount of_____(in words & figures), without any reservation, protest, demur and recourse. Any such demand made by said 'Owner' shall be conclusive and binding on us irrespective of any dispute or difference raised by the Bidder.

This guarantee shall be irrevocable and shall remain valid up to .....(180 days beyond the period of bid validity from date of opening of Bids).

Sealed with the Common Seal of the said Bank this_____day of_____20....

For and on behalf of the Bank

_____

in the capacity of

_____

Common Seal of the Bank

Note: 1. The Stamp paper is to be in the name of Executing Bank, issued after the date of invitation of bid.

* The amount shall be as specified in the Instructions to Bidders.

** Complete mailing address including phone No., Fax No. &email address of the Head Office of the Bank to be given.

(++) Owner may also present any of his demands at the counters of the ……*(Name and branch of the Bank in India)*…….. for further relay to us.
(To be inserted in case of a foreign currency bank guarantee issued by an overseas bank outside India)

Form-ITB.4

(Name of the Project)
(Details in respect of Local Agent to be submitted by foreign bidder)

(On Bidder's letter head with explicitly printed name and address of the bidder)

……
……
(Designate Bidding Process Coordinator)
Jammu & Kashmir Power Development Corporation Limited,
……
……

Dear Sir,

We hereby declare that the following shall be our local agents in India representing us only for the services as mentioned herein below in respect of Engineering, Procurement and Construction (EPC) for Execution of
……
……

(i) Name of agency, contact person, address, phone, mobile and emailID/softhe local agent:

……

……

……

(ii) Services to be rendered by the local agent

……

……

……

Date: …… (Signature)……
Place: …… (Printed Name)……
(Designation)……

Form-ITB.5

AGREEMENT

(On Non Judicial Stamp paper of appropriate value)

This agreement is made on_____day of_____Two Thousand_____ between the J&K STATE POWER DEVELOPMENT CORPORATION a Company registered under the Companies Act 1956 and having its registered office at Exhibition Grounds, ERA Building, Opposite J&K High Court, Srinagar, Jammu and Kashmir – 190009 Jammu and Kashmir, India (hereinafter referred to as "the Owner") (hereinafter referred to as the "Owner" which expression shall unless repugnant to the context or meaning thereof include its successors and permitted assigns) and M/s____ _____, a company/corporation registered/incorporated under the Laws of_____/Companies Act ____, having its registered office at_____(hereinafter referred to as the "Contractor," which expression shall unless repugnant to the context or meaning thereof, include its successors and permitted assigns).

WHEREAS the Contractor as Sole /Consortium/ JV comprising the following parties had submitted a coordinated bid for Engineering, Procurement and Construction (EPC) for Execution of ..... (hereinafter referred to as the "Project"). .....of the Owner on Lump Sum EPC Contract Basis

1. .....
2. .....
3. .....

(Hereinafter collectively referred to as the "Other Consortium / JV partners")

AND WHEREAS, subsequent to the submission of the said bid by the Contractor and the Other Consortium partners, several discussions, clarifications and negotiations in respect of the said bids have taken place, and the Owner has agreed to award the contract for the execution of the Project to the aforesaid Contractor.

AND WHEREAS the present contract as defined below shall be carried out by the Contractor.

NOW THEREFORE THE PARTIES HERETO HEREBY AGREE AND COVENANT AS FOLLOWS:

1) The parties hereto hereby covenant, bind and undertake to observe and perform this contract faithfully for the execution of_____*(Planning Design and Engineering/ Civil Works/ Supply of Hydro mechanical Plant & Machinery and Electro mechanical Plant & Machinery/ Transportation, Storage, Erection, Testing and Commissioning of Hydro mechanical Plant & Machinery, Electro mechanical Plant & Machinery as the case may be)* and to execute, perform and do the several and all works and things mentioned and described in the contract and in all other documents annexed hereto, and in accordance with such conditions, specifications and drawings forming part of the contract besides any other work necessary for making the project fit for the purpose to the entire satisfaction of the Owner and in all respect perform, observe and fulfill all such terms, conditions and specifications which are expressed or intended to be performed, observed or fulfilled by the Contractor.

2) This contract consists of this Agreement and the following documents which are deemed to be integral part of this Agreement as if herein set out verbatim and/or if hereto annexed, viz.: RfQ Document, RfP Document, Techno-Commercial Bid, Financial Bid, and all correspondence during the entire bidding process and before signing of the contract document.

3) The parties hereto hereby agree and declare that in consideration of the payments to be made by the Owner, the Contractor shall execute the works as defined in the contract in the manner and as prescribed in the contract or which are implied or may be necessary for the completion of the said works or incidental thereto on the terms and conditions mentioned in the contract.

IN WITNESS WHEREOF the parties hereto have signed this Agreement hereunder on the date respectively mentioned against signature of each.

For and on behalf of Owner (J&K State Power Development Corporation Ltd.)	**For & on behalf of Contractor**
Place:	Place:
Date:_____	Date: _____
Witnesses:	Witnesses:
1) Signature, Name & Address	3) Signature, Name & Address
2) Signature, Name & Address	4) Signature, Name & Address

Form-ITB.6

PROFORMA OF JOINT UNDERTAKING BY THE SUB-CONTRACTOR AND THE BIDDER/CONTRACTOR

(ON NON-JUDICIAL STAMP PAPER OF APPROPRIATE VALUE)

THIS DEED OF UNDERTAKING executedon …… by M/s. …….. a Company incorporated under the laws of …… and having its Registered Office at …….. (hereinafter called the "Sub-Contractor" which expression shall include its successors, executors and permitted assigns), and M/s……., a Company incorporated under the laws of …….. having its Registered Office at …….. (hereinafter called the "Bidder" which expression shall include its successors, executors and permitted/ assigns) in favor of J&K STATE POWER DEVELOPMENT CORPORATION a Company registered under the Companies Act 1956 and having its registered office at Exhibition Grounds, ERA Building, Opposite J&K High Court, Srinagar, Jammu and Kashmir – 190009,Jammu and Kashmir, India(hereinafter called the "Owner" which expression shall include its successors, executors and permitted assigns)

WHEREAS the "Owner" invited Bids vide No. …… for Engineering, Procurement and Construction (EPC) for Execution of …… (hereinafter referred to as the "Project") near village ……, Jammu & Kashmir, India of the Owner on Lump-Sum EPC Contract Basis.

And whereas Instructions to Bidders, Article 5.4 of the Bid Documents inter-alia stipulates that a Bidder can associate Sub-Contractor for certain component works (as per the terms of RfQ document) in which the Bidder does not have the relevant experience provided the proposed Sub-Contractor meets the technical qualifying requirements of the particular component and that the Bidder along with its Sub-Contractor shall be jointly and severally bound and responsible for the successful completion and performance of the component works proposed to be executed by the Bidder through its Sub-Contractor in the event the bid submitted by the Bidder is accepted by the Owner resulting in a Contract (hereinafter referred to as the "Contract").

AND WHEREAS the Bidder has submitted its Bid to the Owner vide Reference No. …….. dated…….based on the association of the Sub-Contractor.

NOW THEREFORE THIS UNDERTAKING WITNESSETH as under:

0.1 In consideration of the award of Contract by the Owner to the Bidder (hereinafter referred to as the "Contractor") we, the Sub-Contractor and the Bidder/Contractor do hereby declare that we shall be jointly and severally bound to the J&K Power Development Corporation Limited., for the successful performance of the proposed sub-let works in accordance with the Contract .

0.1 Without in any way affecting the generality and total responsibility in terms of this Deed of Undertaking, the Sub-Contractor in particular hereby agrees to deploy and depute its technical personnel, equipment, manpower and/or other resources on continual basis throughout the construction period of the proposed Sub-let Work until its completion to discharge the obligations of the Contractor under the Contract.

0.1 This Deed of Undertaking shall be construed and interpreted in accordance with the laws of Jammu & Kashmir State and the Courts in Srinagar, Jammu and Kashmir shall have exclusive jurisdiction in all matters arising under the Undertaking.

0.1 We, the Sub-Contractor and the Bidder/Contractor agree that this Undertaking shall be irrevocable and shall form an integral part of the Contract and further agree that this Undertaking shall continue to be enforceable till issuance of the Taking Over Certificate. It shall become operative from the Commencement Date of the Contract.

5.0 Apart from the Contractor's Performance Guarantee, the Sub-Contractor shall furnish as security, a Contract Performance Guarantee from its Bank in favour of the Owner in a form acceptable to the Owner. The value of such guarantee shall be equivalent to 5% of value of the proposed Sub-let Works as identified in the Contract awarded by the Owner to the Bidder/Contractor and it shall be an additional guarantee for faithful performance/compliance of this Deed of Undertaking in terms of the Contract. The guarantee shall be unconditional, irrevocable and valid till the Completion Certificate (as provided in the Contract) is issued by the Owner. The aforesaid additional Performance Guarantee amount shall be payable to the Owner on demand without any reservation or demur. However, the maximum liability of sub-contractors shall be to the extent of 100% of the value of sub-let works

IN WITNESS WHEREOF, the Sub-Contractor and the Bidder/Contractor have through their Authorized Representatives executed these presents and affixed

Common seals of their respective Companies, on the day, month and year first above mentioned.

WITNESS	For Sub-Contractor
1. …… (Signature)	Signature of Authorized (Representative)
(Name in Block Letter) (Office Address)	Name …… Common Seal of Company ……
	For Bidder/Contractor
2. …… (Signature)	Signature of Authorized (Representative)
(Name in Block Letter) (Office Address)	Name…… Common Seal of Company ……

Please Note: The above proforma shall be uniformly applicable to all Applicants proposing a sub-contractor / manufacturer for any of the E&M / HM works.

Phagla Hydroelectric Project (3 x 4.7 MW)
J&K State Power Development Corporation
RfP Document: Volume I
Section II: Bid Forms

Priloga 2: Vprašalnik za izvedbo delno strukturiranih poglobljenih intervjujev

Spoštovani,

sem podiplomska študentka trženja na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in v svojem zaključnem delu želim podjetju Kolektor Turboinštitut predlagati najprimernejšo strategijo vstopa na indijski trg za elektromehansko opremo namenjeno majhnim hidroelektrarnam. Pri temu pa bi mi vaši odgovori zelo pomagali in se vam vnaprej zahvaljujem za vaš čas in pomoč pri tem.

SPLOŠNA VPRAŠANJA:

Ime in priimek:

Ime podjetja:

Vaša pozicija v podjetju:

Izkušnje poslovanja na indijskem trgu:

1. Ali menite, da indijski trg predstavlja dobro poslovno priložnost za evropske proizvajalce elektromehanske opreme za male hidroelektrarne ter zakaj tako mislite?
2. S katerimi ovirami ste se srečevali pri vstopu na indijski trg?
3. Katere konkurenčne prednosti po vašem mnenju mora imeti tuji proizvajalec EM-opreme za male hidroelektrarne, če želi biti konkurenčen na indijskem trgu?
4. Kako bi ocenili konkurenco na indijskem trgu za EM-opremo in katere so glavne konkurenčne prednosti
5. Kako se običajno razpisujejo tenderji za EM-opremo namenjeno za male hidroelektrarne (kot del EPC pogodbe, W2W, posebne komponente itd.) ?
6. Katero strategijo vstopa ste izbrali za vstop na indijski trg ter zakaj?
7. Katere lastnosti in znanja mora imeti po vašem mnenju lokalni partner v Indiji in na kaj mora biti podjetje pri tem pazljivo? *–Ob omembi, da s pomočjo lokalnega partnerja*

Priloga 3: Natančnejši opis intervjuvancev

Intervju z **Dr. Dragom Fabijanom** je bil izveden 16.4.2020 ob 11. uri v sejni sobi njegovega podjetja PM partner d.o.o.. Dr. Drago Fabijan je direktor in lastnik podjetja PM partner d.o.o., ki se ukvarja s poslovnim svetovanjem na področju energetskih projektov v Sloveniji in v tujini. Podjetje zastopa družbo Končar iz Zagreba, ki proizvaja generatorje za hidroelektrarne. Prav tako podjetje svetuje družbi ČKD Blansko, ki je velik proizvajalec opreme za hidroelektrarne predvsem mehanske opreme. Na nekaterih projektih podjetje sodeluje tudi z družbo Kolektor Turboinštitut d.o.o., predvsem pri manjših hidroelektrarnah. Glavne izkušnje poslovanja na indijskem trgu Dr. Draga Fabijana izhajajo iz časov, ko je bil generalni direktor Litostroj Power d.o.o. v letih 2007-2014. V tistem času so izvajali številne projekte na indijskem trgu v različnih indijskih državah. Kasneje so v poslovanje na indijskem trgu priključili tudi češko podjetje ČKD Blansko ingeniring, ki je sodelovala predvsem na področju črpalk, namakalnih sistemov in tehnološkim znanjem za hidroelektrarne. Izvedli so številne projekte na Tamil Naduju kot tudi v Maharasti in drugih zveznih državah v Indiji različnega obsega poslovanja. Na indijskem trgu je do sedaj celotno poslovanje intervjuvanca znašalo preko 100 milijonov evrov.

Intervju z gospo **Marijeto Lovrić Simoniti** je bil izveden 27.4.2020 ob 10. uri preko telefonskega pogovora. Gospa Simoniti je bila dolgo časa zaposlena (2004-2019) v podjetju Litostroj Power d.o.o. kot predstavnica za trženje na indijskem trgu. Tako je sodelovala na javnih razpisih s ponudbami, bila v direktnih pogovorih s partnerji v Indiji, bila na pred razpisnih sestankih, pomagala pri razčiščenju razpisne dokumentacije, sodelovala na pogajanjih in pri izvajanju nekaterih projektov v Indiji. Danes dela kot vodja prodaja v podjetju Rotis d.o.o.

Intervju z gospodom **Romanom Noto** je bil izveden, dne 24.4.2020 pisno z vprašanji, ki so bila vnaprej strukturirana ter nato poslana preko elektronske pošte. Gospod Nota je bil pomočnik hrvaškega ministra za gospodarstvo, zadolžen za energetiko. V letih 2006 in 2015 je bil generalni direktor podjetja Končar-generatori i motori d.d. v Zagrebu. Danes pa je v podjetju svetovalec članom uprave. Podjetje Končar-generatori i motori d.d. je na indijskem trgu prisotno že več kot 50 let.

Intervju z gospodom **Ravinder Bhanom** je bil izveden, 24.4.2020 pisno z vprašanji, ki so bila vnaprej strukturirana in nato poslana preko elektronske pošte. Gospod Bhan je ustanovitelj in direktor podjetja TPS Management Consultants Pvd. Ltd. v Indiji. Podjetje se ukvarja s poslovnim svetovanjem v sektorju električne energije. S svojimi strokovnjaki na tem področju pomagajo pri soočanju s poslovnimi izzivi in poizkušajo najdi priložnosti za poslovanje podjetja. Prav tako je deluje v podjetju Johari Digital Healthcare Limited kot direktor globalnih strategij. Svojo kariero je začel v podjetju Cromptom Greaves kot inženir trženja. Nato je čez dve leti začel delati v podjetju Larsen & Toubro Limited kot razvojni inženir in ostal v podjetju 10 let. Pot ga je za štiri leta vodila v podjetje Jyoti kjer

je bil generalni direktor. Nato je začel delati v podjetju Tacke Wind Energy Gmbh kot generalni direktor v Indiji. Čez eno leto je šel za pet let v Oman, kjer je bil generalni direktor v podjetju Voltamp Energy Soag. Vmes pa je deloval devet let kot višji svetovalec in član uprave SME India Forum v Indijo in bil tri leta predsednik Takshe Institute for Enterpreneurship v Virginiji v Združenih državah Amerike.

Intervju z gospodom **Arbind Koulom** je bil izveden 25.4.2020 pisno z vprašanji, ki so bila vnaprej strukturirana in nato poslana preko elektronske pošte. Gospod Arbind Koul je generalni direktor podjetja Hydro Magus Pvt. Ltd. v Indiji. Ima ogromno znanja iz celotnega spektra hidroprojektov. S svojim znanjem o hidroelektrarnah in vodnih turbinah je sodeloval s podjetji Hitachi, English Electric, Voith, Siemens, GE (Kanada), Westinghouse in s podjetje Bhrarat Heavy Electricals Limited. Prav tako ima veliko izkušenj in znanja na področju prenove hidroelektrarn. Ta zajemajo nadgradnjo, posodobitev in podaljšanje življenjske dobe elektroenergetskih komponent in projektov, kateri zahtevajo montažo in zagon hidroelektrarne. Bil je prvi, ki je v Indiji izvedel uporabo agregatov pri hidroelektrarnah in bil ključnega pomena za nadgradnjo petih enot Bhkara left Bank HEP. Gospod Arbind Koul je delal 28 let v podjetju BHEL kot inženir, menedžer, regionalni vodja storitev in kot namestnik generalnega direktorja. Nato pa je šel za pet let delat v podjetje v podjetje British Columbia Hydro Power Authority v Kanadi kot regionalni gradbeni vodja.

Intervju z gospodom **Ramu Chepinetim** je bil izveden 25.4.2020 pisno z vprašanji, ki so bila vnaprej strukturirana in nato poslana preko elektronske pošte. Gospod Ramu Chepinet je pomočnik podirektorja v podjetju Flowmore Pvd. Ltd. Podjetje je vodilni indijski proizvajalec na področju velikih vodnih črpalk ter ima dva proizvodna obrata v Ghaziabadu in Uttar Pradeshu v Indiji.

Intervju z gospodom **Dr. Jitendra Kumrom** je bil izveden 2.5.2020 pisno z vprašanji, ki so bila vnaprej strukturirana in nato poslana preko elektronske pošte. Dr. Kumra je predsednik družbe Hydro Magus Pvt. Ltd. Podjetje se ukvarja z razvojem hidroenergetskih projektov in zagotavljanjem okoljskih rešitev. Prav tako imajo zelo konkurenčne človeške vire, saj njihovi inženirji so svoje znanje pridobivali v prestižnih družbah v Indiji kot je BHEL in drugih družb, ki se ukvarjajo z hidro projekti. Dr. Kumra je pred zaposlitvijo v Hydro Magus Pvt. Ltd. bil izvršni direktor BHEL, v katerem podjetju je bil več kot tri desetletja. Ima zelo dobre in edinstvene izkušnje na področju hidro in termalnimi projekti, kjer je uvedel številne moderne tehnike in inovacijske metode za EPC in ETC projekte. Kot tehnični vodja enega največjih energetskih podjetij na svetu se je ukvarjal s številnimi projekti od koncepta do izvedbe projektov. Pri tem pa je predlagal številne nove koncepte, kateri so omogočali bistveno izboljšanje delovanja. Velja za močnega vizionarja, ki je uspešno izvedel vse zastavljene projekte s pomočjo timskega dela. Ukvarjal se je tudi s projekti v vrednosti 25.000 milijoni INR na leto. Svoje znanje je tudi razširil na elektrarne na plin in premog. Dosegel je veliko priznanj tudi najvišjo COD priznanje, ker je v enem

finančnem letu (2010-2011) upravljal projekt z več kot 3000MW. Prav tako je uspešno vodil projekte v Sudanu, Siriji, Libanonu, Nepalu in Butanu.

Intervju z gospodom **Mahesh Adhia** je bil izveden 4.5.2020 pisno z vprašanji, ki so bila vnaprej strukturirana in nato poslana preko elektronske pošte. Gospod Adhia je generalni direktor podjetja IVRCL Infrastructures & Projects Ltd. v Hyderabadu v Indiji. Podjetje deluje kot vodilna družba EPC proizvajalca in kot delniška družba, ki kotira na borznih delnicah NSE in BSE v Indiji. V podjetju imajo zaposlenih okoli 10.000 ljudi od tega več kot 3.000 inženirjev in profesionalnih drugih kadrov, ki delujejo po vsej Indiji. So največje podjetje, ki se ukvarja z vodnimi viri v Indiji in so prisotni s pisarnami v vseh večjih mestih Indije. Prav tako so poslovali na Šrilanki, v Afriki in na Bližnjem vzhodu. Najbolj pa so ponosni na lastništvo in sodelovanje projektu največjega indijskega obrata za razsoljevanje vode v Minjurju (v bližini Chennaija).

Intervju z gospodom **Sašem Vučkovičem** je bil izveden 5.5.2020 ob 13. uri na sedežu podjetja Kolektor Turboinštitut d.o.o. Gospod Sašo Vučković je regionalni vodja prodaje v podjetje Kolektor Turboinštitut d.o.o. Svojo kariero je začel kot tehnični inženir v podjetju Turboinštitut d.o.o. in deloval na tem področju 7 let. Nato je šel v podjetje Litostroj Power d.o.o. prav tako za tehničnega inženirja, kjer je po 4 letih delovanja zamenjal pozicijo in postal regionalni vodja prodaje na skandinavskih trgih. Na tem področju je delal 8 let. Nato pa je zamenjal službo in se zaposlil za dve leti kot vodja prodaje v HSE Invest d.o.o. Nato pa se je nazaj vrnil v podjetje Turboinštitut d.o.o., kjer deluje kot regionalni vodja prodaje.

Intervju z **Dr. Franc Florjančičem** je bil izveden 5.5.2020 ob 11. uri na sedeže podjetja Kolektor Turboinštitut d.o.o. Gospod Franc Florjančič je direktor podjetje Kolektor Turboinštitut d.o.o., pred tem pa je bil zaposlen kot pravnik v družbi Kolektor. Z indijskem trgu se je že srečeval v preteklosti, vendar v zadnjih parih letih ne. Meni, da je indijski trg za Kolektor Turboinštitut d.o.o. potencialni trg za razširitev poslovanja na njem.

Intervju z **Sweety Xu** je bil izveden 6.5.2020 pisno z vprašanji, ki so bila vnaprej strukturirana in nato poslana preko elektronske pošte. Gospa Sweety Xu je vodja prodaje v podjetju China Shipbuilding Industry Corporation (CSIC) v Pekingu na Kitajskem. Podjetje CSIC je državno podjetje ter sestavljeno iz 96 podjetij, katere imajo vse sedež na Kitajskem. Podjetje zaposluje več kot 170.000 ljudi. Podjetje močno na področju oblikovanja, proizvodnje in prodaje vojaških in civilnih plovil, pomorskega inženiringa in prodaja elektromehanske opreme.

Intervju z **Emilom Žižkom** je bil izveden 23.4.2020 pisno z vprašanji, ki so bila vnaprej strukturirana in nato poslana preko elektronske pošte. Gospod Žižka je bil generalni direktor podjetja ČKD Blansko Engineering, ki ima sedež na Blanskem na Češkem. Podjetje je član skupine Litostroj Power d.o.o. in je osredotočeno na raziskave in razvoj, načrtovanje in izvajanje hidravličnih preizkusov opreme za hidroelektrarne. V sodelovanju

z drugimi člani skupine lahko podjetje ponuja popolno dobavo opreme za hidroelektrarn na ključ.

Priloga 4: Izvedeni delno strukturirani intervjuji

1. INTERVJU: Dr. Drago Fabijan, direktor in lastnik podjetja PM Partner d.o.o.

1. **Ali menite, da indijski trg predstavlja dobro poslovno priložnost za evropske proizvajalce elektromehanske opreme za male hidroelektrarne ter zakaj tako mislite?**

Svet hidroelektrarn in energetike je v veliki meri odvisen od razpoložljivosti vodnih virov. Vodni viri niso enakomerno porazdeljeni po svetu. Obstajajo območja, ki so bolj bogata z vodnimi viri in so tista območja, ki so manj bogata z vodnimi viri. Indija spada zagotovo med države, ki je zelo bogata z vodnim potencialom. To kar je zelo zanimivo za sektor gradnje hidroelektrarn v Indiji je, da so ti vodni viri v veliki meri neizkoriščeni in predstavljajo veliko priložnost tako za tuje proizvajalce EM-opreme kot tudi za Indijo, da dobi nove moči in energijo iz obnovljivih virov energije kot je hidroenergija. Energetski potencial v Indiji je velik, saj Indija glede na število prebivalcev električno energijo zelo potrebuje. Delovna sila, ki je na voljo in znanje omogočajo, da je ta trg tudi potencialno zelo zanimiv. Na indijskem trgu se veliko gradijo tako male, srednje in velike hidroelektrarne in ta trend je za pričakovati tudi v prihodnosti. V zadnjem času je tudi aktiven privatni sektor, ki običajno gradi male hidroelektrarne do 15 MW . To pa je še zlasti pomembno za Kolektor Turboinštitut d.o.o.

2. **S katerimi ovirami ste se srečevali pri vstopu na indijski trg?**

Indija v celoti gledano je izredno specifična država ali podkontinent, ki ima zelo visoke ovire. Posledično je dobro, da se na sam nastop na indijski trg zelo dobro pripravimo. Gre za veliko državo z velikim številom ljudi, ki v večini dobro govorijo angleški jezik. Sam jezik običajno ni toliko problematičen, vendar tudi zna biti zaradi dialektov. Večji oviri predstavljajo carinska zaščita in administrativni postopki, saj se vsa oprema uvaža v Indijo iz Evrope. Oprema je dodatno obremenjena s carinskimi stopnjami od 20 do 30 %, kar jo tudi za toliko podraži. Tako je konkurenčnost izredno vprašljiva. Poleg vseh carinskih taks in uvoznih dajatev gre tudi za celo vrsto administrativnih preprek. Za slednje je pomembno, da imamo sodelovanje z lokalnim partnerjem. Lahko je to bodisi agent, sodelujoča firma na projektih ali pa drugo podjetje, ki pomaga pri dnevni komunikaciji. Prav tako je ena izmed ovir, ki smo se srečali na začetku vstopa na indijski trg zamudno poslovanje. Namreč ne držijo se rokov in prav tako so tudi plačila nekoliko zamujena. Dodatni problem predstavlja valuta, ki je najpogosteje v indijskih rupijah. Ta pa je zelo volatilna in predstavlja velik finančni riziko, če pride do spremembe. Zelo pogosto imajo državni investitorji denar v državnem proračunu, ki je v indijskih rupijah. V času, ko se projekt izvaja se lahko zgodi, da je teh rupijev v proračunu premalo. V kolikor pride do tega se zgodi devalvacije oz. depreciacije denarja glede na evropsko valuto evra.

3. **Kako bi ocenili konkurenco na indijskem trgu za EM-opremo in katere so glavne konkurenčne prednosti?**

Z razvojem Indije, ki je izjemno hiter prihaja tudi do razvoja znanj tehnološke opremljenosti, večjih projektov in do večje konkurence. Domača indijska podjetja imajo visoko prednost v cenovni konkurenčnosti. Za katero mislim tudi, da je cenovno naj konkurenčna država na svetu, bolj od Kitajske. Kljub temu pa nimajo vsega znanja kot ga imajo tuje velike družbe kot so: Andritz, Voith, Alstom, itd., ki so pred mnogimi leti vstopile na indijski trg in naredile svoje družbe. Namreč Indijci se zelo hitro učijo, imajo dobro začetno znanje in poceni delovno silo za svoje poslovanje. Celotna proizvedena EM-oprema je cenejša tudi za izvoz izven Indije in velikokrat pride do indijskega produkta z evropskim znanjem inženirjev. Domača konkurenca postaja z leti vedno bolj močna in zahtevna. Še zlasti na majhnih hidroelektrarnah, kjer samo tehnološko znanje ni tako zahtevno in so tehnična tveganja manjša kot pa pri večjih hidroelektrarnah. Pri tem pa je pomembno poiskati pravilen model, pravilen način sodelovanja z indijskimi družbami in nastopi na razpisih, kateri so večinoma elektronski. V zadnjem času je moč zaznati cel kup indijskih podjetij z velikimi željami, da nastopijo v tej panogi, vendar potrebujejo še veliko znanja, tehnologijo in referenc. Namreč brez referenc ne moreš sodelovati na razpisih ter posledično je podjetje pripravljena se povezovati. Pri tem pa obstaja možnost sodelovanja, v kolikor je želja naših evropskih dobaviteljev, da del znanja prenesejo indijski družbi na trg. Potemtakem so možnosti vzajemnega sodelovanja zelo dobre.

4. **Potem lahko evropejski proizvajalec EM-opreme konkurira predvsem z znanjem in tehnologijo na indijskem trgu? Katere konkurenčne prednosti po vašem mnenju mora imeti tuji proizvajalec EM-opreme za male hidroelektrarne, če želi biti konkurenčen na indijskem trgu?**

Evropa ima številne reference, izkušnje in znanja na področju gradnje hidroelektrarn. Kaplanovo turbino je Viktor Kaplan razvil pred več kot 100 leti in ta znanja ter reference so se iz generacije v generacijo prenašale. Tako je sama slika, imidž evropskih družb in evropskega znanja zelo visoka na tujih trgih. V kolikor sodeluje evropska firma z domačo firmo ima za kupca na koncu večjo vrednost kot pa če je to neka lokalna indijska družba. V tem pa vidim tudi glavno konkurenčno prednost.

5. **Kako se običajno razpisujejo tenderji za EM-opremo namenjeno za male hidroelektrarne (kot del EPC pogodbe, W2W, posebne komponente itd.) ?**

Indija ima enega najbolj transparentnih sistemov javnega naročanja. Kljub temu se lahko zgodi, da se podjetja dogovarjajo že kaj vnaprej, zato je pomembno zelo dobro poznati kupca ter imeti z njimi predhodne razgovore preden so sami tenderji objavljeni. Namreč zelo pogosto se zgodi v tenderjih, da so takšne zahteve tudi diskriminatorne in se nato ne moreš prijaviti na razpis, saj nimaš pogojev za to. Sami razpisi so si različni predvsem po velikosti hidroelektrarn. Za velike hidroelektrarne se običajno razpisujejo posamezne

komponente ločeno npr. del generatorja, del turbine itd. Za srednje hidroelektrarne se tenderji zelo pogosto razpisujejo kot W2W oz. od vode do žic. To pomeni, da razpisuje kompletna oprema. Lahko pa se tenderji razpisujejo kot del EPC pogodbe oz. na ključ. Slednji so zelo pogosti pri majhnih hidroelektrarnah. V tem primeru se razpisuje kompletna mehanska oprema kot tudi gradbeni del, ki je pod kontrolo. V takšnem primeru je zelo pomembno, da se sodeluje s pravimi partnerji na projektu in mu lahko zaupaš. Pomembno je, da se lokalni partner ujema z naravo poslovanja.

6. **Katero strategijo vstopa ste izbrali za vstop na indijski trg ter zakaj?**

Uporabljali smo zelo različne strategije. Litostroj Power je bil eden izmed prvih, ki je dobavil EM-opremo na indijski trg že pred 50-imi leti ali celo več in je še danes v obratovanju. Uporabljali smo tudi samostojni nastop preko agenta, vendar je to bilo 10 let nazaj. Namreč s samim razvojem indijskega trga EM-opreme prihaja do drugačnih razmer. Danes je večina oprema izdelana v Indiji in vse manj opreme prihaja iz Evrope, krepi pa se uvoz evropskega znanja na indijskem trgu. Slednje vključuje znanje od hidravličnega razvoja do same dokumentacije, vodenje in nadziranje projekta, montažnega sistema opreme, vstavljanja v pogon opremo, svetovalnih pogodb itd. Na malih hidroelektrarnah, kjer je potrebno zgraditi tudi gradbeni del pa vključuje tudi znanje za vse izkope in pa za strojnico. Menim, da je najbolje se posluževati nastopa, da si ti tehnološki partner indijski družbi, ki dobavlja EM-opremo. To pomeni, da skrbiš za celotni projekt v tehnološkem smislu, da daješ garancijo, narediš koncept, narediš tudi ključno dokumentacijo in vodiš tehnološko projekt. Vse ostale komponente in delavniške risbe pa se izdelajo v Indiji. Namreč na elektro delu ima Indija zelo dobre proizvajalce generatorjev.

7. **Katere lastnosti in znanja mora imeti po vašem mnenju lokalni partner v Indiji in na kaj mora biti podjetje pri tem pazljivo?**

Skrbnost pri izbiri poslovnega partnerja v Indiji je eden izmed ključnih zadev, ki vlivajo na uspešnost nastopa na indijskem trgu. Indijci so znani po tem, da sodelovanje gradijo dolgoročno. Običajno je za to potrebno nekaj let, da prideš do medsebojnega zaupanja in do razumevanja, kako sodelovati skupaj. Ta trud pa se poplača z dolgoročnim sodelovanjem, ki lahko trajajo tudi desetletja. Indijska firma mora biti sposobna prevzeti garancije na indijskem trgu, ker finančno tveganje na indijske trgu za ne indijske firme je izjemno visoko. To vključuje tudi plačila, potrjevanje faktur, urejanje lokalnih, administrativnih, pravniških, političnih in ostalih vprašanj, ki so povezani s samim projektom. Velikokrat gre tudi za lobiranja in to lokalni partner s svojim znanjem in tehnologijo mora imeti. Lokalni partner mora dobro poznati trg EM-opreme. Najbolje je, da ima lastno proizvodnjo ali pa ima dobre podizvajalce oziroma kooperante, da lahko z integracijo vso opremo dobavi na gradbišče. Pomembna je tudi komunikacijska spretnost lokalnega partnerja, ker če si ti tehnološki partner v Evropi običajno nisi veliko v Indiji. Ravno zato pa je potrebno imeti zelo dobro komunikacijo med lokalnim partnerjem. Za boljše sodelovanje je dobro, da lokalni partner in ključni ljudje s katerimi sodeluješ na

projektu, da pridejo tudi v tvojo matično državo. Tako se naučijo in navadijo na tvoje tehnološke postopke, na tvoje razmišljanje in na tvoje vodenje projekta. Posledično pa je potem veliko lažje komunicirati med sabo.

Pomembno se je zavedati tudi kakšno podjetje imamo mi. Predvsem v smislu ali je to večja firma ali manjša in ali ima več tehnološkega znanja ali manj glede na konkurenco. Namreč, če smo mi malo podjetje je zelo težko biti partner podjetju, ki ima nekaj tisoč zaposlenih z več 100 milijoni evri prometa. Najpomembnejše je najti takšnega partnerja s katerim lahko skupaj rasteš in se razvijaš.

2. INTERVJU: Marijeta Lovrić Simoniti, vodja prodaje v podjetju Rotis d.o.o., včasih delala kot predstavnica za trženje na indijskem trgu za podjetje Litostroj Power d.o.o.

1. **Ali menite, da indijski trg predstavlja dobro poslovno priložnost za evropske proizvajalce elektromehanske opreme za male hidroelektrarne ter zakaj tako mislite?**

Indijski trg, kljub delno zamujenim časom, še vedno predstavlja poslovno priložnost za evropske proizvajalce elektromehanske opreme za male hidroelektrarne, predvsem zaradi njene velikosti. Pri tem moram poudariti, da Indijci male hidroelektrarne štejejo do moči 25 MW, v Evropi pa tam do 10 MW. Predvsem je v Indiji, kljub veliki konkurenci, potencial, ker je Indija ogromen trg, ima še neizkoriščene vodne vire in ker še vedno zaupajo evropski kakovosti, izkušnjam in referencam pri dizajnu zahtevne hidro energetske opreme, ki jo marsikateri nimajo.

2. **S katerimi ovirami ste se srečevali pri vstopu na indijski trg?**

Litostroj Power v času mojega dela na tem trgu ni bil novinec, temveč je imel v sodelovanju in z izvajanjem projektov v Indiji dolgo tradicijo in več kot 20 zaključenih projektov v različnih delih Indije. Zaradi pavze, ki je nastala na trgu po osamosvojitvi Slovenije in prestrukturiranju podjetja, pa lahko na nek način govorimo tudi o ponovnem vstopu na trg. Največja težava pri sodelovanju na javnih razpisih v Indiji je bila nekonkurenčnost s tedanjim pristopom podjetja s planirano dobavo celotne opreme iz Evrope. Težko je bilo doseči konkurenčnost z lokalnimi proizvajalci zaradi carin in davkov, ki so našo opremo takoj podražili za 15 % napram lokalnim proizvajalcem. Marže na hidroenergetski opremi pa niso tako visoke, da bi bil lahko na hitro visoko konkurenčen, če imaš takšno oviro.

Druga ovira je bila način poslovnega delovanja v Indiji. Če hočeš uspešno sodelovati na razpisih nujno potrebuješ lokalne - indijske predstavnike, oziroma sodelavce, ki lahko sodelujejo na pred-razpisnih sestankih (je potrebno biti prisoten, je potrebno vedeti kaj investitor potrebuje, poznati neke posebnosti itd.), urejajo dokumentacijo in po potrebi lahko lokalci pojasnjujejo in dopolnjujejo dokumentacijo v času odločevanja za izbranega

ponudnika. Nadalje je Litostroju Power d.o.o. manjkalo predstavništvo v Indiji in kasneje tudi manjša proizvodnja, ki bi omogočala delno lokalno izdelavo. To bi bilo lahko tudi povezano podjetje oziroma strateški partner. Vsi drugi veliki proizvajalci opreme kot so: Voith, Andriz itd. so že leta nazaj zato v Indiji odprli svoja hčerinska podjetja pa tudi proizvodnjo, da so si zagotovili možnost pridobiti tržni delež s konkurenčnostjo z evropskim znanjem in evropskim managementom. Težava je bila tudi hitro se spreminjajoča zakonodaja in davčne stopnje v Indiji. Potrebno je bilo sodelovanje s strokovnjakom s trga področja, ki je lahko podjetje opozoril na novosti in iz tega izvirajoče posledice. Vremenske razmere so lahko v Indiji problem, je ogromen trg in ima različne vremenske pogoje. Mislim da, vsaj Litostroj Power je tako izkušeno podjetje, ki dela globalno in izdeluje opremo za vsa področja temperaturna po svetu, tako da ni bil velik problem temperatura ter podnebje v Indiji. Namreč večinoma smo delali za zahteve kupca in se mu prilagajali.

3. **Katere konkurenčne prednosti po vašem mnenju mora imeti tuji proizvajalec EM-opreme za male hidroelektrarne, če želi biti konkurenčen na indijskem trgu?**

Lahko kar povzameva iz prejšnjih odgovorov. Mora imeti ustrezno znanje, lasten design kar je primanjkljaj pri indijskih podjetjih, morda laboratorij oziroma raziskovalni center za hidravlične raziskave, dobre reference, finančno stabilnost, odlične partnerje v Indiji, sposobnost integriranja potrebne opreme od drugih dobaviteljev in mora biti pripravljen in kadrovsko sposoben za nadziranje proizvodnje in montaže opreme po evropskih standardih. Indijci nekako pričakujejo prenos znanja in delno ustvarjanje novih delovnih mest v Indiji. Indija namreč vsaj z zadnjima dvema vladama vse bolj pogojuje sodelovanja tujih podjetij na razpisih z nujnim JV z indijskim podjetjem in pa visokim odstotkom zahtevane opreme izdelane v Indiji.

4. **Kako bi ocenili konkurenco na indijskem trgu za EM-opremo in katere so glavne konkurenčne prednosti?**

Konkurenca na indijskem trgu je velika in zahtevna. Gre za velik trg z ogromno podjetji, ki izdelujejo opremo in bi rada zasegle čim večji tržni delež na trgu. So pa podjetja, ki so močno zainteresirana, da bi povečala svoj tržni delež in rabijo partnerje, ki imajo ustrezno znanje, reference, ker bi s tem s povezavo omogočile pridobit določene projekte, ki jih sami ne morejo. S tem pa si želijo mogoče vstopiti v večji razred opreme in razširit svojo ponudbo. Tako, da rabijo partnerja, ki bi sodeloval z znanjem, izkušnjami, z modelom z hidravličnim raziskovanjem, referencami in zagotavljanja kakovosti.

5. **Kako se običajno razpisujejo tenderji za EM-opremo namenjeno za male hidroelektrarne (kot del EPC pogodbe, W2W, posebne komponente itd.) ?**

Pri zelo velikih elektrarnah, ki imajo zelo velike moči je lahko tudi ločeno tudi za posamezne kose opreme. Za manjše projekte, kar male hidroelektrarne za Indijo so, so

razpisi običajno kot del EPC pogodbe, včasih tudi W2W. Le redko se kupujejo posamezne komponente. Posamezne komponente se kupujejo bolj v primeru, ko nek individualni investitor rabi zamenjati le določen del opreme in razpiše samo za tisti del. Če pa gre za nove projekte pa večinoma gre za EPC tenderje.

6. Katero strategijo vstopa ste izbrali za vstop na indijski trg ter zakaj?

Po odločitvi, da je Indija za Litostroj Power eden od strateško pomembnih trgov pocreogranizacijo, smo pripravili analizo in strategijo dela na tem trgu. S takratnim lastnikom, podjetjem Cimos iz Kopra je bil dosežen dogovor, da se na trgu odpre predstavništvo s stalno zaposlenim iz Slovenije in nekaj Indijcev, kar pa se zaradi začetka prodaje Litostroja Power ni realiziralo. Zavedali smo se nujnosti sodelovanja z lokalnimi predstavniki v Indiji, da je nujno poiskati lokalne partnerje za lokalno izdelavo in da moramo razviti mrežo dobaviteljevi iz regije za integriranje opreme, da se lahko doseže neka konkurenčna cena. Iskanje strateških lokalnih partnerjev se nam je zdelo pomembno tudi zaradi dostopa do drugih trgov tam okoli: npr Nepal in Buthan z velikim številom projektov še danes. Vse navedeno pa smo potrebovali tudi zaradi velikega projekta, ki smo ga takrat pridobili v državi Maharashtra v Indiji.

Po zamenjavi lastništva in z novim vodstvom je spet prišlo do zastoja dela na tem trgu in novi lastnik je želel preverit prejšnje strategije ali so ustrezne ali ne. Novi lastnik ni bil naklonjen odpiranju predstavništva ali povezovanju s kakim indijskim podjetjem, saj je to ocenil kot prevelik rizik. Tako, kjer je bilo na razpisih napisano joint venture je bilo že onemogočeno sodelovanje. Kljub temu smo sodelovali na več razpisih in žal z dobavo kompletne opreme iz Evrope nismo bili konkurenčni, da se celotna oprema pripelje iz Evrope. V tistem času se je začelo neko novo obdobje v Indiji. Nato sta po mojem priporočilu sta lastnik in vodstvo vseeno pristala na pobudo, da sodelujemo na novih projektih in sicer poleg opreme za hidroelektrarne tudi na trg velikih črpalk, saj je Indija pričela z velikimi infrastrukturnimi projekti povezovanja rek in namakalnih sistemov za prečrpavanje ogromnih količin vode. Tam se jim je zdelo, da bi bil lahko potencialna nova priložnost za ponudbo velikih črpalk. Namreč Litostroj Power pa je imel dobre reference za velike črpalke, tudi s črpalnih hidroelektrarn. Na teh projektih pa Indijci niso potrebovali samo črpalk, ampak tudi reference za velike zasune, lapute, ki jih na teh projektih prav tako potrebujejo v velikem številu (tudi preko 40). Naj navedem le enega od teh projektov Kaleshwaram lift irrigation project. Ta pristop se je izkazal za kar uspešnega, ker smo se začeli pogovarjati in sodelovati z lokalnimi proizvajalci in na razpisih sodelovati z EPC pogodbeniki, v primeru teh projektov z ogromnimi indijskimi gradbenimi podjetji. Oni so sodelovali na EPC projektih in nato so iskali dobavitelje posamezne opreme. V teh pogovorih s temi podjetji smo na nek način našli zanesljive lokalne izdelovalce za posamezno opremo. Same ponudbe Litostroj Power so bile pripravljene na način, da mi pripravimo design, izdelamo model test, proizvedemo v Evropi le ključne rotirajoče dele, se pravi gonilnike in ležaje, ostalo premo pa kupimo lokalno oziroma iz regije za bolj spremenljivo ceno. Naš je bil še nadzor v fazi proizvodnje, montaže in

zagonu opreme. Žal pa je v Litostroju Power prišlo do ponovne reorganizacije in zato so že pridobljeni projekti za enkrat še nerealziriani. Trenutnega stanja pa ne poznam, saj sem zamenjala službo.

7. **Katere lastnosti in znanja mora imeti po vašem mnenju lokalni partner v Indiji in na kaj mora biti podjetje pri tem pazljivo?**

Lokalni partner mora imeti predvsem izkušnje iz dejavnosti in dobre povezave v energetskem sektorju in pa v drugih ustreznih družbenih strukturah, ki so pomembne za pridobitev projekta. Seveda mora imeti tudi proizvodne kapacitete, da se lahko prevzame ustrezen del lokalne proizvodnje. Tržnega znanja, vsaj po mojih izkušnjah, Indijci imajo in lahko v večji meri mi učimo od njih. Tudi pri vodenju projektov imajo pogosto zaposlene zunaj šolane strokovnjake pri globalnih podjetjih z izkušnjami na velikih projektih. Na to moraš bit pozoren koga imajo zaposlenega in če lahko te stvari pokrivajo. Drugo je z zagotavljanjem nadzora kakovosti pri lokalni proizvodnji. Zagotoviti je potreben ustrezen nadzor, da proizvodnja proizvaja z evropsko kakovostjo po zahtevanih standardih. Velika pazljivost je potrebna tudi pri ugotavljanju finančne stabilnosti podjetja in pa tudi pri samem nadzoru poslovanja (da poznaš resnično stanje in da ne zaideš v prevelik riziko). Indija je poseben trg, ljudje so malo drugačni in imajo posebno kulturo, kjer se stvari odvijajo počasi. Za naše razmere včasih nenormalno počasi, ampak na koncu se projekti izpeljejo. V primeru naših projektov z Indijci se je izkazalo tudi za finančno uspešne. Partnerstvo z indijskimi partnerji se gradi z velikim spoštovanjem in potrpežljivostjo v vseh pogovorih. Ko pa dosežeš to stopnjo prijateljstva, partnerstva pa se ta velik začetni časovni in čustveni vložek povrne z zanesljivim in dolgotrajnim sodelovanjem. Indijski partner pričakuje od tebe iskren, odprt odnos in pa spoštljivost, kar včasih Evropejci znamo bit malo prevzetni. To pa zagotovo ni najboljši pristop.

3. INTERVJU: Franc Florjančič, direktor podjetja Kolektor Turboinštitut d.o.o.

1. **Kako gledate na indijski trg in imate morebiti kakšne izkušnje že na tem trgu?**

V Turboinštitutu so v preteklosti 15 let ali še več let nazaj že poslovali z Indijo, predvsem z dobavo določenih komponent in turbin. Dejansko se je kar nekaj projektov tudi izvedlo. Z preostalim električnim delom opreme hidroelektrarn pa mislim, da ne. Nato pa je to poslovanje bolj kot ne zamrznilo in v zadnjih nekaj letih skušamo spet poslovati na indijskem trgu.

2. **Kako vidite Indijski trg kot poslovno priložnost za evropske proizvajalce EM-opreme za male hidroelektrarne?**

Indija ima veliko neizkoriščenega vodnega potenciala in predstavlja dobro poslovno priložnost, tako za večje in manjše hidroelektrarne. Projekti so in v prihodnje tudi bodo. Celotna ta branža zahteva veliko časa in veliko let, da se projekti uresničijo od podpisa pogodbe do dejanske izvedbe. V Indiji pa je vse to še malo bolj na potenco počasnosti kot

v Evropi. Prav tako je tudi zelo zahteven trg, kjer mislim da je možno narediti samo nekaj z lokalnim partnerjem. Frontalni napadi so skoraj zagotovo obsojeni vnaprej na popoln neuspeh.

3. **Katere so tiste glavne ovire za katere mislite, da preprečujejo vstop na indijski trg?**

Zelo je odvisno od projekta, vendar nekako njihov počasen tempo običajno zavleče izvajanje projekt. To pomeni, da ga tudi zelo podraži. Namreč kupec ti pa tega ne plača. Indijski kupec običajno plačuje v rupijah, ki zelo niha. Mislim, da je posledično tako za nas nesmiselno vzeti celoten projekt vključno z montažo za manjše hidroelektrarne. Velik problem, ki ga jaz vidim je v tem, da projekt recimo v vrednosti 1 milijonov z maržo 10% in tako s prihodki 100.000€ ne pokrije vseh stroškov. To so recimo ne planirane poti, ki vključujejo letalsko karto, nastanitev, prevoz, itd. Na koncu si lahko zadovoljen, če lahko z nulo izvoziš projekt. Zaradi tega mislim, da rabiš na indijskem trgu lokalnega partnerja. Ta ti izvede lokalne stvari po indijsko z indijskim načinom poslovanja in s cenami. Mi smo konkurenčni z znanjem, ki ga je malo več pri nas kot tam in nekaj malo prodaje ključnih komponent. Pri tem velja omeniti, da je mogoče indijska kvaliteta za odtenek slabša. Za kupca je tako pomembna kvaliteta in dobre reference, da lahko sploh konkuriraš. Na koncu pa pogosto največkrat odigra končna cena.

4. **Omenili ste lokalnega partnerja. Katere lastnosti in znanja mora imeti po vašem mnenju lokalni partner v Indiji in na kaj mora bit podjetje pri tem pazljivo?**

Lokalni partner mora biti s tabo na celem projekti in mora imeti kompetence. Pomembno je, da narediti tisto za kar se zaveže in da ima finančno trdnost. Slednja je zelo pomembna, da veš, da ne bo na koncu propadel). Zelo je odvisno kako delaš. V odnosu z lokalnim partnerjem kot poddobavitelj, kateremu dobaviš del svoje opreme in je to to. V konzorciju si solidarno zavezan s partnerjem do končnega kupca za cel projekt in tu moraš še posebej pazljiv. Za svoj del si vedno odgovoren, ampak moraš imeti urejen tudi odnos partnerjem. Ta, da veš, kaj dela, da bo obdelal svoj del poslovanja, da obema neki ostane iz poslovanja in da imata oba pozitivno referenco. Slaba referenca je v tej panogi zelo slaba, saj vsak ve za vsakogar, če je bilo kaj narobe.

5. **Kako se običajno razpisujejo tenderji za EM-opremo namenjeno za male hidroelektrarne (kot del EPC pogodbe, W2W, posebne komponente itd.) ?**

Posebne komponente se razpisujejo kadar gre za zamenjave opreme zaradi obnove ali nadgradnje turbine ali posamezne elektro komponente. Pri novih gradnih pogosto gre za W2W, torej gradbena in elektro oprema skupaj. Največkrat pa se razpisujejo kot EPC tenderji. Tako, da ima gradbeni del lokalni partner in opremo evropski proizvajalec. V primeru, da bi prevzel gradbeni del v Evropi bi bili stroški enostavno previsoki.

6. **Kako bi ocenili konkurenco in katere so glavne konkurenčne prednosti?**

Glavna konkurenčna prednost poleg cene je v tem, da Indijci zelo dobro poznajo svoj način delovanja. Tako poznajo dobro razpisovanje, pritoževanje, razpise, rušenje razpisov in do ponovnega regeneriranja. Oni so na domačem trgu, to je bistvena prednost. Na uvoz je tudi cca. 10-15% uvozne carine za uvozne izdelke, saj Indija ščiti lokalno proizvodnjo. Veliki proizvajalci, ki so svetovno znani kot so npr. Andritz, Voith itd. so tudi v Indiji prisotni s svojimi tovarnami. Tako, da imajo že standardizirane produkte, veliko število produktov, lokalno proizvodnjo, evropsko znanje, oni dejansko vzamejo iz police in dajo v ponudbo. Ti pa se šele začneš učit na projektu, zato je lokalni partner zelo pomemben, saj on prevzame večji del, ti pa samo ključne komponente oz. en del projekta.

7. **Glede na to, da so v Indiji ekstremne temperature ali imate kakšno posebno izvedbo za to?**

Odvisno od zahtev, predvsem se to nanaša na elektro opremo, kjer imaš različne stopnje zahtevane izolacije. Različna oprema je za različne pogoje delovanja na področju. Generator je zelo pomemben, vendar da. S kakšno kvaliteto moraš narediti je že vnaprej določeno na razpisih. Generator in transformator kupiš v Indiji, kjer je dovolj proizvajalcev in je kvaliteta za indijske razmere popolnoma spremenljiva.

8. **V severnem delu Indije imajo vodotoki pogosto veliko kamenja, ki poškodujejo lopatice gonilnika. Ali imate kakšno posebno rešitev, da se poškodbe zmanjšajo?**

Nimamo, vendar je to dobro za nas. Namreč dajemo garancijo za opremo, ampak jo dajemo pod pogojem da čez turbino teče voda. Kamenje in pesek ni pokrito s to garancijo. V primeru, da se to zgodi pa se obrabijo gonilniki ter je potrebno to zamenjati. Veliko obvisi kako je gradbeni del narejen, saj lahko določene kamnine preprečijo, da vstopi v turbino samo. Slej ali prej pa se to obrabi, zato je potrebno gonilnike zamenjati po določenem času. Namreč, če pride cela pest peska v gonilnik ga ta pest dejansko poje, zato ga potrebno popolno zamenjati. To se najpogosteje dogaja v Južni Ameriki in Afriki.

9. **Prav tako me zanima, ali imate že kakšne izkušnje z ribam prijazno turbino (ang. fish friendly turbino), ki se pogosto zahtevajo v Kanadi?**

Dobro je to imeti za reklamo, ampak na koncu se je smiselno vprašati o ceni. Mislim, da gre to v promet v severnejših državah in skandinavskih državah, kjer dajejo malo več na ekologijo. Na trgih kot smo mi recimo Indija pa to mislim, da to ni toliko aktualno.

10. **Katere konkurenčne prednosti po vašem mnenju mora imeti tuji proizvajalec EM-opreme za male hidroelektrarne, če želi biti konkurenčen na indijskem trgu?**

Renome, da je to evropska roba in da je proizvedeno v Evropi. Plačati pa so pripravljeni zelo malo za to. Podjetje Turboinštitut lahko konkurira z znanjem in prilagodljivostjo, da lahko malo hitreje naredi vse skupaj.

11. **Čisto na koncu preden zaključiva intervju me še zanima glede konkurenčnega podjetja Andritz, ki je razvil vodno turbino na nizkih padcih z baterijo t.i. hibrid, ki omogoča shranjevanje energije in boljšo regulacijo omrežja. Ali ste že kaj razmišljali o tem?**

Poznamo veliko kombinacij od solarne do vetrne kombinacije s hidroelektrarnami. To je vidik prihodnosti.Turbina je osnovna dejavnost. To pa je nadgradnja temu, saj je turbina zelo star produkt s katerim napreduješ zelo počasi in je napredek zelo majhen. Za končnega investitorja na velikih projektih je zelo pomembno velik izkoristek turbine. Za naš segment manjših hidroelektrarn pa je pomembno, da deluje, da je poceni, da je hitro narejeno ter narejeno za normalno ceno. Cena je zelo pomembna in kdaj je povratek investicije, predvsem za zasebne investitorje. Malo drugače pa je z javnimi podjetji.

4. INTERVJU: Sašo Vučković, regionalni vodja prodaje v podjetju Kolektor Turboinštitut d.o.o.

1. **Kako vidite Indijski trg kot poslovno priložnost za evropske proizvajalce EM-opreme za male hidroelektrarne?**

Indijski trg je zelo zanimiv in zahteven trg. Da povzamem besede od starejših kolegov, kateri pravijo, da lahko Indijo samo ljubiš ali pa ne. Tako, da če želiš delati z njo jo moraš ljubiti in sprejeti z vsemi njenimi velikimi gromozanskimi razlikami, ki obstajajo. Pri tem velja omeniti, da ne samo v socialnem spektru, ampak tudi v drugem spektru. Drugače pa je indijski trg resnično ogromen glede na naša znanja in informacije, ki jih imamo. Glede na hidro energijo sodi med potencialno zelo bogate trge, ki omogočajo razvoj oziroma implementacijo hidro energije. Za naše podjetje je to zelo pomembno, ker se na indijskem trgu potrebe po količini električne energije povečujejo in s tem se odpira tudi ogromno potencialnih lokacij za manjše in srednje velike hidroelektrarne za katere proizvajamo opremo tudi mi. Naše podjetje je glede na dejavnost najbolj zainteresirano za dve osnovni področji, s katerima se tudi ukvarjamo. Eno področje je sam razvoj opreme v razvojnim laboratorijem, ki ga imamo. Drugo področje pa je proizvodnja osnovnih kosov, ki vključuje gonilnike in pa vodilnike. Vse ostalo pa že sedaj integriramo s podizvajalci za katere verjamemo, da je glede na finančno in ekonomsko politiko, ki je vzpostavljena tudi preko zakonskih regulativ v Indiji to najbolj smotrni način ozirom kombinacija nastopa na Indijskem tržišču za nas.

2. **Omenili ste lokalnega partnerja. Katere lastnosti in znanja mora imeti po vašem mnenju lokalni partner v Indiji in na kaj mora bit podjetje pri tem pazljivo?**

Lokalni partner mora biti dobro finančno stoječ. Način sodelovanja na razpisih ali javnih razpisih v Indiji je takšen, da skoraj po pravilu zahteva konzorcijski nastop. Pri čemer mora biti vsaj eden ali vodilni partner lokalno podjetje. Se pravi da kot tak mora imeti dobro finančno stabilnost in poslovanje. Namreč tako se ne izpostavljamo nekim poslovnim

tveganju, saj nosimo vsi neko solidarno odgovornost v konzorcijih. Prav tako je pomembno, da ima lokalni partner lastno proizvodnjo z dovolj velikimi kapacitetami, ki je v skladu z našim predpisanim planom kvalitete. Tako lahko zagotovi proizvodnjo kvalitetnega izdelka in nam lahko omogoči na svoje tveganje zavarovanje valutnega tveganja. Namreč rupija ni tako stabilna kot nekatere znane svetovne valute glede na evro s katerimi mi poslujemo. Tako je za nas to eden izmed pomembnih faktorjev pri izbiri lokalnega partnerja. To nam omogoča fiksne cene v evrih s katerim mi poslujemo, kljub temu da so po večini plačilni pogoji v rupijah.

3. **Katere so tiste glavne ovire za katere mislite, da preprečujejo vstop na indijski trg?**

Poleg valutnega tveganja, v Indiji čas teče zelo relativno. Po pravilu so skoraj vsi projekti v Indiji daljši ali pa mnogo daljši kot pa je bil podpisan terminski plan v podpisu pogodbe. V časih prihaja do odločitev med izvajanjem projekta, ki lahko projekt v končni fazi tudi ustavi. Vsa ta tveganja, ki jih prenašaš v začetku projekta na koncu pride do izraza posebej, če se projekt ustavi. Namreč nato ne veš, kdo je komu iz pogodbenih razmerij komu še kaj dolžen.

4. **Glede na to, da so v Indiji ekstremne temperature ali imate kakšno posebno izvedbo za to?**

Ekstremne temperature so po pravilu bolj vezane na terenske storitve. To se pravi pri izvajanju montažnih del in commisinga. V našem podjetju tudi mi izvajamo te storitve, vendar zgolj z našim nadzornikom. Ta nadzira izvajanja montaže z našimi inženirji za meritve na terenu. Pri tem velja poudariti, da je ta del relativno kratek v primerjavi s samim izvajanjem montaže. Po pravilu tako meritveni inženirji kot tudi nadzornik fizično tako zelo niso aktivni v izvajanju svojih storitev kakor so to lokalni montažerji, ki se jih najema. Obstajajo tudi druga tveganja in v določenih primerih se je že zgodilo, da je prišlo do določenih nesreč na terenu. Recimo, da je popustil del jeza in je voda odplaknila ljudi iz gradbišča. Ta tveganja je moč pričakovati v Indiji, katera pa so malo verjetna ali skoraj neverjetna na drugih tržiščih, kjer nastopamo. Same temperature za turbinsko opremo in za ostalo opremo, ki jo dobavljamo v Indijo niso tako pomembne, saj odporne na razlike med plus/minus 40-50 stopinj Celzija. Tako, da ne igra tako pomembne vloge. Pomembnejšo vlogo igra temperatura kadar dobavljamo in integriramo elektro opremo. Namreč mejnik za generatorje je 1000m nadmorske višine. Tako, da v gorskem delu Indije (npr. Himalaja) je posledično potrebno ta vidik upoštevati tudi pri dizajnu naših partnerjev, pri poddobaviteljih od katerih kupujemo to opremo.

5. **V severnem delu Indije imajo vodotoki pogosto veliko kamenja, ki poškodujejo lopatice gonilnika. Ali imate kakšno posebno rešitev, da se poškodbe zmanjšajo?**

V severnem delu se vodotoki napajajo iz visoko gorstva. Te imajo v sebi veliko vsebnost kremenčevega peska, ki ga imenuje po angleško SIELT. Ta je izredno obrazljiv in izredno negativno vpliva na površino predvsem gonilnikov, tudi vodilnikov. V primeru Pelton turbinah a slabo vpliva na šobe in igle. Za preprečevanje tega pa je potrebna površinska zaščita. Standardno se površinsko zaščito nanaša s posebnimi karbidi za kar je specializiranih kar nekaj podjetij. Te karbidni nanosi omogočajo močno podaljšanje življenjske dobe kosov opreme, ki so postavljene takšnim vodnim režimom.

6. **Kako bi ocenili konkurenco in katere so glavne konkurenčne prednosti?**

Na indijskem trgu je konkurenčna zelo močna, ki jo lahko razdelimo na dva dela. Eno so evropski dobavitelji oziroma ponudniki. Drugo pa so evropski dobavitelji, ki so si pred 20-30-imi leti vzpostavili lokalno proizvodnjo iz katere so potem zrasla nekatera večja in konkurenčna indijska podjetja. Prenos oziroma transfer inženiringa. To je nekaj kar je v zadnjih petih letih močno zaželeno, če ne celo zahtevano iz Evrope. Pri čemer naj bi se nato proizvodnja pretirano odvijala v Indiji. Indijske cene so praviloma nižje od Evropskih kar se odraža v nižji nabavni ceni materiala, nižjih energentih in z manjšim stroškom dela. Zagotavljanje kvalitete je nato povezana s tem, da se vsaka potreba mora nato dogovoriti za malo daljšo prisotnostjo inženirja kot vodjo kvalitete iz Evrope. V kolikor govorimo o našem primeru med samim izvajanjem proizvodnje v Indiji.

7. **Katere konkurenčne prednosti po vašem mnenju mora imeti tuji proizvajalec EM-opreme za male hidroelektrarne, če želi biti konkurenčen na indijskem trgu?**

Domače podjetje ima prednost v ceni zaradi uvozne carine, katera razlika je nekje 8,5%. Kakšnih večjih referenc pa je težko zaslediti v razpisih, ki bi dodajali neko dodano vrednost ali pa zniževali kriterij cene pri samih domačih dobaviteljih.

Tuje podjetje lahko konkurira z kombinacijo dobave, ki vpliva na ceno. To je kot sem že prej omenil prenos inženiringa do zanesljivega lokalnega partnerja za proizvodnjo z inženiringom evropskega porekla. Z nadzorom in kontrole kvalitete med samo proizvodnjo, z dobrim nadzorom pri izvajanju montaže (da se spravi v pogon) in pa z dobrimi karakteristikami obratovalnimi, ki pa jih je moč zagotoviti na podlagi množice izvedenih turbinskih karakteristik, ki smo jih proizvedli v zadnjih 70. letih. Prednosti so torej dobre karakteristike in približanje tržni ceni z širokim poslovanjem lokalnega partnerja predvsem pri izdelavi.

8. **Kako se običajno razpisujejo tenderji za EM-opremo namenjeno za male hidroelektrarne (kot del EPC pogodbe, W2W, posebne komponente itd.) ?**

Tenderji so zanimivi, običajno se razpisuje na ključ kot EPC. Pri čemer je potem elektro mehanska oprema del te dobave. Tako, da je dejansko podizvajalec v EPC-ju. Oprema je manjša od gradbenega dela in je manj izpostavljena različnim vremenskim in drugim faktorjem, ki lahko vplivajo na izvajanje. Ta praviloma ni v sklopu konzorcija, ampak je

kot del poddobavitelja. To je varianca v primeru novih projektov. V primeru obnov in nadgradenj, kjer je gradbenega dela bistveno manj pa je to običajno združeno, kjer se razpiše običajno W2W projekt. Gre za delno ali kompletno zamenjavo opreme ob manjših gradbenih delih. Največ je EPC-jev, ker je potencial za še veliko hidro projektov postaviti v Indiji. V Indiji mislim, da imajo trenutno prednost manjše hidroelektrarne, saj zahtevajo manjši v poseg v naravo, manj časa in manjšo investicijo ter se hitreje odvijajo. Z množico malih hidroelektrarn lahko pokrijemo široko področje na katerih so socialne razmere takšne, da ni velikih potreb po električni energiji oziroma ni razvitih industrijskih objektov. Gre torej za bolj ruralno območje, kjer je dobro imeti luč in en del elektrike za normalno preprosto bivanje.

9. **Prav tako me zanima, ali imate že kakšne izkušnje z ribam prijazno turbino (ang. fish friendly turbino), ki se pogosto zahtevajo v Kanadi?**

Glede tega veliko spremljamo objave, na konferencah ali pa tudi po internetu, ki dejansko dosti povedo o ribah prijaznih turbinah. To se tiče predvsem Kaplan in cevnih turbin, kjer je potrebno zagotoviti čim več prostora za čim manjšo vrtilno frekvenco t.i. počasi tekoče turbine. Ribje steze in ostali načini reševanje rib kažejo v bistvu čisto dobro rezultate, vendar s stališča ekonomike pa predstavlja odvečni faktor. Tako, da je to moč prevaliti na dobavitelja, ki se mora izmislit oziroma nadgraditi tehnično rešitev tako, da bodo ribe v večjem primeru preživele.

10. **Čisto na koncu preden zaključiva intervju me še zanima glede konkurenčnega podjetja Andritz, ki je razvil vodno turbino na nizkih padcih z baterijo t.i. hibrid, ki omogoča shranjevanje energije in boljšo regulacijo omrežja. Ali ste že kaj razmišljali o tem**?

To je odlična rešitev, ker na majhnem ozkem severnem področju se tako zagotavlja možnost proizvodnje in majhnega shranjevanja v primeru, ko ni potreba po tako veliki električni energiji na trgu. Dobro je presežek električne energije izkoristiti oziroma jo nekam spraviti. Poznana je vnaprej kombinacija vetrov parkov in črpalnih turbin npr. Avče, vendar to so velike investicije in veliki projekti, ki v nekaterih ruralnih območjih ravno ne pridejo prav. Ta kombinacija hibrid pa samo odkriva, kako so nekateri veliki konkurenti vedno bolj odpirajo tehničnim rešitvam, ki so mnogo bolj razširjene kot pa so to neke standardne turbinske rešitve, ki jih poznamo od leta 1900. To je sigurno dobra dodatna tržna niša, ki bi bila tudi v naši skupini Kolektor možno izvedljiva. Namreč velik del koncerna je vezan na avtomobilsko industrijo in na sisteme ter se je možno ukvarjati tudi z električnimi sistemi. Za to je potrebno imeti celovit pristop, potrebno je utemeljiti potencial in raziskati cilje in to tudi utemeljiti. Pripraviti strategijo in za to tudi stati.

***Prihodnji projekti**

Glavni delež projektov za hidroelektrarne v zadnjih treh letih je v Jugovzhodni Aziji. Dober potencial kaže Afrika, vsaj nekatere države. Evropa je dokaj zasičena po eni strani,

po drugi strani pa se inštalira vedno več stohalčeve elektrarne kot so sončne in vetrne za katere je potrebno zagotavljati stabilnost sistema. Veliki projekti se praviloma dolgo odvijajo, zato imamo prednost kot proizvajalec opreme za srednje in manjše hidroelektrarne kot projektno naravnano podjetje možnosti tudi drugje. Kanada je tudi zanima veliko področje, tudi dovzetna za dokaj inovativne tehnične pristope. Upam, da tudi tam posegli v dobavi opreme. Nekatere aktivnosti že potekajo, vendar je ta korona virus začasno zamaknil projekte.

Priloga 5: Izvedeni pisno strukturirani intervjuji

5. INTERVJU: Roman Nota, bivši direktor in zdajšnji svetovalec podjetja Končar-generatori i motori d.d.

1. **Do you think that Indian market could be a good opportunity for European small hydro EM supplier? Why do you think so?**

Indijsko tržište za SH EM-opremu je veliki potencijal prema javno dostupnim podacima o takvim projektima, indijska vlada u posljednjih nekoliko godina potiče razvoj takvih projekata, a na tome rade lokalne administracije. Uglavnom se radi o klasičnim tehničkim rješenjima i dosta zamršenim vlasničkim i financijskim odnosima. Za manje i srednje kompanije iako imaju dobra tehnička rješenja veći problem od cijene su upravo lokalni uvjeti za koje nemaju dovoljno kapacitete da ih pomno prouče i procjene sve rizike.

2. **What kind of import barriers should be mentioned as important?**

Upravo su visoke carine velika barijera za izvoz u Indiju što se jedino može izbjeći lokalnom proizvodnjom.

3. **What advantage should need to have European small hydro EM equipment to be competitive on Indian market?**

Tehničko rješenje mora biti superiorno da bi bilo konkurentno. To podrazumijeva brzu izgradnju i puštanje u pogon, totalnu automatiku i jeftino O&M. Končar upravo radi na takvom rješenju koje želi testirati u skoroj budućnosti i koje ima potencijal da bude inovativno rješenje za male HE. Ono bi bilo efikasno, pouzdano i prihvatljivo za okoliš.

4. **How do you estimate competition on Indian market of small hydro EM equipment and what should be its main characteristics?**

Ovo je teško procijeniti jer se kombiniraju lokalni podaci o vodotocima s tehničkim rješenjima prema referencama upravo proizvođača opreme. Pri čemu je veliki utjecaj lokalne administracije u pripremi projekata pa male i srednje kompanije dolaze pred gotov čin objavom tendera.

5. **How usually looks like a tender for hydro EM equipment? (As part of EPC contract, W2W, single components etc.)**

Zbog nedostatka kapaciteta u mojoj kompaniji u posljednje vrijeme se tenderi u Indiji za male HE nisu pratili.

6. **What business model should you propose to enter Indian market?**

Po svemu sudeći nužan je joint venture.

7. **What capacity and knowledge needs to have a local JV partner for successful collaboration?**

Joint venture bi trebao imati vlastitu proizvodnju ili jakog proizvodnog partnera te naravno potrebne informacije o tržištu te dostup financijskim tržištima te pravno i projektno jak tim.

6. INTERVJU: Ravinder Bhan ustanovitelj in direktor podjetja TPS Management Consultants Pvd. Ltd. in The Powerful solutions, TPS world learning v Mumbaju v Indiji

1. **Do you think that Indian market could be a good opportunity for European small hydro EM supplier?** Yes
2. **Why do you think so?**

The population of 1.3Bn will drive demand for power demand and given the importance the present Govt. is placing on Renewables and also the vast amount of natural small water reservoirs – will make it the most viable in view of near zero cost of raw material.

3. **What kind of import barriers should be mentioned as important?**

The Govt. is trying to remove all possible barriers and this should not be a major bottle neck

4. **What advantage should need to have European small hydro EM equipment to be competitive on Indian market?**

1) Robust design, proven technology.

2) Ability to withstand extreme temperatures from sub-zero to 50 degrees C

3) Competitive pricing

5. **How do you estimate competition on Indian market of small hydro EM equipment and what should be its main characteristics?**

There are a number of small and medium players and some big major ones as well. The company must do a detailed market research and feasibility.

6. **How usually looks like a tender for hydro EM equipment? (As part of EPC contract, W2W, single components etc.)**

1) Most tenders are no E- Tenders where all bidding is done online.

2) There is market for both – the components, turnkey contracting as well as our services.

3) There is a good market for O&M services and the present standard of O&M has a lot to improve

7. **What business model should you propose to enter Indian market?**

Any model that convinces the govt. that you are "investing money" and "creating jobs" in accordance with the "Make In India" initiative of the Govt.

8. **What capacity and knowledge needs to have a local JV partner for successful collaboration?**

1) A good and proven Top talent team

2) A good legal and M&A experts.

7. INTERVJU: Arbind Koul, Managing Director Hydro Magus Pvt. Ltd.

1. **Do you think that Indian market could be a good opportunity for European small hydro EM supplier? Why do you think so?**

Though the policy of the present government of India has been tepid on development of major Hydro projects that otherwise had been earmarked for development, there is a good potential of small hydro power development in the country. The states of Kerala, Northeast and Jammu & Kashmir have several projects to develop as per their plan. Moreover, the business potential is very high for small hydro power development in Nepal (a close neighbour to India).

As such, it becomes prudent for any European E&M supplier to get latched up with any EPC player in India to harness this business potential

2. **What kind of import barriers should be mentioned as important?**

Any import to India attracts customs duty at specified rate. This taxation component makes the imported good costlier than the goods from the local supplier by that much amount. However, the silver lining is that the imported goods are not subjected to GST tax while local goods must be paid for in GST tax @ 18%. This makes the imported good only slightly costlier in comparison to the local E&M equipment.

Of course, the transportation through sea cargo shall definitely be extra cost for the imported equipment**.**

3. **What advantage should need to have European small hydro EM equipment to be competitive on Indian market?**

There is an underlying fact that the utility owners in India are favourable towards the procurement of European manufactured equipment because of the quality perception.

However, since the utility owners in India are mostly government based, they can't reflect such a favour or choice as they have to follow a tender route for procuring the equipment. As such, any EM supplier from Europe has to compete with the locally based companies like Andritz, Voith, BFL, Toshiba, etc. For competing, the efficiency levels have to be on a higher score than the local manufacturers.

In case of Nepal, the utility owners are predominantly private and as such, they don't have any such limitation of going through a tender. In Nepal, the private developers typically prefer an Indian EPC player to build their project while installing European manufactured equipment in the Plants. Their previous love for cheaper Chinese goods is long over now because of the quality issues encountered at several Chinese built plants.

4. **How do you estimate competition on Indian market of small hydro EM equipment and what should be its main characteristics?**

Definitely, a manufacturer needs to have the requisite references of having completed similar projects in the past as defined/ required in the respective tenders.

Moreover and as suggested above, the European manufacturer needs to provide its equipment of higher efficiency to score preferable points during the tender evaluation.

In our observation, European costs match well with those of local manufacturers.

5. **How usually looks like a tender for hydro EM equipment? (As part of EPC contract, W2W, single components etc.)**

Attached is a sample copy of the tender for the EPC construction of a small Hydro Project in J&K.

6. **What business model should you propose to enter Indian market?**

a) The European manufacturer needs to be having a consortium or JV relationship with an Indian EPC player.

b) While critical equipment of the E&M package must be imported to India/ Nepal, the non-critical items need to be manufactured in a workshop located in India as per the design and engineering requirements of the European agency.

c) Most of the BOP items also can be sourced locally in India.

d) Above is the cheaper option of doing business as compared to establish itself in India.

7. **What capacity and knowledge needs to have a local JV partner for successful collaboration?**

The local EPC Company needs to be in possession of the necessary credentials, proven experience & qualifications so that it can participate in a tender. Moreover this company needs to be a financially viable entity.

8. INTERVJU: Ramu Chepineti, Associate Vice president podjetja Flowmore Ltd.

1. **Do you think that Indian market could be a good opportunity for European small hydro EM supplier? Why do you think so?**

Market Potential & Quality of Products

2. **What kind of import barriers should be mentioned as important?**

Logistic.

3. **What advantage should need to have European small hydro EM equipment to be competitive on Indian market?**

Best Design & Critical components from Europe and other parts from India.

4. **How do you estimate competition on Indian market of small hydro EM equipment and what should be its main characteristics?**

Indian References, Quality, Price and best delivery time.

5. **How usually looks like a tender for hydro EM equipment? (As part of EPC contract, W2W, single components etc.)**

Mostly As a part of EPC Contract.

6. **What business model should you propose to enter Indian market? Why?**

JV with Locals and Local Service centre.

7. **What capacity and knowledge needs to have a local JV partner for successful collaboration?**

Production Capacity & Financial Capacity.

9. INTERVJU: Dr. Jitendra Kumar, Chairman podjetja Hydro Magus Pvt. Ltd.

1. **Do you think that Indian market could be a good opportunity for European small hydro EM supplier? Why do you think so?**

Yes, Indian market is a very good opportunity for European small hydro EM suppliers. In fact for big / large hydro machines good Public Sector Units as well as Private Sector Companies are available in India but for small , mini and micro hydro machines very less companies are available in India that too are mostly private only.

As per January 31, 2020 report of MoP Govt. of India , the total hydro power installed capacity in India was only 45399 MW for hydro plants out of which only 4604 MW was the share for small hydro projects (SHP). The total hydro potential available in India is approx. 1, 50,000 MW out of which the identified available potential for SHP projects is 19749 MW. It clearly shows that approx. One third of the available hydro potential has

been utilized till now and for SHP projects only 23.30 percent potential has been utilized. As per the guidelines of present government more flexibility is given for small, mini and micro hydro projects. Private players are being encouraged to install SHP projects.

Silt is the one major problem in Himalayan ranges for the hydro projects in India, which is causing very fast eroding of runners and other underwater parts. This problem is also causing frequent outages of machines. Keeping above in view, India is definitely a very lucrative market for any European company (EM supplier) provided it ensures the better quality, reliability and with latest technical solutions of hydro plants.

2. **What kind of import barriers should be mentioned as important**?

In India after the reformation and implementation of GST (goods services tax) almost all tax problems have been addressed. The multi state entry tax problem and also multiple hidden taxes are totally abolished now. Presently the things are very very transparent and fully digitalized in India.

3. **What advantage should need to have European small hydro EM equipment to be competitive on Indian market?**

India is progressing towards ' Make in India' theme. Manufacturing of majority of non-critical as well as less critical EM equipment's of European design (along with quality control by EM supplier in India , shall be very competitive for EM supplier companies and shall also be welcomed by government in present scenario . The import duties shall also be exempted in this process. The very critical components may be one or two can directly be supplied from Europe.

4. **How do you estimate competition on Indian market of small hydro EM equipment and what should be its main characteristics?**

No doubt, very tough competition is there in Indian market in the field of EM small hydro equipment's but advanced technology, better engineering and reliable quality shall definitely have extra advantage as well additional marking.

5. **How usually looks like a tender for hydro EM equipment? (As part of EPC contract, W2W, single components etc.)**

Both types (i.e. separate EM package as well as a part of total EPC job) tenders are being floated here in India. But the majority of the tenders are on EPC basis where EM package is a part of total package.

6. **What business model should you propose to enter Indian market? Why?**

In continuation to my reply of question number 3, a JV / consortium model is must for entering in Indian market. JV / consortium can be formed with the party having good manufacturing facilities and also with the parties dealing with civil as well as balance of plant in India. A party having capacities to handle total project management in India can be at the pivotal position.

7. **What capacity and knowledge needs to have a local JV partner for successful collaboration?**

As already mentioned previously in my answer number 6, a party having technical skills, marketing skills and project management capabilities can be at pivotal position which can work on behalf of European EM Supplier Company in India. Further JV/consortium formations can be done by them in consultation of OEM.

10. INTERVJU: Mahesh Adhia, Vice president podjetja IVRCL Infrastructures& Projects Ltd.

1. **Do you think that Indian market could be a good opportunity for European small hydro EM supplier? Why do you think so?**

Yes, market potential in India is there, because of present situation, the government will give importance to generate power from vast amount of natural small reservoirs'. It will have advantage with hydro EM because of zero cost of raw material and O & M cost.

2. **What kind of import barriers should be mentioned as important?**

Mainly logistics as government is thinking of removing barriers on taxes side.

3. **What advantage should need to have European small hydro EM equipment to be competitive on Indian market?**

To have components manufacturing setup or tie up in India with improvement in designs after proper study in bottlenecks faced with competitive pricing.

4. **How do you estimate competition on Indian market of small hydro EM equipment and what should be its main characteristics?**

There are many small and medium players established in India which have technical tie up with European and Chinese manufacturers. Detailed market study to be done for feasible results.

5. **How usually looks like a tender for hydro EM equipment? (As part of EPC contract, W2W, single components etc.)**

Mostly all the new tenders are part of EPC contract with long period of O & M – 5 to 7 years.

6. **What business model should you propose to enter Indian market? Why?**

Mostly JV with local parties backed up with production/commissioning under your supervision with small service centre tie up which will enhance client relationship with our product.

7. **What capacity and knowledge needs to have a local JV partner for successful collaboration?**

This has to be done in two ways:

A. JV with financial sound party with proper backup of tendering and commercial experience.
B. Proper electro-mechanical setup, which many infrastructure companies are lacking.

11. INTERVJU: Sweety Xu, Sales manager v podjetju China Shipbuilding Industry Corporation (CSIC)

1. **Do you think that Indian market could be a good opportunity for European small hydro EM supplier? Why do you think so?**

Yes, it's big population with 1.324 billion people in India and Water and electricity supply is tight, and prices vary in different regions, which will drive the demand of small hydro power station & related EM equipment.

2. **What kind of import barriers should be mentioned as important?**

There are Industry encouragement policy from Govt, e.g. India's main sectors that attract foreign direct investment in financial and non-financial services, pharmaceuticals, telecommunications, metallurgical industry and power industry.

3. **What advantage should need to have European small hydro EM equipment to be competitive on Indian market?**

Professional capability of R & D, advanced technology, having a good reputation, it will be more potential if with more competitive price.

4. **How do you estimate competition on Indian market of small hydro EM equipment and what should be its main characteristics?**

There are a number of small & medium players and some big major ones as well. Also there are production bases of EU big company in India. The company must do a detailed market research and feasibility.

5. **How usually looks like a tender for hydro EM equipment? (As part of EPC contract, W2W, single components etc.)**

Usually cooperate with local Engineering Company as JV partner for EPC contract or W2W Contract, hardly as single component.

There is a good market for O&M services as a hydro power hospital, as well as providing the maintenance and upgrading service.

6. **What business model should you propose to enter Indian market? Why?**

The most way is JV with locals, can be any flexible model that convinces the govt.

7. **What capacity and knowledge needs to have a local JV partner for successful collaboration?**
    - A good or professional market knowledge
    - Local companies with strong strength in this industry and reputation with financial capacity which can afford bid bond, performance security, etc. Financial backup.

12. INTERVJU: Emil Žižka, bivši generalni direktor podjetja ČKD Blansko Engineering

1. **Do you think that Indian market could be a good opportunity for European small hydro EM supplier? Why do you think so?**

Indian market is very interesting for any supplier in hydro energy industry including SHP. The capacity of SHP project can be up to 25MW, it means relatively large projects.

The non-exploited hydro potential in India is still very big, growth of economy, development of industry and increasing standard of living are connected with requirement to increase the electric energy production.

SHP is very important for isolated and remote areas. The advantage of SHP is also in some cases low cost for civil part /e.g. no dam, penstock, etc.../

Generally speaking Indian SHP market is very attractive, but not easy and sometimes risky.

2. **What kind of import barriers should be mentioned as important?**

Bureaucracy of approval processes, complicated Indian law, import taxes and duties, non-reliability of local suppliers, inflation,

Relatively high corruption even in government circles.

3. **What advantage should need to have European small hydro EM equipment to be competitive on Indian market?**

To be able to offer and supply reliable, modern technology with competitive parameters and good quality in “low” price, to provide advantageous financing, to have local partner/lawyer.

4. **How do you estimate competition on Indian market of small hydro EM equipment and what should be its main characteristics?**

The competition in this branch is enormous, there are both foreign and local companies able to offer and produce technological equipment for SHP. Foreign companies have already established JV with local company or even their own production base.

The main characteristic according my opinion-it is not possible to be successful without

Participation and support of local partner.

5. **How usually looks like a tender for hydro EM equipment? (As part of EPC contract, W2W, single components etc.)**

The project developer usually requests to have the EPC contractor, but as middle size company we always preferred to be in the position as supplier or sub supplier for technology part only either for final developer or for the EPC contractor.

6. **What business model should you propose to enter Indian market? Why?**

Anyway I would recommend establishing JV with famous, reliable local company, approx. the same size with similar production programme, with the owner and management, who are interested to do this business. But the direct control over this JV needful!

7. **What capacity and knowledge needs to have a local JV partner for successful collaboration?**

The sufficient production capacity, adequate production facility, good references and connections, legal and market knowledge.