

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TRŽENJSKI SPLET ŠIRITVE PRODAJE HIDRAVLIČNIH
CILINDROV PODJETJA SINOSLO NA PODROČJE ŠANGHAJA

Ljubljana, junij 2007

ANJA LEMUT

IZJAVA

Študent/ka ANJA LEMUT izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. MAJE MAKOVEC BRENČIČ, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	1
2	PREDSTAVITEV PODJETJA SINOSLO	2
2.1	ODDELEK HIDRAVLIKE (CYL).....	3
3	PREDSTAVITEV HIDRAVLIKE	4
3.1	HIDRAVLIČNE NAPRAVE, KOMPONENTE IN HIDRAVLIČNI CILINDER	5
3.3	CILJNI TRGI PODJETJA SINOSLO	6
4	ANALIZA OKOLJA	6
4.1	KITAJSKA	7
4.2	DEMOGRAFSKO IN FIZIČNO OKOLJE ŠANGHAJA	7
4.2.1	<i>Delitev Šanghaja na okrožja</i>	8
4.3	POLITIČNO-PRAVNO OKOLJE.....	9
4.3.1	<i>Davčna politika</i>	9
4.4	GOSPODARSKO OKOLJE	10
4.4.1	<i>BDP Kitajske in razvojni načrti vlade</i>	11
4.4.2	<i>Ekonomski kazalniki Šanghaja</i>	11
4.4.3	<i>Industrija</i>	13
4.4.4	<i>Sociokulturno okolje</i>	15
4.5	TEHNOLOŠKO OKOLJE	18
5	KONKURENCA PODJETJA SINOSLO V PROIZVODNJI HIDRAVLIČNIH CILINDROV NA KITAJSKEM TRGU	18
6	TRŽNA RAZISKAVA O POTREBAH IN ZAHTEVAH KUPCEV HIDRAVLIČNIH CILINDROV V ŠANGHAJU	19
6.1	NAMEN IN CILJ RAZISKAVE.....	19
6.2	RAZISKOVALNA METODA	20
6.3	STRUKTURA VPRAŠALNIKA	21
6.4	CILJNA POPULACIJA IN IZBIRA VZORCA	21
6.5	ČAS IN POTEK RAZISKAVE – ZBIRANJE PRIMARNIH PODATKOV	21
6.6	PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE	22
6.7	PROBLEMATIKA IZBORA METODE ANKETIRANJA NA KITAJSKEM.....	22

7	TRŽENJSKI SPLET	24
7.1	IZDELEK	24
7.2	PRODAJNA CENA	26
7.3	PRODAJNE POTI	27
7.3.1	<i>Natančnost obdelave naročil, odzivni časi in razpoložljivost zalog</i>	<i>27</i>
7.3.2	<i>Organiziranost prevoznitva in embaliranje.....</i>	<i>28</i>
7.3.3	<i>Ugotavljanje zadovoljstva strank.....</i>	<i>28</i>
7.4	TRŽNO KOMUNICIRANJE	29
7.5	TRŽENJE NA PODLAGI ODNOSOV KOT PRIMEREN KONCEPT NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU	31
8	SKLEP.....	36
	LITERATURA	38
	VIRI.....	41
	PRILOGA	

1 UVOD

Reforme kitajskega gospodarstva, predvsem vstop Kitajske v Svetovno trgovinsko organizacijo (WTO) leta 2001, so sprožili val tujih investicij in selitev delovno intenzivnih panog iz preostalih delov sveta na kitajski trg. Posebnosti urbanih načrtov in privlačnih davčnih politik so pritegnile tuji kapital na takrat še popolnoma nerazvite predele Kitajske. Od takrat neprestano govorimo o Kitajski kot grožnji, a hkrati o Kitajski kot priložnosti. Danes pomeni slovenskim podjetjem, ki so že prisotna na kitajskem trgu, priložnost za širitev svoje prodajne mreže na še neosvojene kitajske predele, saj je to pogoj za obstoj na tako velikem trgu.

Podjetje Sinoslo Technology (SIP) Co., Ltd., (v nadaljevanju Sinoslo) je slovensko proizvodno podjetje na Kitajskem. Zastavljeno je bilo kot prenos proizvodnje na področje s konkurenčnejšo delovno silo, na velik in perspektiven trg in s ciljem biti bližje dobaviteljem in večjim odjemalcem. Ker gre za hčerinsko podjetje treh matičnih podjetij, to so Le-tehnika, Iskra Mehanizmi in Iskra Zaščite, so tudi osnovne dejavnosti Sinosloja različne. Posebej so predstavljene v drugem poglavju. Največji obseg poslovanja pa predstavlja proizvodnja telekomunikacijskih komponent ter proizvodnja hidravličnih cilindrov.

Hidravlika je področje strojništva, ki je uporabna v domala celotnem proizvodnem spektru, s potencialom vstopati tudi na storitveno področje. Hidravlični sistem predstavlja pripomoček za upravljanje povsod tam, kjer se nekaj giblje (vsi mobilni stroji, delovni stroji, tekoči trakovi ...). Hidravlični cilinder je eden od ključnih elementov takega sistema. Lahko bi mu rekli umetna roka, ki prenaša moč in je natančna v določeni točki. Tak sistem omogoča prenos tudi nepredstavljivo težkih tovorov, omogoča popolnoma natančno podajanje in tako zamenjuje zmotljivo, nestabilno in šibkejšo človeško roko.

Zaradi vsesplošne uporabnosti hidravlike je le-ta, še posebno na hitro razvijajočem se kitajskem trgu, v visoki rasti. Podjetje Sinoslo beleži hitro rast prodaje cilindrov, želi pa svojo ponudbo predstaviti tudi zahtevnejšim trgom Kitajske, konkretno na šanghajsko območje. Osnovni namen diplomskega dela je torej podati predloge Sinosloju, na kakšen način naj zastavi širitev prodaje hidravličnih cilindrov v Šanghaju.

S temeljito makroekonomsko analizo, ki jo predstavljam v tretjem poglavju, dobimo osnovno predstavo o regionalnem trgu. Vendar nam za oblikovanje trženjskega spleta primanjkuje konkretnjših informacij o odjemalskih trgih. Najprimernejši način pridobivanja teh informacij je izpeljava primarne raziskave. Namen, potek in rezultati primarne raziskave so predstavljeni v petem poglavju, takoj za opisom konkurence, kjer sem v grobem razčlenila vrste konkurentov in nekatere tudi podrobneje predstavila. Diplomsko delo sem zaokrožila s trženjskim spletom, ki je osrednji del naloge in rezultat analiz. Poudarek sem namenila predvsem izdelku in tržnemu komuniciranju, saj sta ključna v uresničevanju ciljev podjetja na medorganizacijskih trgih.

Ostale, tj. cene in tržne poti, so prav tako pomembne, zato sem skušala tudi te kar najbolj razčleniti. S konkretnimi predlogi o razvoju trženjskega spleta pa zaključujem diplomsko delo.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA SINOSLO

Podjetje Sinoslo je bilo ustanovljeno maja 2002 kot prvo v celoti slovensko proizvodno podjetje na Kitajskem. Gre za hčerinsko podjetje treh slovenskih investitorjev: Le-tehnika, d. o. o., Iskra Mehanizmi, d. d., in Iskra Zaščite, d. o. o. (Sinoslo Technology (SIP) Co., Ltd., 2006).

Področja poslovanja Sinosloja se nanašajo na poslovne enote matičnih podjetij:

LE-TEHNIKA – razvoj, proizvodnja in prodaja telekomunikacijskih komponent, hidravličnih in pnevmatskih komponent ter kriogenike (Le-tehnika, d. o. o. (izdelki), 2006).

ISKRA MEHANIZMI – svojo osnovno dejavnost, proizvodnjo finomehaničnih in elektromehaničnih izdelkov, udejanja v petih nosilnih programih: časovni in impulzni števcji, mali motorji, sistemi prikazovalnikov, gospodinjski aparati in izdelki osebne nege za Philips ter avtomobilske komponente (Iskra Mehanizmi, d. d. – MAIN, 2006).

ISKRA ZAŠČITE – glavna dejavnost družbe je razvoj, proizvodnja in prodaja prenapetostnih zaščit za nizkonapetostne omrežne sisteme, telekomunikacije, informacijsko tehnologijo in projektiranje (Iskra Zaščite, 2006).

Sinoslojev prodajni program obsega naslednje izdelke po poslovnih enotah (Interni podatki podjetja Sinoslo, 2006):

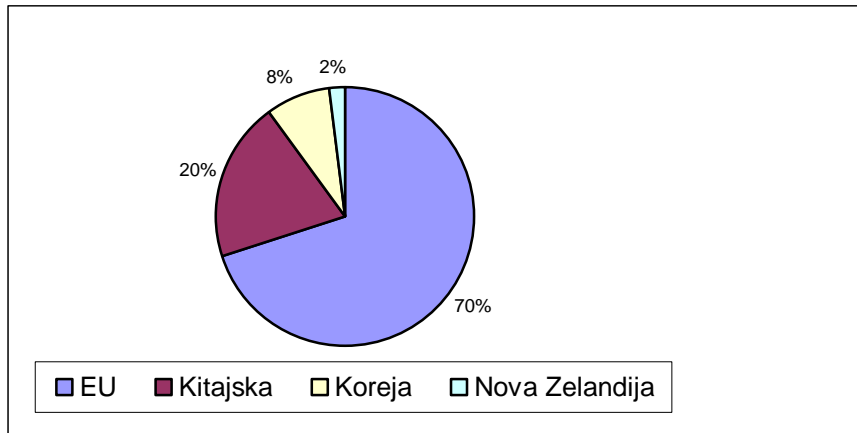
- LET¹:
 - adapterji za telefone in telefonske naprave,
 - podaljški za telefone in telefonske naprave,
 - priključki in kabelni sklopi za različne uporabe;
- MEH: ➤ informacijski displeji za transportna sredstva;
- ZAS: ➤ prenapetostne zaščite,
 - telekomunikacijski inštalacijski sistemi in komponente za inštalacijske sisteme;
- CYL: ➤ hidravlični cilindri.

Administrativna opravila (računovodstvo, kadrovski oddelek ...) se odvijajo v skupnem oddelku COMMON podjetja Sinoslo. Skupaj ima podjetje Sinoslo 95 zaposlenih (Interni podatki podjetja Sinoslo, 2006).

¹ LET, MEH, ZAS in CYL so imena poslovnih enot.

Podjetje Sinoslo je leta 2005 prodalo v vrednosti 1,6 milijona USD izdelkov, od tega je prodaja hidravličnih cilindrov predstavljala približno 150.000 USD (Shen Qing Ming, 2006). Slika 1 prikazuje strukturo celotne prodaje po regijah za leto 2005.

Slika 1: Celotna prodaja podjetja Sinoslo po regijah za leto 2005



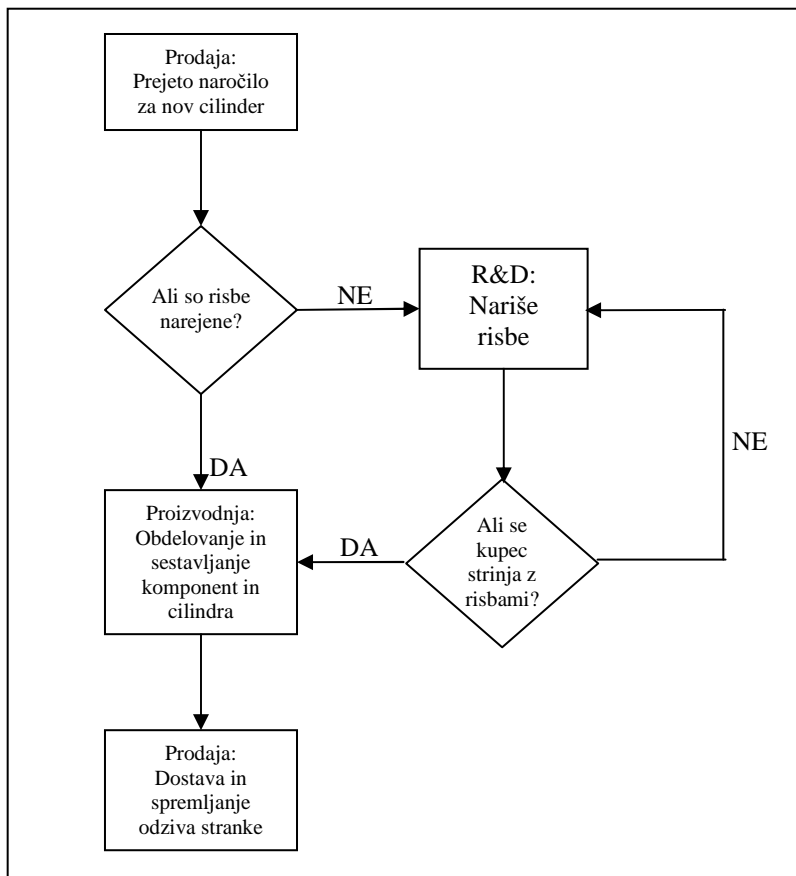
Vir: Interni podatki podjetja Sinoslo, 2006.

2.1 Oddelek hidravlike (Cyl)

V Sinosloju so sprva zasnovali proizvodnjo celotnih hidravličnih sistemov, vendar so se v oddelku hidravlike zaradi naraščanja povpraševanja po cilindrih odločili za specializacijo v programu proizvodnje cilindrov, tako je proizvodnja drugih hidravličnih elementov v zanemarljivem obsegu ter v upadanju.

Sinoslo trži hidravlične cilindre večinoma (90 %) na domačem trgu, predvsem v provinci Jiangsu (65 %), posredno preko agentov pa tudi v Hubei, Anhui, Jiangxi, Beijing, Shanghai (skupaj 25 %); manjši del pa je namenjen izvozu (Japonska, Nova Zelandija, Koreja – 10 %). Tržne poti in komuniciranje podjetja na področju cilindrov je omejeno, največ novih strank je podjetje do sedaj pridobivalo na podlagi ustnega priporočila že obstoječih strank. Mreža posrednikov je na Kitajskem potrebna predvsem na oddaljenih področjih, kjer mora posrednik stranki tudi svetovati, ji nuditi poprodajni servis in montirati cilindre. Po oceni podjetja približno 50 % hidravličnih cilindrov vgradijo v hidravlični sistem stranke same, 50 % pa posredniki, ki ponavadi prodajajo hidravlične sisteme, med katerimi je cilinder ena od komponent. Sinoslo je do leta 2006 v Šanghaju prodajal 10 % proizvodnje hidravličnih cilindrov, in sicer preko posrednika Shanghai ACC. Sinoslo predvideva veliko možnosti širjenja prodaje v Šanghaju zaradi velikosti samega trga in zaradi možnosti razširitve proizvodnje, odvisnost Sinosloja od enega posrednika pa ni več tako močna in tvegana. Podjetje Shanghai ACC je nastopalo na trgu prvo leto kot ekskluzivni zastopnik Sinoslo Technology SIP Co., Ltd., na območju Šanghaja, kasneje, leta 2005, pa je bil njegov status spremenjen v navadnega zastopnika. V letu 2007 je prodaja zastopniku prekinjena, saj so sami začeli izdelovati hidravlične cilindre (Shen Qing Ming, 2006).

Slika 2: Potek izdelave hidravličnega cilindra v Sinosloju



Vir: Interni podatki podjetja Sinoslo, 2006.

V oddelku CYL potekajo naslednji organizacijski procesi:

- razvojni (dve osebi),
- proizvodni (osem oseb),
- nabavni (ena oseba),
- prodajni in upravljalški (dve osebi).

Slika 2 prikazuje potek izdelave cilindra od naročila do prodaje.

3 PREDSTAVITEV HIDRAVLIKE

Razvoj sodobne civilizacije je neposredno povezan z razvojem tehnike, slednje pa si brez strojev ne moremo predstavljati. Če pa govorimo o strojih, potem že na samem začetku zgodovine strojništva naletimo na osnovna medija za prenos energije: to sta voda in zrak. Danes se v svetu za to področje vse bolj uporablja beseda fluidna tehnika (lat. *fluidus* = tekoč, v smislu prenosa energije) (Beovič, 1994, str. 7).

Za fluidno tehniko, kamor uvrščamo hidravliko in pnevmatiko, torej lahko rečemo, da je to področje, ki po definiciji obravnava prenos energije in informacije s pomočjo tekočin (fluidov), to je kapljev in plinov – predvsem v hladnem stanju (Beovič, 1994, str. 7).

Beseda hidravlika prihaja iz grških besed *hidor* = voda in *aulos* = cev, kar nam da besedo hidraulikos. V skladu z definicijo torej pomeni prenos energije in informacije s pomočjo tekočine. Običajno je to, v industrijski uporabi, mineralno olje (Beovič, 1994, str. 7).

Hidravlika v povezavi s pnevmatiko, mehaniko in elektroniko omogoča uspešne rešitve tehničnih problemov, ki nastopajo pri gradnji (Beovič, 1994, str. 8):

- obdelovalnih strojev,
- preoblikovalnih strojev,
- transportnih naprav, vozil in plovil,
- letal in raket,
- metalurških postrojenj,
- gradbenih, rudarskih, poljedeljskih ter gozdarskih strojev.

3.1 Hidravlične naprave, komponente in hidravlični cilinder

Beseda »avtomatizacija« sodi v današnji čas in pomeni tehnično novost, napredek. Izraz »avtomatično« pomeni samodejno, torej nekaj, kar se samodejno odvija in deluje. V industriji to pomeni, da avtomatizacija omogoča samodejno odvijanje raznih delovnih procesov (Kiker, 1997, str. 1). Prav hidravlične naprave so najpogostejše gonilo avtomatizacije proizvodnje. Definiramo jih kot skupek zglobov, komponent in delov, ki so medsebojno povezani tako, da tvorijo delovne enote, ki združujejo vso hidravlično opremo nekega stroja (Beovič, 1994, str. 7).

Hidravlični sistem, v katerem se sila prenaša s pritiskom preko hidravličnega olja (tudi vode), sestavlja veliko funkcionalno različnih elementov. Ti vključujejo pogon, tj. motor ali črpalko na sprednjem delu, ki nato običajno vodijo do cilindra preko mreže komponent, kot so rezervoar, ventili, filtri in cevi (Liquid asset, 2006, str. 41). Hidravlični cilinder (valj) je torej pretvornik energije, ki jo izrablja delovni stroj.

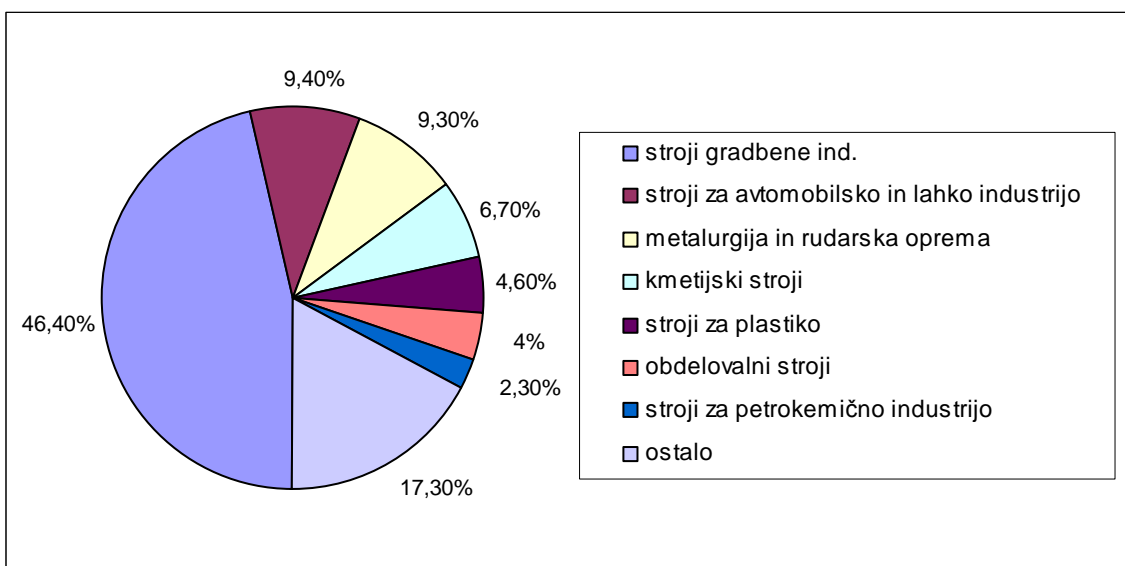
Hidravlična naprava v osnovi sestoji iz dveh, s cevjo povezanih valjev, ki sta napolnjena s tekočino (npr. hidravlično olje). V vsakem od valjev je premični bat. Sunek bata na eni strani potisne olje po cevi do drugega valja, sila tekočine pa potisne ven drugi bat. Prednost je v tem, da je cev prožna za razliko od naprav s trdnimi deli, zato lahko valje namestimo kamorkoli in pod kakršnimkoli kotom. Hidravlične naprave tako delujejo kot povečevalci bodisi moči bodisi gibanja. Vse je odvisno od velikosti potisnega in iztisnega bata. Če je premer potisnega bata manjši od premera iztisnega bata, je naprava povečevalec moči (Taylor, Pople, 1999, str. 131).

3.2 Ciljni trgi podjetja Sinoslo

Potencialni trg Sinosloja predstavljajo vse panoge industrije pa tudi nekatere storitvenega sektorja. Torej povsod tam, kjer lahko stroj nadomesti ročno delo.

V Sliki 3 so predstavljeni deleži panog v celotni prodaji hidravličnih sistemov na kitajskem trgu za leto 2002. Panoge v tej sliki predstavljajo razpoložljiv trg Sinosloja. Osredotočila se bom predvsem na ciljni trg podjetja, ki hkrati predstavlja njegov dejanski trg, torej gre za tiste segmente trga, ki jih podjetje že danes zadovoljuje in bi se na njih osredotočilo tudi na šanghajskem območju, saj so v tovrstni proizvodnji potrebna znanja in izkušnje za uspešno zadovoljitev odjemalčevih potreb.

Slika 3: Celotna prodaja hidravličnih sistemov po panogah za kitajski trg v letu 2002



Vir: Statistics Data of China Fluid Power Sector, 2002.

Podjetje nastopa na trgih, ki jih prikazuje Slika 3, z izjemo gradbene panoge. Podjetja gradbene panoge imajo navadno lastno proizvodnjo cilindrov, saj je to eden od ključnih elementov njihovega operiranja. Sinoslo cilindrov avtomobilski in lahki industriji neposredno še ni prodal, vstopa pa na ta trg posredno preko orodjarjev, ki vgrajujejo cilindre v določeno strojno opremo, namenjeno tem industrijam. Možnost neposrednega vstopa v lahko industrijo (elektronika, prehrabena, predelava plastike, tekstilna ...) je samo v primeru okvare in zamenjave cilindra na obstoječih strojih, kar pomeni predvsem majhne odjemalce (Shen Qing Ming, 2006).

4 ANALIZA OKOLJA

Uspešna podjetja imajo dober zunanji in notranji pregled njihovega poslovanja. Zavedajo se, da jim poslovno okolje nenehno ponuja nove priložnosti in tudi nevarnosti, tem neprestanim spremembam pa se je potrebno vztrajno prilagajati (Kotler, 1996, str. 151).

Ocenjevanje zunanjega okolja je potrebno usmeriti najprej na ugotavljanje razvojnih tendenc v najširšem okolju, potem pa na analizo potencialne klientele organizacije. Analiza konkurence je tudi sestavni del takšnega ocenjevanja (Pučko, 1995, str. 49).

Kateri so najpomembnejši zunanji in notranji dejavniki vpliva na poslovanje podjetja, bom razčlenila v nadaljevanju. Pomagala si bom z analizo PEST, ki vključuje demografsko in fizično okolje, politično-pravno okolje, gospodarsko okolje, sociokulturno okolje in tehnološko okolje (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 28).

4.1 Kitajska

Kitajska obsega 22 provinc, pet avtonomnih regij in štiri mestne uprave, od katerih je najbolj razvita mestna uprava Šanghaj, najmanj pa provinca Guizhou, ki dosega le eno trinajstino nivoja Šanghaja, glede na BDP p. c.² Kitajska vlada uporablja delitev države na tri regije za prikaz ekonomskega stanja in razvoja, in sicer na obalno regijo, centralno in zahodno. Zahodna regija je daleč največja, saj obsega 72 % celotne površine države, obalna pa najmanjša, 11 %, medtem ko vsaka regija obsega približno eno tretjino populacije. Iz tega sledi, da je gostota prebivalstva največja na obalni regiji in najmanjša na zahodni. Tudi po BDP p. c. prednjači obalna, ki pridelava 64 %, in najmanj zahodna z 19 % celotnega BDP p. c. Tako zahodna regija dosega raven najrevnejših držav sveta, obalna pa najrazvitejših (Hayashi, 2003, str. 5). Z omenjenimi značilnostmi sem želela prikazati ogromne razlike v ekonomskem razvoju različnih predelov Kitajske, zato je potrebno območje Šanghaja, ki prav tako omejuje mojo raziskavo, izvzeti in analizirati posebej.

4.2 Demografsko in fizično okolje Šanghaja

Šanghaj na severu od preostalega dela Kitajske loči reka Yangtze, na vzhodu Vzhodno kitajsko morje, na jugu zaliv Hangzhou in na zahodu provinci Jiangsu in Zhejiang. Šanghaj se je razvil na vzhodnem obrobju delte Yangtze. Ugodna lokacija, možnost razvoja pristanišča ter obsežno gospodarsko zaledje so botrovali preferenčni politični usmeritvi v razvoj mesta in posledično izgradnji ustrezne logistične ter infrastrukturne ureditve v razvoj prijaznega okolja za tuja vlaganja. Šanghaj s tremi otoki pokriva 6.340,5 km² (Shanghai Statistical Yearbook 2005, 2005).

V letu 2005 je imel Šanghaj registriranih 17,78 milijonov prebivalcev, kar vključuje 13,4 milijonov ljudi s stalnim prebivališčem in 4,38 milijonov migrantov, ki živijo v mestu več kot šest mesecev. Od leta 2000 je prebivalstvo naraslo za 1,7 milijona, od tega je bilo 80 % novih migrantov. Migracijski tokovi so zelo intenzivni in se v zadnjih letih povečujejo s povprečno stopnjo 7 %. Imigranti pogosto prevzamejo delo, ki ga domačini ne želijo opravljati, kot je gradbeni delavec, gospodinjska pomočnica, natakarič, prodajalec zelenjave in sadja itd. Relativno višji naravni prirastek med imigranti v letu 2005 v primerjavi z naravnim prirastkom rezidentov za leto 2005 je zaslužen za šanghajski prvi pozitiven naravni prirastek vse od leta

² BDP p. c. pomeni bruto domači proizvod na prebivalca.

1993. Le-ta je dosegel 0,96 %. Od 123.900 novorojenih otrok jih je tretjina otrok migrantov. Velik izziv še vedno ostaja staranje mesta, kot posledica »baby-boom« generacije v petdesetih letih prejšnjega stoletja ter omejitvene politike naravnega prirastka v devdesetih. Ljudje, stari 60 ali več let, štejejo 19,6 % prebivalstva v letu 2005. Sicer pa Šanghaj sledi običajnim svetovnim prestolnicam, kar se tiče rasti deleža nekmetijskega prebivalstva, ki je v letu 2005 dosegel 82% delež; povprečna življenjska doba je 80,29 let, zaposlenih v terciarnem sektorju je več kot polovica, v sekundarnem dobra tretjina, manj kot 10 % pa v primarnem, delež terciarnega sektorja raste na račun upadanja zadnjih dveh (Migrant Wave Drives Shanghai's Population Growth, 2006; Shanghai Statistical Yearbook 2005, 2005).

4.2.1 Delitev Šanghaja na okrožja

Šanghaj je administrativno razdeljen na 19 okrožij. Med najgosteje poseljene spadajo Huangpu, Luwan, Jing'an, Hongkou, Zhabei, Yangpu, Xuhui, Changning, Putuo (Shanghai Statistical Yearbook 2005, 2005). Gre za vse najmanjše distrikte Šanghaja, ki ležijo ob reki Huangpu, najpomembnejši transportni poti v notranjost Šanghaja.

Slika 1: Šanghaj, razdeljen na 19 okrožij



Vir: Wikipedia, the free encyclopedia, 2006.

V Tabeli 1 v Prilogi 1 predstavljam vsako okrožje posebej. Poudarek je namenjen razvojnim usmeritvam posameznih okrožij, ki so jih določile občinske oblasti okrožja. Mestna uprava je samostojna pri strateškem usmerjanju Šanghaja, saj je Šanghaj administrativno na ravni province.

Glede na načrtovane podporne dejavnosti okrožij ter glede na manjšanje deleža kmetijskega prebivalstva v Šanghaju ugotavljam, da se primarni sektor seli v predele izven Šanghaja, kar predstavlja določen izpad odjemalcev hidravličnih cilindrov, ki pa je sicer manjši. Strateški razvojni načrt Šanghaja se torej osredotoča na storitveni sektor in na industrijo z visoko dodano vrednostjo. Okrožja, ki jim je potrebno nameniti prioriteto pozornost Sinosloja za prodajo hidravličnih cilindrov, so Qingpu, Jinshan, Jiading, Putuo, Zhabei, Baoshan, Nanhui in Fengxian. Pri vseh gre za usmerjanje okrožja v tiste panoge industrije, ki predstavljajo ciljni trg Sinosloja.

4.3 Politično-pravno okolje

Ljudska republika Kitajska je enopartijska država, ki ji vlada Kitajska komunistična partija. Parlament predstavlja Nacionalni ljudski kongres, ki ga sestavlja 2.979 delegatov, izvoljenih na ravni provinc, mestnih uprav, avtonomnih regij in oboroženih sil. Nacionalni ljudski kongres izvoli predsednika države in 15 članov državnega sveta. Predsednik države in generalni sekretar Kitajske komunistične stranke je Hu Jintao, premier pa Wen Jiabao. Dejansko na Kitajskem vlada politbiro Kitajske komunistične stranke, ki ga sestavlja 20 članov, oziroma sedemčlanski komite politbiroja, ki oblikuje politiko in nadzoruje imenovanja vseh članov na administrativni, zakonodajni in izvršilni ravni oblasti. Zadnje volitve članov Ljudskega kongresa so bile marca 2003 (naslednje bodo čez pet let), na njih pa je prišlo do nove, četrte generacije vodij partije in države (Predstavitev države, 2006).

Kitajska je administrativno razdeljena na 22 provinc in štiri mestne uprave, ki so neposredno pod centralno vladno kontrolo, torej imajo status enak provinci, ter na pet avtonomnih regij. Ti izvolijo lokalni ljudski kongres in jih upravljajo ljudske vlade. Šanghaj je ena izmed omenjenih štirih mestnih uprav. Večina okrožij Šanghaja se naprej deli na mestne občine (Political structure, 2006).

4.3.1 Davčna politika

Šanghaju kitajska centralna vlada namenja poseben preferenčen sistem. Obravnavan je kot inkubator reform in pilotskih projektov. Stroški investicij in poslovanja so v povprečju višji kot v okoliških mestih, vendar je poslovno okolje v splošnem transparentnejše (Shanghai – U.S. Commercial Service China, 2006).

Zakon opredeljuje 33% davek na dobiček. 30 % gre neposredno v državni proračun, 3 % pa lokalni skupnosti. V praksi pa se višina davka zelo razlikuje glede na lokacijo in glede na lastništvo ter panogo poslovanja pa tudi pogajalske rezultate. V posebnih ekonomskih in

tehnoloških conah ter v primeru tujega lastništva oz. solastništva med tujim in kitajskim investitorjem je davek na dobiček 15%. Namen je, da organizirajo proizvodnjo na za to urejenem območju in da privabijo večje investitorje, ki bi ustvarjali visoko dodano vrednost ter veliko zaposlovali, saj pri trgovinskih podjetjih ni teh davčnih znižanj, še dodatna pa obstajajo pri visoko tehnoloških podjetjih in izvozno usmerjenih investicijah. 24% davek na dobiček je uveljavljen v obalnih brezcarinskih conah (Law and Statute, 2002).

Vlada je med prioritete sektorje vključila transport, komunikacije, energetiko, metalurgijo, gradbene materiale, stroje, kemične proizvode, zdravila, medicinsko opremo, varstvo okolja in elektroniko (Predstavitev države, 2006). Za omenjene panoge se davek na dobiček zmanjša na 7,5 %, plačevati pa se začne šele tretje leto po prvem letu ustvarjenega dobička. Postopno stopnjevanje davčne obveznosti poznajo tudi pri proizvodnih podjetjih, ki ne spadajo v to kategorijo visokotehnoloških proizvodenj, kamor sodi tudi panoga hidravličnih elementov in sistemov; torej, prvi dve leti po prvem letu ustvarjenega dobička je davek na dobiček 0%, naslednja tri leta 7,5%, v nadaljnjih pa 15%. Predstavništva ne ustvarjajo dobička iz poslovanja, zato poznajo davek na strošek v višini 5–12 %, odvisno od vrste panoge. Prispevki in davki na plače se razlikujejo glede na lokacijo oz. cono, v kateri posluje podjetje (Law and Statute, 2002).

S prvim januarjem 2006 je prišel v veljavo nov zakon, s katerim se je občutno zmanjšal zahtevani osnovni ustanovitveni vložek, in sicer 30.000 RMB za domače podjetje – d.o.o. – v vseh industrijskih panogah, za razliko od 500.000 RMB, kar je bil prej zahtevani vložek za proizvodno podjetje, 300.000 RMB za trgovsko in 100.000 RMB za storitveno podjetje. Poleg tega je dovoljen 70% nadenarni vložek v osnovni kapital. Za ustanovitveni kapital je dovolj 20 % osnovnega kapitala, ki ga je moč odplačati v dveletnem obdobju. S to reformo želijo pospešiti ustanavljanje domačih podjetij in aktivnost domače proizvodnje ter terciarnega sektorja. Kitajska je pred tem novim zakonom imela zakon, s katerim se je uvrstila na osmo mesto v svetovnem rangiranju po zahtevanem minimalnem osnovnem kapitalu (IFC and World Bank Laud China's Revision of Company Law, Making Entry of New Businesses Easier, 2005).

Vlada je marca 2007 sprejela nov zakon (v veljavo bo stopil s 1.1.2008), v katerem odpravlja preferencialno davčno politiko za tuja podjetja ter uvedla enoten davek za tuja in domača podjetja (25%). Kljub temu še vedno obstajajo določeni davčni privilegiji za manj razvite regije Kitajske ter za visokotehnološke panoge in za projekte v ekološki in kmetijski razvoj in izboljšave (China's parliament adopts enterprise income tax law, 2007).

Če povzamem, je v prihodnosti verjetno pričakovati bistveno večjo konkurenco v hidravliki s strani lokalnih podjetij. Med prioritetskimi sektorji, za katere velja ugodna davčna politika, je proizvodnja nujen sestavni del, kamor spada tudi proizvodnja hidravličnih sistemov.

4.4 Gospodarsko okolje

Dežela uresničenih sanj, kot so včasih dejali ZDA, danes pravijo Kitajski. Največji uvoznik tujega kapitala, največji gradbenik, največji zaposlovalec, največji potencialni trg, vse to lahko pripišemo danes najhitreje rastočemu gospodarstvu na svetu.

V poznih osemdesetih je začelo kitajsko vodstvo usmerjati stagnirajoče gospodarstvo iz centralnega planskega sistema v bolj tržno usmerjenega. Izpeljali so unikaten tranzicijski prehod v tržno gospodarstvo, kjer je sistem še vedno v strogih političnih okvirih komunistične kontrole. Za kitajsko tranzicijo je značilen postopen, parcialen in decentraliziran prehod. Oblast je decentralizirala nadzor nad kmetijskimi področji, večjo kontrolo je prepustila vaškim skupnostim, industrijo ter storitveni sektor lokalnim oblastem, samo gospodarstvo pa odprla tujim vlagateljem ter mednarodni trgovini. Se pa sooča s problemi nenadnega hitrega napredka, pregrevanja³ in nato močne kontrole in zaustavitve (Harvie, 1998, str. 5).

4.4.1 BDP Kitajske in razvojni načrti vlade

Kitajska je v letu 2005 zabeležila 10,4-odstotno rast in v letu 2006 10,7-odstotno rast. Po pariteti kupne moči je v letu 2005 uvrščena na tretje mesto v svetovnem merilu, takoj za ZDA in EU. Kljub temu nam kazalec BDP p. c., 6.300 USD (za leto 2005), pokaže raven nižje srednje razvitih držav in prav tako nam podatek o 150 milijonih prebivalcev (kar je 9 % celotnega prebivalstva Kitajske) pod mednarodno mejo revščine pove o še vedno ogromnih razlikah v razvitosti med različnimi regijami Kitajske kljub preferencialnim davčnim in drugim spodbudam kitajske vlade do investitorjev v notranje province, ki so najmanj razvite. Tuje investicije ostajajo močan element v kitajski izredni ekspanziji mednarodne trgovinske menjave ter pomemben faktor v rasti urbanih delovnih mest (The World Fact Book, 2006; China's GDP grows 10,7 % in 2006, 2007).

Gospodarska politika je bila tudi v letu 2006 usmerjena v umirjanje pregretega gospodarstva, v omejitve rasti obsega investicij na 18 odstotkov, v zagotavljanje dolgoročno vzdržne gospodarske rasti in v premagovanje številnih strukturnih neskladij (med panogami, med provincami, med različnimi oblikami porabe). Prehitra gospodarska rast povzroča težave v nerazvitem bančnem sektorju, infrastrukturi, oskrbi s surovinami in energijo ter okoljevarstvu, zato je vlada v letu 2004 sprejela paket ukrepov in reform, ki bodo odpravili te težave. Domače naložbe so zato preusmerjene v infrastrukturo, storitvene sektorje ter v razvoj srednjih in malih podjetij. Dolgoročne posledice za kitajsko gospodarstvo bo imela tudi sprememba režima deviznega tečaja, saj bo fleksibilni tečaj lahko učinkoviteje alociral vire in odpravljajl neravnovesja v gospodarstvu (Predstavitev države, 2006).

4.4.2 Ekonomski kazalniki Šanghaja

Šanghaj je industrijsko, finančno in trgovsko središče Kitajske. Je center avtomobilske, strojne, tekstilne proizvodnje, elektronike, telekomunikacij, proizvodnje jekla in železa ter petrokemične industrije. V letu 2005 je imel 17,8 milijonov prebivalcev, kar je 1 % celotnega kitajskega prebivalstva, ustvari pa 5 % kitajskega BDP-ja (Major social and economic indicators, 2006).

³ Pregrevanje gospodarstva nastopi takrat, ko produkcijska zmožnost ne dohaja agregatnega povpraševanja, kar ima v prvi vrsti za posledico izčrpavanje ali prezaposlenost resursov in visoko inflacijo (Wikipedia, the free eyclopedia, 2006).

Izvoz Šanghaja v druge države je v letu 2005 dosegel 90,74 milijard USD, kar pomeni porast za 23 % v primerjavi z letom 2004, ustvari kar 25% delež celotnega kitajskega izvoza. Uvoz je dosegel 95,62 milijard USD, kar predstavlja porast za 10,5 % v primerjavi z letom 2004. Saldo trgovinske bilance za leto 2005 je tako pristal na primanjklaju 4,88 milijard USD, kar kaže na večje povpraševanje po tujih visokotehnoloških proizvodih lokalnega prebivalstva zaradi internacionalizacije na področju potrošniškega blaga, stalnega hitrega višanja dohodkov in zaradi večanja povpraševanja tujih podjetij v Šanghaju. V letu 2005 je bil Šanghaj rangiran na prvo mesto med svetovnimi pristanišči po pretovoru ladijskega tovora (Shanghai Statistical Yearbook 2005, 2005; Major social and economic indicators, 2006).

Tuje investicije naraščajo vse od leta 1992, ko je v veljavo prišel nov zakon o odpiranju Kitajske za tuje naložbe. V Šanghaju je bilo v letu 2005 realiziranih za 6,9 milijard USD neposrednih tujih naložb. Kljub visokim tujim investicijam je bil še vedno večji delež doprinosa k BDP-ju s strani podjetij v državni lasti, približno 40 % pa na račun privatnega sektorja. Delež nejavnega sektorja v BDP-ju vse od leta 1978 vztrajno raste, zaradi odpiranja gospodarstva za tuje investicije in preoblikovanj državnih podjetij v privatna. Pod nejavna podjetja spadajo tuje in domače privatne osebne in kapitalske družbe ter podjetja investorjev iz Hong Konga, Taiwana in Macaa (Major social and economic indicators, 2006; Shanghai Statistical Yearbook 2005, 2005).

Tabela 1: Velikost in struktura BDP-ja Šanghaja po letih 1999–2004

Leto	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
BDP [mrd \$]	52,70	59,44	64,66	70,64	81,64	97,30	119,43	134,48
V BDP-ju:								
Primarni sektor	1,04	1,08	1,12	1,15	1,21	1,27	1,04	/
%	2,0	1,8	1,7	1,6	1,5	1,3	0,9	/
Sekundarni sektor	25,52	28,26	30,77	33,50	40,89	49,47	58,46	/
%	48,4	47,6	47,6	47,4	50,1	50,8	48,6	/
Terciarni sektor	26,13	30,09	32,78	36,00	39,53	46,56	59,92	/
%	49,6	50,6	50,7	51,0	48,4	47,9	50,5	/
BDP p. c. [\$]*	/	/	/	/	5.019	5.842	6.717	7.203

Vir: Shanghai Statistical Yearbook 2005, 2005; Major social and economic indicators, 2006; Shanghai's GDP exceeds one trillion yuan for the first time, 2007.

* opomba: BDP p. c. se nanaša na prebivalstvo s stalnim bivališčem in prebivalstvo, ki ima v Šanghaju začasno bivališče več kot pol leta.

Tabela 2: Stopnja rasti BDP-ja in stopnje rasti po sektorjih v letih 1999–2004

Stopnja rasti [%] / Leto	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
BDP	10,4	11,0	10,5	11,3	12,3	14,2	11,1
Primarni sektor	2,2	3,4	3	3	2,3	-5,0	-8,9
Sekundarni sektor	9	9,8	12	12,1	16,1	14,9	11,5
Terciarni sektor	13	12,9	8,7	10	8,0	12,9	11,8
BDP p. c.	/	/	/	/	16,4	15,0	7,2

Vir: Shanghai Statistical Yearbook 2005, 2005; Major social and economic indicators, 2006.

Tabela 1 in Tabela 2 na str. 12 prikazujeta visoko rast BDP-ja, predvsem je ta povezana z visoko rastjo sekundarnega in terciarnega sektorja. Kot posledica vstopa Kitajske v WTO je Šanghaj doživel naval tujih investicij in leta 2004 beležil povečanje uvoza na dvakratno vrednost uvoza iz leta 2002 in skoraj 2,5-krat večji izvoz glede na leto 2002. To se kaže tudi v večanju deleža sekundarnega sektorja v zadnjih letih in z zamikom tudi v večanju terciarnega sektorja. Vzrok nekoliko manjše rasti sekundarnega sektorja v letu 2004 in 2005 je predvsem zaradi vladne restriktivne makroekonomske politike oz. posledic pregrevanja gospodarstva, kar neposredno upočasni visoke rasti gradbene panoge, strojne, petrokemične industrije. Sekundarni sektor ima z zamikom tudi velik učinek na terciarni sektor. Primarni sektor pa nam prikazuje tipični proces urbanizacije te regije in na približevanje Šanghaja najbolj razvitim prestolnicam na svetu, kar naznanjajo tudi podatki o vsakoletnem padanju deleža zaposlenih v primarnem sektorju, le-ta je v letu 2005 po podatkih statističnega urada dosegel 7 %. Med tem pa podatki o gibanju sekundarnega sektorja podajajo obratni zaključek. Razlog je v posebnosti razvoja Šanghaja oz. Kitajske nasploh zaradi množične selitve delovno intenzivnih in drugih panog iz razvitih predelov sveta na to območje. Zato je tu industrija ravno toliko pomembna kot storitveni sektor. Naj še omenim, da so panoge kvartarnega sektorja po evropski statistiki vključene v terciarni sektor v kitajski statistiki (Shanghai Statistical Yearbook 2005, 2005; Major social and economic indicators, 2006).

4.4.3 Industrija

Šanghaj igra najpomembnejšo vlogo v kitajski težki industriji (energija, predelava železa, jekla, strojna in kemična industrija). Le-ta se razvija hitreje kot lahka industrija (Market Profiles on Chinese Cities and Provinces, 2006). Njegova razvojna usmeritev v prihodnosti, sprejeta s strani mestnih oblasti, temelji na strojni industriji, ladjedelnicah, letalski in vesoljski industriji, avtomobilski, biotehnologiji, medicini, farmaciji (glej Tab. 1 v Prilogi 1). V nadaljevanju predstavljam tiste panoge industrije na kitajskem trgu, ki predstavljajo ciljni trg Sinosloja.

Strojna industrija

Od leta 2002 so v tej industriji beležili visoko rast, celotna vrednost proizvodnje je v povprečju dosegala 25% rast letno (podatki se nanašajo na obdobje treh let: 2002–2004). Z restriktivno politiko vlade zaradi pregrevanja gospodarstva je stopnja rasti te panoge že v letu 2004 začela padati in se konec leta 2004 zaustavila na 20 % (China's Machinery Industry Survey, 2007). Vlada zelo pospešuje razvoj štirih sklopov: proizvodnjo tehnične opreme, ki pospešuje razvoj celotne ekonomije (gradbeni stroji, pridobivanje energije), vključno z opremo za nacionalno varnost, nadalje strojno mehanizacijo za avtomobilsko industrijo, kmetijsko mehanizacijo in strojno opremo, ki je numerično upravljana in oskrbuje celotno strojno industrijo (10th Five-Year Plan, 2006).

Tabela 3 na str. 14 prikazuje potencialne odjemalce v Šanghaju različne strojne opreme, število podjetij v posamezni panogi in njihovo povprečno donosnost.

Tabela 3: Ciljni tržni segmenti, podatki se nanašajo na Šanghaj za leto 2005

Vrsta panoge	Število podjetij	Povprečni prihodki [mio \$]	Povprečni ROA [%]	Povprečni ROE [%]
Kmetijski stroji	5	1,70	5,93	27,15
Oprema za izkope in rudarstvo	25	13,05	2,28	7,61
Oprema v metalurgiji	27	13,51	2,77	10,04
Metalno obdelovalni stroji	30	4,63	0,47	1,48
Metalno rezalni stroji	60	6,03	2,17	8,49
Stroji za brizganje plastike	30	6,68	2,85	8,43
Stroji petrokemične industrije	13	5,37	7,44	13,73

Vir: China Markets Yearbook, 2006.

Metalurgija

Proizvodnja jekla na Kitajskem je v letu 2005 zrasla za 25 %. To je nad pričakovanji vlade, saj so uvedli določene omejitve v kreditiranju industrije in v uvedbi novih davkov na izvoz. S tem želijo do določene mere zaščititi kitajske naravne vire. Vlada prav tako omejuje tujim podjetjem nove investicije v panogi in ureja konsolidacijo trga v prid domačemu sektorju. Na ta način želi, da deset največjih domačih podjetij poveča skupni tržni delež s 30 na 50 % do leta 2010 in na 70 % do leta 2020 (Anwar, 2006, str. 1; Dyer, 2005, str. 7).

Elektronika

Ta sektor je imel na Kitajskem v povprečju 15% rast od leta 2000, pritegnil je veliko tujih podjetij, ki so ustanovljale svoje verige trgovin, pa tudi prevzemale že obstoječa lokalna podjetja. Kitajska podjetja v tej panogi se danes zaradi močne konkurence povezujejo (Dyer, 2006, str. 1).

Petrokemična in kemična industrija

Rast industrije je v letu 2005 glede na leto 2004 dosegla 32,3 %. Leta 2004 je petrokemična industrija doživela vrh uspešnega obdobja. Panoga prehaja v obdobje zrelosti. Pričakovati je nižji, a enakomeren in stabilen razvoj do leta 2008, saj je potencialno povpraševanje po petrokemičnih proizvodih visoko. Kemična industrija ima visoke rasti v proizvodnji pesticidov, umetnih gnojil in gume, v proizvodnji sintetičnih materialov pa je rast negativna (China's Petroleum Industry & Chemical Industry Recorded Profits of RMB 370.79 billion, 2006).

Rudarstvo

Problemi z rudarsko panogo se kažejo v nizkih cenah rudnin in v varnostnih razmerah. Posebno rudniki premoga so na slabem glasu glede varnosti rudarjev. To velja za rudnike v državni lasti in tudi v privatni. Zaradi nizkih cen premoga zanemarjajo investicije v varnostne ukrepe. V zadnjih letih poskuša vlada racionalizirati panogo z zapiranjem majhnih in neekonomičnih rudnikov (Country Views Wire China, 2007).

Ladjedelnštvo

Kitajska je danes tretji največji proizvajalec ladij na svetu (za Južno Korejo in Japonsko). Povprečna rast te panoge na Kitajskem je v obdobju 2000–2004 bila v povprečju 26 % na leto. V letu 2004 pa se je povpraševanje naglo povečalo za 33 % in v letu 2005 za 42 % glede na leto poprej. V letu 2006 pa je bila stopnja rasti nižja, in sicer 20%. 70 % proizvodnje izvozi (China's Shipbuilding Industry Survey, 2007).

Avtomobilska industrija

Od leta 1999 so beležili visoko stopnjo rasti srednjega in višjega razreda osebnih avtomobilov, kar je prineslo s seboj investicijsko mrzlico. Pred tem letom so bile investicije predvsem na osnovi državnega in tujega kapitala, potem pa je začel pritekati tudi privatni kapital in delniški kapital (Nanjing Motor Group Acquired MG Rover for Over 50 Million Pounds, 2006, str. 1). Stopnja rasti proizvodnje motornih vozil je na Kitajskem v povprečju dosegala 15 % v zadnjih desetih letih (do leta 2005), kar pomeni najhitrejšo rast te proizvodnje na svetu (Min, 2005, str. 99).

V letih 2001–2002 je prodaja avtomobilov prinesla veliko davkov v lokalni proračun ter zmanjšanje nezaposlenosti, zato so lokalne vlade v 23 provincah namenile večji del investicij v razvoj avtomobilske industrije in proizvodnjo osebnih avtomobilov. V teh letih se je tudi veliko proizvajalcev bele tehnike vključevalo v proizvodni proces avtomobilov. Samostojna kitajska avtomobilska proizvodnja na globalnem trgu ne more preživeti z letno proizvodnjo manj kot milijon enot. Z razpršenostjo panoge in premajhno velikostjo podjetij je kitajska industrija v neodvisnem razvoju prešibka. Ker je težko konkurirati s tujo konkurenco, se ta podjetja združujejo, pripojujejo, prevzemajo. To je tipičen današnji trend v kitajski avtomobilski industriji (Gospodarske novice iz Kitajske, 2004, str. 11). Prodaja vozil je v letu 2006 zrasla za 25,1 % glede na leto 2005 (China's Auto Industry: Roaring Ahead, 2007, str. 1).

Zaradi visoke rasti avtomobilske industrije je v rasti tudi povpraševanje po avtomobilski plastiki. V letih 1994–2004 je industrija avtomobilske plastike na Kitajskem rastla po letni stopnji 27,8 %. Napovedi kažejo 18,1% letno rast proizvodnje avtomobilske plastike do leta 2009. Kitajska bo kljub načrtovanemu širjenju kapacitet v tej industriji ostala velik uvoznik avtomobilske plastike, da zadosti domačemu povpraševanju. Kitajska vlada skuša reorganizirati ta sektor, saj je večina podjetij manjše velikosti. Veliko podjetij se je že združilo v večje kemične skupine (The demand for automotive plastics in China is predicted to continue to grow over the next five years, 2006).

4.4.4 Sociokulturno okolje

Temelji kitajske civilizacije so avtokracija, neenakost ter hierarhija in so daleč od demokratičnih načel. Deloma si te kulturne posebnosti lahko razlagamo kot posledico konfucionizma, ki je

imel prevladujoč vpliv na kitajsko kulturo preko 3.000 let. Močan vpliv je imel na šest glavnih področij družbe (Wang, Zhang, Goodfellow, 2005, str. 19):

- hierarhija,
- kolektivizem,
- »obraz«,
- pragmatizem,
- izogib negotovosti,
- egalitarizem.

Danes se ta področja v kitajskem podjetju odražajo predvsem v spoštovanju, poslušnosti in lojalnosti nižjega hierarhičnega sloja do višjega, v zameno se od nadrejenih pričakuje prijaznost do svojih podrejenih. Kolektivnost se odraža tako v pogajanjih kot v timskem delu, kjer so lastni interesi v ozadju in se sledi pričakovanemu vedenju, tj. vedenju, ki ga zahteva okolica (Wang, Zhang, Goodfellow, 2005, str. 19). Temu sledi tudi koncept »obraza«, ki se nanaša na osebno dostojanstvo, ugled in status v družbi, služi ohranjanju harmonije v družbenih odnosih in vzajemnosti v določenem razrednem nivoju in spoštovanje nadrejenih s podelitvijo komplimentov (tudi daril) in se prilagajati njihovim mnenjem in vedenju (Cardon, 2006, str. 439). Praktično se nanaša na strah pred zadrego oz. sramoto v družbi, prav tako tudi pred zadrego, ki bi jo sam povzročil drugemu. Javno priznati napako pomeni »izgubiti obraz« (Trombly, 2006, str. 1). Pomembno je razumeti, da odklonilen odgovor na uslugo svojemu nadrejenemu pomeni zavrnitev ne le odgovora, pač pa odnosa, razmerja. Zato je pričakovati, da ima večina vprašanj pozitiven odgovor, ne glede na to ali je razumel dodeljeno nalogo ali ne. Prav tako se Kitajci v poslovnem odnosu z zunanjimi partnerji raje izognejo neposredni zavrnitvi ponudbe oz. odgovoru »ne«. To bi lahko pomenilo »užaljen obraz« in ogrožitev prijateljskih odnosov. Pogosto raje zavrnitev zavijejo v besede, kot so »ponudba je še v premisleku« ali pa sploh ne podajo nobenega odgovora. V takem primeru se je potrebno poslužiti drugačnih načinov rešitve problema, kot npr. pogostitve in obenem pogovora o predlogih ponudbe. Enako velja za sklenitev pogodbe, sam dogovor in podpis pogodbe ne zagotovi nujno izpolnitve pogodbenih obveznosti, zato je potrebna stalna komunikacija in kontrola nad potekom kitajskega partnerja (Schuster, 2004, str. 37). Vzajemnost v odnosih na konkretnem primeru pomeni, da moraš gostoljubje, ki si ga bil deležen pri kitajskih poslovnih partnerjih, ob njihovem prihodu najprej izkazati (večerja, ogled znamenitosti itd.), šele nato sledijo sestanki in poslovni dogovori. Prijateljstvo je v kitajski kulturi prvi pogoj, da se razvije dolgoročen odnos. Brez tega je poslovanje obsojeno na propad (Woo Seng, Wilson, Liu, 2001, str. 352). Temu namenjajo zelo velik pomen, pogosto bolj kot zakonskim pravilom in končnemu rezultatu, seveda se tu pričakuje recipročnost in vrnitev usluge. Za prijateljske vezi se torej namenja ogromno časa in denarja. V prijateljskem poslovnem odnosu se tudi posli opravljajo bolj na podlagi zaupanja kot pa pravni podlagi (Leung, 2004, str. 62).

Prednost razvoja, ohranitve in vzdrževanja prijateljskih poslovnih vezi na Kitajskem v veliki meri zmanjša tveganje, konkurenco in negotovost tudi v privatnem življenju. V ta namen se utrjujejo obširne mreže »guanshi«, v katerih se goji zaupanje in zaščita drug drugega v poslu ter

vzejemnost uslug (Leung, 2004, str. 61). Prijateljske odnose skušajo gojiti tudi z ljudmi na visokih položajih oz. z visokimi uradniki, ki lahko pomagajo podjetju pri birokratskih preprekah. Vzajemen odnos, ki je poleg zaupanja ključno vodilo mreže guanshi, se lahko poglobi tudi do te mere, da se izvajajo tudi ilegalni posli. Te mreže torej pomenijo kitajskemu poslovnežu investicijo v poslovno prihodnost (Wang, Zhang, Goodfellow, 2005, str. 30).

Pragmatičnost konfucionizma se kaže v etičnih napotkih, kako graditi kariero in kljub temu slediti etiki ter moralnim vrednotam. Največji preobrat pa je doživelo načelo egalitarizma, ki je po konfucianskem vodilu poudarjalo enakost v posameznem sloju. Danes se enakost rezultatov nadomešča z enakimi priložnostmi, ki omogočajo vzpon podjetnikov, s tem pa bogatejšo prihodnost za vso družbo. Konfucionizem prav tako uči, da je učinkovit napotek za izogib socialni negotovosti spoštovanje tradicije in iskanje srednje poti, torej nobenih ekscesnih demonstracij, tekmovalnosti in tveganja. V poslovnem svetu se to danes kaže v izogibanju konfrontacijam z drugimi in eksplicitnim komentarjem, kot npr. »zelo slabo« (Wang, Zhang, Goodfellow, 2005, str. 30). Če zaposleni naredi napako pri svojem delu, tudi če gre za podrejenega, je potrebno z njim »ravnati v rokavicah«. Imajo tudi posebno, za zahodni svet zelo nadležno navado smehljaja na obrazu, ko določene zadeve ne razumejo, oz. ko so v zadregi. Takrat so torej potrebne dodatne pojasnitve. Prav tako se je potrebno izogibati kakršnemukoli kritiziranju. To razumejo kot aroganten in ponižujoč odnos do njih, rezultat pa je ponavadi nasprotujoč tistemu, kar smo želeli doseči (Woo Seng, Wilson, Liu, 2001, str. 352).

Če povzamem, je za uspešno poslovanje najprej potrebno ustvariti poslovni odnos, ki temelji na prijateljstvu. Za dosego tega je potrebna v prvem koraku pogostitev, ta se nadaljuje s sestankom, obvezno brez advokatov, v katerem se poudarja dolgoročni odnos in prijateljstvo, sledijo pogajanja, pri katerih je ključno biti potrpežljiv. Kitajci radi preizkušajo potrpežljivost, še posebej tujcev, pogosto na ta način, da s pritiskom na svoje postavljene pogoje preizkušajo popustljivost nasprotnega. Potrebno se je izogibati direktnemu negativnemu odgovoru in kritiziranju Kitajske ali Kitajcev, darila pa so obvezen protokol.

Poleg konfucionizma je imel in ima še danes velik vpliv zaprti centralizirani sistem, ki je bil v veljavi do sprejetja reform (l. 1978). Kitajska vlada je s svojim hierarhičnim vladanjem vedno poudarjala tradicijo in sledenje konfucionizmu, tradicija pa je narekovala spoštovanje hierarhije in ni tolerirala deviantnega vedenja. To je vodilo v slabitev sposobnosti za adaptacijo na spremenljive razmere in na inoviranje (De Mente, 2004, str. 16). Ena od značilnih posledic je pomanjkanje samoiniciativnega reševanja problemov, postavljanja vprašanj ali lotevanja se pogovorov o stvareh, ki so potrebne pogovora. Vajeni so poslušnosti in sledenja ukazom. Sami se iskanja rešitev ne bodo nikoli lotili. Zato je potrebno znova in znova uvajati učinkovite motivacijske metode in jih tudi nepretrgoma kontrolirati ter nadzorovati. Kontrola in nadzor sta še posebej potrebna zato, ker ni samoumevno, da bo naloga izvedena, četudi je bil tak dogovor. Nadzor je še pomembnejši v samostojnih oddelkih, oddaljenih poslovnih prostorih, saj so Kitajci nagnjeni k prevzemanju poslov, kupcev, dobaviteljev takoj, ko se pojavi prva priložnost. Opravljanje poslov za podjetje hkrati pa za svoj račun pogosto privede do tega, da delavec

zapusti podjetje, s seboj pa odnese tudi celotno bazo izvedenih poslov, dobaviteljev in/ali kupcev (De Mente, 2004, str. 102).

4.5 Tehnološko okolje

Prihodnji razvoj hidravlike gre zaradi okoljevarstvenih razlogov v smeri naravi prijaznemu prenosnemu mediju, in sicer v uporabo vode namesto mineralnega hidravličnega olja, saj je voda nevnetljiva, netoksična in okolju prijazna, tako povzroča tudi manj škode pri običajnem puščanju, prav tako je takoj na razpolago, primernejša za skladiščenje in stroškovno dostopnejša. Aplikacija te oblike je prisotna v jedrski industriji, rudnikih premoga, jeklnah in prehrabeni industriji. Torej povsod tam, kjer lahko pride do vžiga ali do stika s prehranskimi proizvodi. Tako se večja zanimanje za okolju prijazne tekočine v vseh povezanih industrijah, kmetijstvu, lesni, kemični, farmacevtski, predelovalni in papirni industriji, kjer puščanje in razlitje olja povzroča večje probleme. Trenutno hidravlično olje daje večje rezultate v učinkovitosti in življenjski dobi elementov, poleg tega je cena opreme, ki temelji na vodi, od 30 do 200 % višja. Veliko raziskav poteka v smeri izboljšav opreme, ki bi kot medij uporabljala vodo, saj bi na dolgi rok to pomenilo boljšo alternativo (Lim, Chua, He, 2003, str. 239; Rydberg, 2004, str. 6). Poleg vode pa raziskave potekajo tudi v smeri preverjanja uporabnosti rastlinskih olj kot alternativni hidravličnemu olju (Wan Nik et al., 2005, str. 249) ter v smeri boljšega tesnenja, kar pomeni proizvesti tesnila iz novejših materialov, ki omogočajo široko odpornost glede kemičnih in temperaturnih vplivov in tako izpolnjujejo statične, dinamične in okoljevarstvene zahteve (Top Trends Impacting Design Engineers: Hydraulics gets better with age, 2003).

Povpraševanje po natančnejšem upravljanju hidravličnih komponent pomeni večje uvajanje elektronskih krmilnih sistemov, v povezavi z mikroprocesorji in senzorji. Postopoma prihaja do povečane potrebe po sodobnejših, elektronskih krmilnikih, ki omogočajo hitrejšo realizacijo z večjo natančnostjo, pospeškom, hitrostjo in večjim pretokom kot dosedanji hidravlični sistemi (Carbone, 1995, str. 1). Zadnji industrijski hidravlični cilindri vsebujejo vgrajene senzorje, ki omogočajo povratno informacijo, v kombinaciji z elektrodinamičnimi strežnimi ventili za kontroliranje hitrosti in pozicije (Bartos, 2005, str. 1).

5 KONKURENCA PODJETJA SINOSLO V PROIZVODNJI HIDRAVLIČNIH CILINDROV NA KITAJSKEM TRGU

Konkurentje oz. ponudniki hidravličnih cilindrov na kitajskem trgu se po svoji osnovni dejavnosti delijo na:

- proizvajalce celotnih hidravličnih sistemov,
- trgovce oz. posrednike določenih hidravličnih komponent in proizvodov drugih dejavnosti,
- proizvajalce raznih dvigal, dvižnih sistemov in večino gradbenikov, gre za proizvajalce, ki potrebujejo hidravlične cilindre kot sestavni del svojega osnovnega izdelka oz. storitve in imajo za spremljevalno dejavnost tudi prodajo hidravličnih cilindrov,

- uvoz hidravličnih elementov in sistemov iz tujine; gre za hčerinska podjetja oz. podružnice na Kitajskem matičnih podjetij v tujini.

Hidravlika (in proizvodnja hidravličnih cilindrov) velja za panogo, za katero so vstopne ovire relativno visoke. Kar pomeni, da so potrebni dobro znanje, bogate izkušnje in visok kapital za proizvodnjo. Z rastjo povpraševanja na Kitajskem pa panoga vendarle pritegne nove proizvajalce, tudi nove tuje investitorje. Druga nevarnost so substituti, ki v splošnem zadovoljujejo isto potrebo. Tu gre za pnevmatične cilindre skupaj s celotnimi pnevmatičnimi sistemi. Vendar pa pnevmatika ne nadomesti hidravlike pri večjih težah in pri potrebi po zelo natančnih gibih. Lahko pa v določenih primerih ročno delo nadomesti nek stroj, nek dvizni, gibalni sistem in podobno, kar še izrazito velja za Kitajsko, kot državo cenejše delovne sile.

Ugotovitve o konkurenci lahko strnim v naslednji sestavek: Hidravlika je zelo močna panoga v provinci Zhejiang, ki meji na Šanghaj, v južni provinci Guangdong ter Pekingu in Šanghaju, povsod tam, kjer je industrijski sektor zelo razvit. Prav tako ugotavljam, da izredno veliko podjetij za hidravliko posluje šele nekaj let. Temu je moč pripisati razlog v visoki rasti panoge. Ugotavljam tudi, da je poudarjanje kakovosti in hkrati cene najpogostejše. Oba dejavnika sta torej pomembna. Prav tako radi izpostavijo pridobitev certifikata ISO 9001, demonstrirajo ga na način boljše kakovosti svojih izdelkov, ni pa to pogost certifikat. Certifikata ISO 14001 nisem nikjer zasledila.

V Tabeli 2 v Prilogi 2 se osredotočam na nekaj večjih konkurentov, lociranih v Šanghaju ter bližnjih provincah.

6 TRŽNA RAZISKAVA O POTREBAH IN ZAHTEVAH KUPCEV HIDRAVLIČNIH CILINDROV V ŠANGHAJU

Potek trženjske raziskave ima določene zaporedne faze, ki si smiselno sledijo. V prvi fazi je potrebno definirati problem. Sledijo izbira vrste raziskave, določitev metode zbiranja podatkov, izbira načina zbiranja podatkov, določitev raziskovalnega vzorca in zbiranja podatkov, analiza in interpretacija podatkov ter priprava raziskovalnega poročila (Churchill, 2001, str. 54).

6.1 Namen in cilj raziskave

Podjetje Sinoslo želi širiti prodajo hidravličnih cilindrov v Šanghaj. Razlogi so predvsem:

- prekinjeno sodelovanje s predstavnikom Sinoslojevih cilindrov v Šanghaju,
- bližina te province oz. mestne uprave, saj leži Suzhou, baza Sinosloja, 100 km zahodno od Šanghaja,
- perspektiva je v velikem, naprednem in hitro razvijajočem se trgu, temu sledi tudi avtomatizacija proizvodnih procesov, kar ima za posledico večjo porabo cilindrov,

- zaradi razvitosti Šanghaja Sinoslo lažje prodaja izdelke z višjo dodano vrednostjo in dosega višje cene,
- možnosti širitve proizvodnje v Sinosloju,
- preko Šanghaja vodijo vse poti, saj je center Vzhodne Kitajske⁴ in največji poslovni ter izvozni center Kitajske sploh, kar sem že omenila v makroekonomski analizi.

Priskrbeti je torej potrebno dovolj informacij, ki bi pripomogle k ugotovitvi, kakšnemu trženjskemu spletu mora podjetje slediti, da lahko konkurira v omenjeni provinci.

Namen raziskave sledi poleg osnovnemu cilju tudi izvedenim ciljem:

- ugotavljanje velikosti trga hidravličnih cilindrov,
- kakšen je vpliv konkurence v tej panogi na območju Šanghaja,
- prepoznavnost Sinosloja pri potencialnih odjemalcih,
- kdo so potencialni odjemalci podjetja Sinoslo,
- oblikovna primernost kataloga podjetja Sinoslo.

Za doseganje opredeljenih ciljev sem se odločila izvesti primarno raziskavo.

6.2 Raziskovalna metoda

Metoda, s katero sem pridobivala primarne podatke, je poštno anketiranje. »Poštna anketa je značilna za raziskave podjetij, saj jim omogoča, da vprašalnik izpolnjujejo takrat, ko jim ostalo delo to dopušča; in predvsem, da poiščejo podatke, ki jih potrebujejo za izpolnjevanje.« (Bregar, Ograjenšek, Bavdaž, 2005, str. 89). Kot inštrument raziskovanja sem uporabila strukturiran vprašalnik (glej Prilogo 3).

Pri sami raziskavi sem uporabila tudi sekundarne vire, strokovno literaturo, interne vire podjetja in izvedla pogovor z vodjo oddelka CYL, g. Shenom Qing Mingom, ter z vodjo oddelka hidravlike v matičnem podjetju, g. Damjanom Golmajerjem, da se bolje seznanim z globalnim in lokalnim trgom hidravlike.

Glavni problem poštnega anketiranja je odzivnost in točnost odgovorov, na kar v veliki meri vpliva tudi obseg in vsebina vprašanj, zato sem vprašalnik skušala oblikovati z nedvoumnimi in krajšimi odgovori, torej enostavno za izpolnjevanje. Odzivnost pa sem skušala vzpodbuditi tudi s predhodnim klicem v podjetja in z zahtevo za pogovor osebe, ki se v podjetju ukvarja z nabavo cilindrov. Predhodni klic je izvajal sodelavec v Sinosloju zaradi komunikacije v kitajščini. Potencialnega anketiranca je prosil za izpolnitev vprašalnika, ki sem ga potem poslala po e-pošti ali faksu. Na ta način so stroški relativno majhni, zaradi geografske razpršenosti pa je to tudi najprimernejša oblika, prav tako je vpliv izpraševalca pri tem načinu minimalen. Vprašalnik sem poslala matičnemu podjetju v Sloveniji ter Sinosloju, da preverim morebitne napake v

⁴ Vzhodna Kitajska imenujejo regijo, ki obsega Šanghaj, Jiangsu, Zhejiang, Anhui, Jiangxi, Shandong in Fujian. Gre za najbolj razvito regijo Kitajske (Wikipedia, the free encyclopedia, 2006).

vprašalniku, nekoliko so mi svetovali pri vprašanju cene. Vprašalnik je bilo treba prevesti v kitajščino. Najprej sem ga prevedla v angleški jezik, nato pa ga je iz angleščine v kitajščino prevedla kitajska profesorica angleškega jezika Fai Wang, zaposlena v Sinosloju. Pomoč prevajalke je ponovno potrebna pri analizi odgovorov, a ker je šlo večinoma za zaprti tip vprašanj z vnaprej pripravljenimi odgovori, je bila obdelava odgovorov lažja.

6.3 Struktura vprašalnika

Anketni vprašalnik sestavlja 19 vprašanj (glej Prilogo 3), večji del z zaprtim tipom vprašanj, odprti tip sem uporabila za utemeljitve ter demografska vprašanja. Vprašalnik je razdeljen na tri sklope. V prvem sklopu sprašujem po tipih cilindrov, ki jih uporabljajo v podjetju in kupujejo, ter kakšna je povpraševana količina. V drugem sklopu se osredotočam na nakupne dejavnike (dobavni rok, cena, kakovost, bližina proizvajalca, poprodajni servis, potreben CN- ali EU-standard) ter podobo Sinosloja; postavljeno je še vprašanje o primernosti pripravljenega kataloga ter vprašanje, kje pridobivajo informacije o hidravličnih cilindrih. Zaključila sem z vprašanji o demografskih podatkih anketiranega podjetja. K samemu vprašalniku, ki je obsegal dve strani, sem dodala še tri strani kataloga, kjer so predstavljeni trije cilindri, skupaj torej pet strani.

6.4 Ciljna populacija in izbira vzorca

Ciljna populacija so bili kupci hidravličnih cilindrov, locirani v Šanghaju. In sicer je šlo za podjetja, ki kupujejo hidravlične cilindre in jih prodajajo naprej, torej niso hkrati proizvajalci tega proizvoda, ter za vse proizvajalce različnih gibljivih sistemov. V teh gibljivih sistemih je nujen sestavni del hidravlični cilinder, nimajo pa sami vpeljane proizvodnje tega proizvoda. Pri tem je šlo predvsem za proizvajalce kmetijskih strojev, gradbene mehanizacije, strojev, namenjenih predelovalni industriji, elektroniki, raznih dvižnih sistemov, raznih rezalnih in obdelovalnih strojev za plastiko in kovine.

Izbira vzorca je temeljila na neverjetnostnem vzorčenju, saj sem enote zbirala preko različnih kitajskih in tujih spletnih imenikov (glej Prilogo 6), preko seznamov razstavljalcev na sejmiših v Šanghaju (Exhibitor list - PTC Asia, 2005; Exhibitor list - MWCS, 2005) in preko interne dokumentacije podjetja. Vprašalnik sem posredovala tudi Sinoslojevemu posredniku v Šanghaju za njihovo bazo kupcev, le da sem v anketi spremenila imenovanje Sinosloja v Shanghai ACC. Vzorec je bil pomanjkljiv predvsem v enotah, ki nimajo svoje spletne strani, to so predvsem manjši kupci cilindrov, ter v enotah, ki niso v spletnih imenikih in hkrati niso prisotni na omenjenih sejmiših zadnjih treh let. Skupaj je bilo kontaktiranih 128 podjetij.

6.5 Čas in potek raziskave – zbiranje primarnih podatkov

Raziskava je potekala v aprilu in maju 2005 ter v novembru 2005. V aprilu in maju je bilo kontaktiranih 110 podjetij. Vrnjena sem dobila dva vprašalnika. Odzivnost je bila izredno slaba. Večinoma so navajali, da ne izpolnjujejo anket kljub dejstvu, da sem jim bila pripravljena

posredovati rezultate raziskave. V vmesni fazi sem poskušala pridobiti na odzivnosti s telefonskim anketiranjem, pri tem pa izključila vprašanje o katalogu, ceni in dobavnem roku ter prosila za pomoč drugo zaposleno osebo v podjetju. Rezultatov ni bilo. Sodelovanje so odklanjali takoj, ko so bili seznanjeni z namenom klica. Bilo je tudi nekaj neprimernih reakcij pri odklonu, kar me je posebno presenetilo. Pri tem pa razloga za zavrnitev niso navedli oz. so navajali le to, da ne izpolnjujejo anket. Prav tako ni bila pomembna vsebina in na kakšen način je predstavljena ali pa kdo jo izvaja.

Edini način, za katerega menim, da bi bil mogoče lahko uspešnejši, je osebni kontakt z vsakim podjetjem, kar pa je precej draga in dolgotrajna alternativa. Poleg tega je globinski intervju zelo težko izvedljiv, saj se je za obisk v nekem podjetju potrebno napovedati in pojasniti razlog obiska, kar spet privede do odklona. Zato sem se odločila za izvedbo anketiranja na sejmu PTC (Power Transmission & Control) v Šanghaju novembra 2005, kjer je Sinoslo tudi razstavljal. Na sejmu so bile možnosti pogovorov s predstavniki podjetij razstavljalcev. Z anketo sem se obrnila na 18 podjetij. Prodajniki, v večini prisotni na sejmu, nimajo dovolj znanja za izpolnitev vprašalnika, zato naj bi tega posredovali nabavnikom oz. tehničnemu osebju v podjetju. Kljub obljubam in zagotovitvam, da bodo anketo predali naprej in poslali odgovore, mi je to uspelo dobiti le od treh anketirancev, pri vseh treh pa je šlo za tujo osebo (osebo iz zahoda) na razstavnem prostoru. Skupaj sem torej prejela pet vrnjenih vprašalnikov.

6.6 Predstavitev rezultatov raziskave

Pri anketiranju se niso pojavljale le napake neodgovora enote, pač pa tudi neodgovora spremenljivke, kar pomeni, da na določena vprašanja niso odgovarjali. Vseh pet vprašalnikov je nepopolnih, so tudi napačni odgovori, ki niso v skladu z navodili. Vzorec je nereprezentativen, zato rezultatov anketiranja tudi ni smiselno uporabiti pri oblikovanju smernic podjetju.

Vse odgovore anket predstavljam v Prilogi 5. Odločila sem se za preprosto analizo odgovorov, saj zaradi majhnosti vzorca in nepopolnih vprašalnikov ni smiselna in ne možna uporaba zahtevnejših statističnih metod. Odgovore po posameznih vprašanjih predstavljam v razpredelnicah za vseh pet podjetij, ki so vrnila vprašalnik. Podjetja so v vseh tabelah razvrščena po enakem vrstnem redu, na ta način se lažje sklepa o razlogih odgovorov posameznega anketiranca.

6.7 Problematika izbora metode anketiranja na Kitajskem

Neuspešnost raziskave pripisujem nezadostnemu poznavanju poslovne in raziskovalne kitajske kulture. Raziskavo sem izvajala na način, kot je običajen za zahodni svet. Ta pristop pa se je na Kitajskem izkazal za neuspešnega. Moje mnenje je, da je razlogov več, ti pa izvirajo iz posebnosti kulture. Razloge, za katere menim, da se nanašajo na anketiranje, povzemam iz poglavja o kulturni analizi okolja (Wang, Zhang, Goodfellow, 2005, str. 19–46; De Mente, 2004, str. 122–177):

1. Potrebno je najprej doseči prijateljski odnos, da je poslovanje lahko uspešno.
2. V odnosih velja pogoj recipročnosti. Usluga torej vrne uslugo.
3. Kitajec ne bo prevzel določene naloge, če mu ni bilo izrecno naročeno s strani svojega nadrejenega. Racionalno vedenje mu narekuje, da ne bo s tem ničesar pridobil, če dela več kot je od njega zahtevano. Pri tem pa je tudi potrebno najprej ustvariti prijateljski odnos, šele temu sledi vzajemen poslovni odnos.
4. Delegiranje odgovornosti med Kitajci v podjetju. V izogib odgovornosti Kitajci radi prenesejo odgovornost drugemu. Če nekdo zunanji vpraša za dovoljenje narediti nekaj ali dobiti odobritev za nekaj, za kar ni utečenega precedensa, je običajna reakcija zavrnitev prošnje. Nihče ne želi sprejeti odgovornosti za nekaj novega.
5. Kitajci, kot tudi ostali Azijci, so znani po vljudnosti in formalnem protokolu v formalnih in v osebnih srečanjih. Na splošno pa se to vljudnost omeji le na družino, prijatelje in znance. Nepoznani presežejo njihov krog družbene odgovornosti. Se tudi izogibajo nepotrebnih kontaktov in zapletanju z neznanci ali skupinami. To ne pomeni, da so sovražni do neznancev, so pa do njih indiferentni, le-to pa se pogosto stopnjuje v nepotrpežljivo ali sovražno vedenje, ko se zaradi konkurence počutijo ogrožene ali pa ko želijo nekaj poudariti in vztrajati na svojem.
6. Omejevanje komunikacije na skupino ljudi ima negativni vpliv tudi na poslovanje podjetja. Komunikacija v podjetju je omejena na posamezen oddelek, kakršnikoli prenos informacij med oddelki je zato otežen ali onemogočen. Informacije se navadno pretakajo do svojih nadrejenih, nato navzdol do določenih oseb v drugem oddelku, kar izredno podaljša vsako izvršitev naloge. Ne poslužujejo se spreminjanja obstoječih, ustaljenih postopkov, z njimi, kakršnikoli že so, so zadovoljni.
7. Potrpežljivost v poslovanju je ključna. Želja po hitrem rezultatu se navadno obrne v neuspešnost posla.
8. Konfucianstvo je težilo k nesebičnim in kolektivnim naporom za blaginjo države. Tujci, ki poslujejo na Kitajskem, so tam iz svojih sebičnih motivov, motivov dobička, in lahko odidejo, če ne plačajo cene privilegija, tj. prisotnosti na kitajskih tleh. To načelo vodi k zaračunavanju vsega, kar trg še prenese.
9. Medosebna zaupanja med Kitajci samimi ali med tujci in Kitajci ni (low-trust society), zato namenjajo veliko časa in denarja razvoju in utrjevanju prijateljskih in zaupanja vrednih odnosov. Raje poslujejo s tistimi ali sploh naredijo uslugo le tistim, ki so del guanxija⁵, v katerem so sami, kot pa nekomu zunanjemu (Wang, 2005, str. 5).

Gilber A. Churchill v svojem delu predstavlja primer dveh azijskih držav, v katerih je tržnikom močno otežkočena pridobitev informacij o podjetjih. Korejcem pomeni posredovanje kakršnihkoli informacij zunanjim osebam nezvestobo do podjetja, v katerem delajo. Japonce pa omenja kot nepripravljene za izpolnjevanje anket v delovnem času, saj to predstavlja krajo svojemu delodajalcu (Churchill, 2001, str. 289).

⁵ Za razlago guanxija glej poglavje o trženju na podlagi odnosov 7.5.

Moje mnenje je, da je anketiranje na Kitajskem lahko uspešno le v nekem krogu ljudi, ki jih relativno dobro poznaš oz. oni dobro poznajo tebe (zaupanje, prijateljski odnos) ali pa anketirance finančno stimuliraš.

7 TRŽENJSKI SPLET

Trženjski splet je kombinacija trženjskih spremenljivk, ki jih podjetje mora kontrolirati za doseg ustrežne prodaje na ciljnem tržišču (Devetak, 2000, str. 4). Te izvirne sestavine ali štiri P-je predstavljajo (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 188):

- izdelek (product),
- cene in prodajni pogoji (price),
- prodajne poti (place),
- tržno komuniciranje (promotion).

Z vidika mednarodnega trženjskega spleta je v medorganizacijskem smislu najpomembnejša sestavina izdelek. Medtem ko se porabniško trženje in medorganizacijsko trženje razlikujeta bolj po naravi kupca kot po naravi izdelka – pomembno je torej, kdo in v kakšen namen kupuje. K še večji kompleksnosti pripomorejo okoljske razlike na mednarodnem medorganizacijskem trgu (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 338).

Poglavitni vplivi na medorganizacijske kupce in njihovo kupovanje so tako ekonomski (cena, kakovost, storitev) kot tudi osebni. Ti vplivi so dejavniki okolja (npr. raven povpraševanja, stanje gospodarstva), organizacijski dejavniki v podjetju (npr. cilji, politika in postopki v podjetju), medosebni dejavniki (npr. ugled, vpliv) ter osebni dejavniki (npr. osebnost, kultura, motivacijski dejavniki) (Kotler, 1996, str. 212).

Sestavine trženjskega spleta predstavljam v nadaljevanju. Njihova vsebina je osnovana na globinskem intervjuju z vodjo oddelka hidravlike matičnega podjetja in z vodjo oddelka hidravlike Sinosloja ter na predstavljeni analizi okolja in lastnem poznavanju področja hidravlike. Intervjuja sem izvajala v juliju 2006, potekala pa sta v smeri opornih točk in vsebin, kot so obravnavane v nadaljevanju (glej Prilogo 7).

7.1 Izdelek

Hidravlični cilinder je proizvod, uporabljen v mnogoterih panogah, povsod, kjer gre za gibljive stroje. Z razvojem Kitajske in Šanghaja ter z avtomatiziranjem poslovanja proizvojenj je povpraševanje po cilindrih čedalje večje. Hidravlični cilinder je tipičen proizvod medorganizacijskega trženja, kjer je najpomembnejša sestavina trženjskega spleta izdelek oz. ožje kakovost izdelka. Kitajci zelo cenijo zahodno tehnologijo in imajo večjo mero zaupanja v tiste proizvajalce cilindrov, ki vključujejo v svoj proizvodni proces zahodno tehnologijo in repromateriale iz Evrope. Kitajska podjetja namreč tudi izvažajo določene stroje na evropske,

ameriške in druge trge. Pri teh kupcih so prepričljivejši, če nastopajo z evropskimi komponentami in z izdelki, ki so narejeni v podjetju z evropsko tehnologijo. Zato menim, da je poudarek na Sinoslojevemu italijanskemu dobavitelju hidravličnih elementov in poudarek na tujem lastništvu ključen za uspeh Sinosloja v Šanghaju.

Večji ugled podjetja pripomore tudi pridobitev certifikata ISO 9001 in certifikata ISO 14001. Kot sem že v poglavju konkurence omenila, sem ISO 9001 zasledila pri večjih podjetjih za hidravliko, medtem ko z ISO 14001, ki daje poudarek tudi na okoljevarstvene ukrepe, nisem zasledila nobenega proizvajalca. Kitajska na splošno dokaj neučinkovito uveljavlja okoljevarstvene zahteve. Se pa v prihodnosti pričakuje odločilnejše ukrepe v tej smeri. To velja še posebej za Šanghaj, saj je velik poudarek lokalnih oblasti Šanghaja v prihodnjih razvojnih načrtih v ostrejših okoljevarstvenih ukrepih (Cleaner Production in China, 2006).

Avtomobilska industrija ima v Šanghaju posebno vlogo, saj gre za najpomembnejši oz. največji center te panoge na Kitajskem, ki se tudi hitro razvija. Kot sem že v predstavitvi Sinosloja zapisala, je Sinoslo že vstopilo v to panogo preko posrednika, in sicer strojne industrije, ki oskrbuje avtomobilsko industrijo. Največja priložnost v Šanghaju za Sinoslo je ravno strojna industrija, ki dobavlja strojno opremo praktično vsem industrijskim panogam v regiji in za izvoz. Zaradi pomembnosti avtomobilske panoge in pričakovane prihodnje rasti je pričakovati tudi širjenje dobaviteljske mreže, zato je nujen bistvenejši prodor v segment dobaviteljev avtomobilske industrije.

Prav tako izkušnje matičnega podjetja v Sloveniji lahko pripomorejo k večji konkurenčnosti Sinosloja. Le-tehnika se tudi usmerja v proizvodnjo cilindrov in hidravličnih sistemov za plovna prevozna sredstva, jadrnice, jahte in podobno. Z razvojem Šanghaja je povpraševanje po luksuznih dobrinah vedno večje. Gre za razvoj novih rešitev in za specifični proizvodni proces, nestandardne aplikacije, zato so neprecenljive izkušnje matičnega podjetja vir širitve proizvodnje tudi na to panogo. Potrebna so šolanja kitajskih inženirjev v Sloveniji in postopno uvajanje prijemov v proizvodnjo. S tem so seveda povezani visoki stroški investicije, zato te aktivnosti predlagam v drugi fazi širjenja prodaje v Šanghaj.

Življenjski cikel cilindra je tipičen do te mere, da gre razvoj v smeri uporabe drugih, boljših materialov ter večje avtomatizacije proizvodnje, s tem cenejše in tudi zanesljivejše, saj se človeški faktor izloča, posledično pa manjša verjetnost napak. Temu trendu mora slediti tudi Sinoslo.

Podoba korporativne blagovne znamke Sinoslo naj tako temelji predvsem na kakovosti, trajnosti in zanesljivosti izdelkov. Dobavni rok je predvsem pomemben pri cilindrih, namenjenih za izvoz, in se prilagaja posameznemu kupcu. Prav tako to velja za proizvodnjo samih cilindrov, saj so cilindri narejeni izrazito po meri kupca. Lahko so različnih dolžin, različnih premerov, jakosti, za različne pritiske. Pri cilindrih tako ne gre za proizvodnjo na zalogo, kar posledično pomeni pričakovanje daljših dobavnih rokov s strani kupcev. Prav tako se pričakuje fleksibilnost pri financiranju oz. prilagoditev vsakemu kupcu posebej. Predvsem je le-to odvisno od malo- ali

velikoserijskih dobav. Zato predlagam v začetku osredotočenost na večje kupce v Šanghaju – proizvajalce strojev. Saj je v primeru večjih količin enakih cilindrov proizvodnja lahko bolj avtomatizirana, s tem cenejša, v primeru manjših pa morajo biti strojne obdelave in postopki bolj specifični in unikatni.

Kot kulturološko razsežnost proizvoda bi omenila kitajsko posebnost glede barvanja cilindrov. V Evropi proizvajalci cilindrov ne barvajo, saj jih končni uporabnik vgradi v stroj in se istočasno stroj in cilinder barvata z isto barvo. Kitajci pa nepobarvan cilinder smatrajo za nedokončanega, zato je tu proizvodni proces nekoliko daljši, torej potreben je univerzalni premaz kot zaščitna osnova in nato določen barvni odtenek, ki ga določi kupec (Shen Qing Ming, 2006). Zaradi izvozne usmerjenosti Šanghaja je tudi delež cilindrov, namenjenih za izvoz, večji. Verjetno bodo zato tu možna odstopanja pri omenjenem proizvodnem postopku.

7.2 Prodajna cena

Pomen cen je v medorganizacijskem trženju manjši kot v porabniškem trženju. Povpraševanja namreč ne spodbujajo le pogoji dobaviteljev, temveč povpraševanje na trgih končnih porabnikov (izvedeno povpraševanje). Majhne spremembe v cenah skoraj ne vplivajo na povpraševanje v trženju med organizacijami. Ostaja pa prepoznavnost izdelkov, polizdelkov in surovin iz posameznih držav tradicionalna prednost in celo izvor dodane vrednosti kljub današnji globalizaciji trženja. Od tod tudi neposreden vpliv na cene (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 341).

Že v makroekonomski analizi sem prikazala razvitost Šanghaja in večjo kupno moč kot v preostalem delu Kitajske. V Šanghaju se dosega višja raven cen storitvenega sektorja in višje cene tistih izdelkov, ki so v Šanghaju proizvedeni z višjo dodano vrednostjo. Pri slednjih je še posebej pomembna kakovost sestavnih elementov proizvoda, kar je tudi en od prioritarnih razlogov širitve prodaje Sinosloja v Šanghaj. Kupci so, po dosedanjih izkušnjah podjetja, pripravljene plačati do 30 % višjo ceno na izdelek evropskega porekla. Zato predlagam strategijo višjih cen v zameno za visoko kakovost. Pri tem proizvodu je možna do neke mere diferencirana politika cen, saj je le-ta vedno rezultat dogovarjanj, odvisna je od prilagajanj izdelka, prilagajanj njegovih funkcij, od velikosti naročila, od samega kupca in panoge.

Kreditiranje kupcev je običajno, predvsem kadar gre za naročila večjih količin. Fleksibilnost je tu temeljna. Glede oblik plačila bi dodala, da so na Kitajskem v večini akreditivi edini način plačila mednarodnih poslov. Bančne garancije, menice niso običajne oblike instrumentov. Tu Šanghaj izstopa, saj ima že dobro razvit finančni sektor. Zato je tu že možno poslovati z novejšimi oblikami financiranja, kot so factoring, forfeitiranje in lizing.

7.3 Prodajne poti

Sinoslo je imel dosedaj enostopenjsko prodajno pot v Šanghaju. Prodajo hidravličnih cilindrov je širil preko posrednika v Šanghaju. Za širitev svoje prodaje zdaj želi več neposrednih prodajnih poti. Razlogi so predvsem:

- spor na prodajni poti: prekinitev poslovanja s posrednikom v Šanghaju, le-ta se je odločil, da bo sam izdeloval cilindre; Kitajci želijo skupno sodelovanje s tujimi poslovniki, dokler jih ti ne naučijo dovolj, da lahko potem sami prevzamejo posel (De Mente, 2005, str. 123),
- večji dobiček,
- izdelek zahteva visoko raven storitev zaradi prilagoditev izdelka potrebam in željam kupca,
- boljši prenos tehničnih informacij, manjša verjetnost napak,
- zaradi strokovnega ugleda tako sami svetujejo stranki,
- hitrejša dobava,
- na dolgi rok stroškovno učinkovitejše,
- večji nadzor,
- večja prilagodljivost podjetja.

Sinoslo naj se najprej osredotoči na tiste tržne segmente, za katere je že danes specializiran in ima potrebno znanje ter izkušnje, to so proizvajalci kmetijskih strojev, orodij za plastiko, obdelovalnih strojev, strojev za metalurško, petrokemično industrijo in avtomobilsko industrijo, proizvajalci viličarjev. Podjetja v omenjenih panogah so v večini prisotna v okrožju Qingpu, Jinshan, Jiading, Zhabei, Putuo in Baoshan. S cilindrom, prilagojenim plovniemu prevoznemu sredstvu, pa naj vzbudi zanimanje pri podjetjih v obalnem okrožju Nanhui in Fengxian.

Potrebno je intenzivno iskanje kupcev v trženjskem oddelku. Svetujem, da torej tržnik, ki je že dalj časa zaposlen v podjetju, usposobljen in ima že izkušnje s prodajo hidravličnih cilindrov, pokriva izključno šanghajski trg. Pri tem pa je potrebna stalna kontrola in ocenjevanje uspešnosti ter motiviranje zaposlenega z nagrado za vsako novo pridobljeno stranko. Poudarjam tudi prenos informacij, saj se tako podjetje lahko prilagaja zahtevam trga ter sledi njegovim spremembam. Nove stranke je moč dobiti preko interneta, kitajskih spletnih imenikov podjetij, imenikov industrijskih parkov omenjenih okrožij.

7.3.1 Natančnost obdelave naročil, odzivni časi in razpoložljivost zalog

V Sinosloju se vsako naročilo sprejema v oddelku CYL zaradi specifičnosti in tehnične zahtevnosti. V nekaterih primerih se zahtevajo dodatna tehnična pojasnila problema oz. aplikacije, da lahko svetujejo pravilno izbiro tehničnih lastnosti cilindra. Vsaka dogovorjena sprememba mora biti potrjena z risbo, saj je le tak, natančno definiran izdelek osnova za naročilo. Morebitno odstopanje od končno potrjene risbe pomeni tudi odgovornost za pravilno izpolnitev naročila s strani naročnika in izvajalca. Zato so eventualna predhodna svetovanja oz. opozorila namenjena odpravi morebitnih slabih tehničnih definiranosti s strani kupca.

Zaloge v podjetju na področju hidravlike sestavljajo:

- zaloge osnovnih repromaterialov, ki so namenjene širšemu spektru kupcev (npr. tesnila, že pripravljene končne cevi, batnice različnih debelin, priključki ...),
- zaloge posebnih repromaterialov (npr. tesnila za agresivne tekočine, nerjaveče cevi in batnice ...).

Zaloge so v sorazmerju s pogostostjo, tj. planom bolj ali manj standardnih oz. pričakovanih naročil. Pri tem igrajo pomembno vlogo tudi hitrost dobave, cena posameznih komponent in strateška raven določenega kupca. Za povečanje zanesljivosti dobav imajo z nekaterimi strateškimi kupci sklenjene pogodbe, kar jim kot proizvajalcu omogoča določene kontinuirane dobave, kupcu pa poveča zanesljivost dobav glede na željeno količino, rok in pričakovano kakovost.

O odzivnih časih lahko več povem v primerjavi z matičnim podjetjem. Izdelavni časi Sinoslojevih cilindrov v primerjavi z Le-tehniko so v povprečju daljši. Zato predlagam več pozornosti na tem področju. Razlika sicer izhaja pretežno iz dejstva, da Sinoslo skoraj vse podsestave naredi sam, medtem ko jih Le-tehnika dobi od kooperantov. Predlagam pa dodaten NC- in CNC-stroj za premostitev ozkih grl. Predlagam tudi dodatne operativne kadre za delo v drugi izmeni, podobno rešitev, kot jo je Sinoslo uvedel že pri telefoniji. In sicer je na Kitajskem dokaj običajen potek proizvodnje v dveh izmenah. Prva poteka od 8. do 18. ure, sledi ji druga, s pričetkom ob 20. uri, konča pa se ob 6. uri zjutraj. Tako je tudi učinkovitejša izraba strojev.

7.3.2 Organiziranost prevoznitva in embaliranje

Sinoslo svoje blago distribuira s špediterskimi podjetji, ki poslujejo tudi ob nedeljah, vključno s hitrimi poštamami (npr. UPS), pri tem pa je cena enaka kot ostale dni. Poleg tega so transportne storitve na Kitajskem cenovno zelo ugodne, zato Sinoslo nima lastnega prevoza. Torej tu ne predlagam nobenih sprememb. Še eno kitajsko posebnost bi omenila, to je embaliranje. Zaradi visoke vlage, ki je značilna za večji predel Kitajske, se zahtevajo dodatna zaščitna pakiranja. Izjema so le dražje izvedbe cilindrov, nerjaveči, narejeni iz specialnega jekla, vendar je teh za zdaj še relativno majhen delež v celotni prodaji (do 10 %). Izjema so tudi manjša naročila lokalnih kupcev, pri vseh ostalih naročilih, ki nimajo lokalne dostave, kar vključuje tudi Šanghaj, pa je embaliranje nujno. Kot zunanja embalaža se večinoma uporablja lesen zaboj s prekati in lesena paleta.

7.3.3 Ugotavljanje zadovoljstva strank

Ta cilj je ključen za uspešnost Sinosloja. Zadovoljitev kupčevih pričakovanj glede kakovosti in pravočasnosti dobave ter cene mora nepretrgoma spremljati namen še povečati dobavo posameznim kupcem, kar v končni fazi pomeni povečanje učinkovitosti poslovanja. Saj se nam v primeru dobave že znanemu kupcu več različnih izdelkov spremljajoči stroški, kot so začetno tehnično usklajevanje in dogovarjanje, proizvodni stroški in transport na enoto proizvoda,

zmanjšajo. Splošna ugotovitev glede pridobljenih kupcev je, da se s kakovostno ponudbo baza kupcev povečuje, saj novi evidentirani kupec pomeni hkrati pridobitev novega odjemalca, ker osipa obstoječih kupcev na ta način ni. Zaradi teh razlogov je pomembno stimuliranje komercialistov v smislu pridobitve novega kupca, ki hkrati pomeni tudi povečanje prodaje hidravličnih cilindrov.

7.4 Tržno komuniciranje

Komunikacijski splet sestavljajo (Kotler et al., 1999, str. 638):

- oglaševanje,
- pospeševanje prodaje,
- odnosi z javnostmi,
- neposredno trženje,
- osebna prodaja.

Osredotočila sem bom na dva dela spleta, in sicer pospeševanje prodaje in osebne prodaje, saj sta za medorganizacijsko trženje najpomembnejši in tudi najprimernejši obliki za Sinoslo (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 234). Pri pospeševanju prodaje predlagam prisotnost na sejmih, saj se tam srečujeta ponudba in povpraševanje, predvsem pa zaradi dejstva, da je pri kupcih, sploh Kitajcih, najučinkovitejši osebni kontakt. Namen promocijske aktivnosti je tudi možnost prikaza tehnične dovršenosti izdelkov, z možnimi podvariantami pa tudi dobrega imena kot posledice evropskega porekla podjetja Sinoslo. Torej predlagam prisotnost na sledečih sejmih:

- **PTC Asia** (Power Transmission & Control): Na tem sejmu je Sinoslo vsako leto prisoten kot razstavljaev. Gre za sejem fluidike, mehničnega prenosa, druge opreme in delov; poteka v drugem tednu oktobra v Šanghaju. To je drugi največji tovrstni sejem na svetu (Znak, d. o. o. – vsi sejmi sveta, 2006). Istočasno s sejmom PTC ter na isti lokaciji potekata še dva zanimiva sejma za Sinoslo: CEMAT Asia in INTERKAMA Asia. Prvi je mednarodna razstava obrtnih materialov, tehnološke avtomatizacije, prevoznih sistemov in logistike, drugi pa mednarodna razstava za avtomatizacijo proizvodnje (Znak, d. o. o. – vsi sejmi sveta, 2006). Problem tega sejma je le v tem, da je hkrati prisotnih veliko konkurentov in si v množici manj opazen. Zato bi bilo smiselno razmisliti tudi o drugih sejmih, ki so do določene mere še vedno povezani s hidravliko. Izpostavila bom naslednje sejme:
- **CIIF** (China International Industry Fair): CIIF je preimenovan SIF (Shanghai Industrial Fair), mednarodni industrijski sejem; poteka prvi teden v novembru, gre za sejem industrijske opreme, na njem je veliko izdelovalcev, ki lahko ali pa že vgrajujejo cilindre v svoje izdelke. Cilj predstavitve na tem sejmu je biti blizu stranke. Udeležba je štela 106.000 obiskovalcev in 1968 razstavljalcev leta 2006 (China International Industry Fair - Introduction, 2007).
- **CCMT** (China CNC Machine Tool Fair): mednarodni sejem za CNC-komponente, strojnega orodja in povezav. Obiskovalci so kupci strojev, razstavljalci pa orodjarji in proizvajalci strojev, kar je povsem primerna stranka Sinosloja. Poteka tretji teden v februarju. Sejem je v

letu 2005 privabil več kot 40.000 obiskovalcev, razstavljalcev pa 530 (CCMTSHOW News Detail, 2006).

- **East China Machine Tool & Mold Technology Exhibition:** poteka četrti teden v avgustu. Sejem je organiziran v Suzhou, sedežu Sinosloja. Privabil je 367 razstavljalcev v letu 2006, razstavlja se stroje za brizganje plastike, stroje za vlivanje jekel, tlačno vlivanje, stroje za vlivanje gum, obdelovalne naprave za kovino, hidravlične stiskalnice, rezalne stroje, pnevmatična in hidravlična orodja, naprave za toplotno obdelavo kovine. Sejem je v letu 2006 obiskalo 28760 ljudi (The 9th China International Machine Tools & Moulds Exhibition, 2006).
- **IAC, TME & Sensor** (Industrial Automation & Control, Test and Measurement Expo): drugi teden v maju; razstava industrijske avtomatizacije in kontrole ter testiranja in meritev, poteka v Šanghaju. Sejem je privabil 611 razstavljalcev v letu 2006, obiskanost sejma pa je bila več kot 11200 ljudi (About IAC, 2006).
- **EMT China:** prvi teden v aprilu, v Šanghaju. Mednarodna razstava strojnega orodja. 462 razstavljalcev in 17280 ljudi je obiskalo sejem v letu 2007. Gre za razstavo industrijske opreme, sistemov in materialov (Izvozno okno - sejmi, 2006).

Naštela sem Sinosloju primerne sejme glede na specifičnost dejavnosti in bližino. Seveda je udeležba odvisna predvsem od proračuna, namenjenega tej obliki komuniciranja. Zadnji trije so nekoliko manjši sejmi, vendar je temu prilagojena tudi cena razstavnega prostora. Poleg tega ima Sinoslo svojo razstavno stojnico, tako da v tem smislu pomeni manjši dodatni strošek.

Prav tako navajam nekatere od sejmov, ki so usmerjeni v avtomobilski sektor, saj sem že v poglavju o izdelku navedla pomembnost večje prisotnosti v tej panogi:

- **AUTO SHANGHAI:** Največji in najstarejši sejem, ki poteka v Šanghaju v aprilu. Organiziran je na dve leti. Leta 2005 ga je obiskalo 391.593 obiskovalcev, razstavljalci pa je 1.036 podjetij (IMAG – Auto Shanghai – Information, 2006).
- **AUTO COMPONENTS SHANGHAI** (Shanghai international Automotive Parts & Accessories, Workshop & Service Station Equipment Exhibition): Za razliko od prejšnjega predstavljenega sejma je ta ožje usmerjen, in sicer v opremo in rezervne dele za avtomobilsko industrijo, s prejšnjim sejemom se ciklično izmenjuje na dve leti. Leta 2006 je privabil 146 razstavljalcev in 6.500 obiskovalcev (IMAG – Auto Components – Information, 2006).
- **AUTOMECHANIKA Shanghai:** Sejem avto delov, komponent, različnih sistemov, opreme za avtomehanične delavnice in pralnice. Privabil je 12.000 obiskovalcev in 615 razstavljalcev v letu 2006 v Šanghaj (Final Report, 2006).

Pri vseh treh razstavlja tudi potencialni kupci Sinosloja, saj razstavlja tudi dobavitelji različnih sistemov oz. strojev.

Priporočam registracijo pri spletnih poslovnih imenikih. Mnogi so brezplačni. V Prilogi 6 so dodani spletni naslovi imenikov.

Osebna prodaja je učinkovita predstavitev svojih izdelkov in prednosti in služi navezovanju stikov s kupci, saj je kot rečeno osebni kontakt najučinkovitejši. Na Kitajskem je to še posebej izrazito, ker stranka kupuje pretežno od dobaviteljev, ki jim lahko osebno zaupa, s katerimi se vzpostavi nek močnejši prijateljski stik. Brez tega je prodaja na Kitajskem dolgoročno obsojena na propad.

Pridobivanje novih kupcev je samo prva faza trženjskega procesa, naslednja in tudi najbolj zahtevna pa je vzpostavitev in vzdrževanje dobrega medsebojnega odnosa z njimi (Medved, 2003, str. 11).

7.5 Trženje na podlagi odnosov kot primeren koncept na medorganizacijskem trgu

Koncept trženja na podlagi odnosov razširi vlogo osebne prodaje. Poudarek je na interakciji med obema stranema v poslu in na razvijanju odnosov, ne le med prodajnim zastopnikom in nabavnim referentom, temveč so pomembni tudi stiki in odnosi vseh zaposlenih, ki pri tem kakorkoli sodelujejo (Gummesson, 2000, str. 26). Pri trženju na podlagi odnosov gre za osredotočenje na vse aktivnosti, ki vzpostavijo, razvijejo, utrjujejo in ohranjajo uspešen odnos s poslovnimi partnerji (Hutt, Speh, 2001, str. 88). Prodajno osebje mora narediti več kot le klicati kupca, ko misli, da je čas za novo naročilo. Vzpostaviti je potrebno kontinuirano pozornost in usmerjenost. Kupca je potrebno klicati in obiskovati pogosteje, ga povabiti na večerjo, podajati uporabne predloge za njegovo poslovanje. Prodajno osebje mora kontrolirati kupčevo poslovanje, poznati njegove probleme in biti pripravljen, da jim ustreže na različne načine (Kotler et al., 1999, str. 758).

To je ena od strateških prioriteta uspešnih podjetij, predvsem zaradi dejstva, da so zvesti kupci veliko bolj dobičkonosni kot tisti, ki so cenovno občutljivi, in zaradi dejstva, da na ta način uspešna podjetja ustvarjajo prednosti, ki jih konkurenca težko kopira (Hutt, Speh, 2001, str. 88).

Kljub dejstvu, da je trženje na podlagi odnosov preverjen in uspešen koncept v zahodnem svetu, je prenos uveljavitve le-tega v nekaterih značilnostih na kitajski trg vprašljivo (Chatterjee, Pearson, Nie, 2006, str. 1). Zato v nadaljevanju najprej razčlenjujem značilnosti trženja na podlagi odnosov (Hutt, Speh, 2001, str. 91):

- *informacijski pretok*: pričakovan je odprt pretok informacij v korist obeh strani; obe strani sta pripravljene posredovati ključne informacije (o razvojnih planih, stroških, lastništvu ...), tukaj je bistvena odsotnost oportunističnega vedenja
- *operativno povezovanje*: odraža stopnjo, do katere so sistemi, procesi in rutine povezani, da olajšajo in pospešijo postopke; omogočajo osnovo za ponovna naročila, »just-in-time« dobave, tehnično pomoč kupcem
- *norme sodelovanja*: odražajo pričakovanja v medsebojnem sodelovanju za doseganje skupnih in individualnih ciljev

- *prilagoditve odjemalca oz. dobavitelja*: vključuje investicije v procese, proizvode in postopke, ki dosegajo specifične potrebe partnerja v odnosu (npr. spremembe v proizvodnem procesu)
- *pravne povezave*: obe strani veže pogodba, ki definira dolžnosti in obveznosti posameznega v odnosu; priskrbijo pa zaščito v primeru nesoglasij in odstopanj od dogovorjenega
- *zaupanje, zvestoba in dolgoročni odnos* (Medved, 2003, str. 14): da je odnos ploden, mora biti obojestransko koristen, nameni obeh strani v odnosu morajo biti jasni, obstajati morajo odprte, iskrene in pogoste komunikacije, prevladati morajo skupne norme in vrednote, partnerji pa morajo biti pripravljeni tudi dajati, ne samo sprejemati. Večje je zaupanje v partnerja, večja je zvestoba v odnosu. Tako zvestoba kot zaupanje pa močno vplivata na dolgoročno usmerjene partnerske odnose. Dolgoročni partnerski odnosi so plod percepcije obeh partnerjev, da so le-ti koristni na dolgi rok.
- *vpletenost vseh strani v odnos*: trženje na podlagi odnosov ne vključuje le trženjski oddelek, ampak vse zaposlene v podjetjih na obeh straneh (Arias Gomez, 1998, str. 147).

Kitajska je še vedno »pravilo človeka« (a rule-of-man) za razliko od »pravila zakona« (a rule-of-law) (Tang, 2003, str. 1). Allan Gibb v svojem članku opisuje uspešen pristop za razvoj podjetja. Prvi korak je osredotočenje podjetnika na pridobivanje ključnih kontaktov na svojem področju poslovanja, naslednji je spoznavanje in poglobljanje poznanstev, z njimi nadalje poslovno sodeluje in opravlja običajne transakcijske izmenjave in te nato namensko spreminja v odnos sodelovanja. Ti partnerji so čez čas postali prijatelji, prijatelji »družina« in družina mreža, ki ji zaupa in s katero si izmenjuje usluge (Gibb, 2006, str. 5). Opisan pristop je na Kitajskem znan pod imenom »guanxi«.

Pomen besedne zveze guanxi sestoji iz *guan*, kar pomeni vrata, in *xi*, kar pomeni zveza. Torej je potrebno skozi vrata, da se lahko povežeš s člani mreže (Wang, 2005, str. 1). Guanxi je kompleksen osebni odnos, ki odraža čustvene, materialne in družbene dolžnosti posameznikov in organizacij v povezani mreži (Chatterjee, Pearson, Nie, 2006, str. 1).

Medtem ko je trženje na podlagi odnosov postalo aktualno v zadnjih dvajsetih letih, je guanxi, ki je posebna oblika trženja na podlagi odnosov na Kitajskem, v kitajski družbi že 2.500 let (od časa Konfucija). O njem pa se je intenzivneje začelo raziskovati in obravnavati šele z množičnim vstopanjem zahodnih podjetij na Kitajsko (Zhang, Zhang, 2006, str. 375).

Kar loči uspešnost uveljavitve trženja na podlagi odnosov na zahodu in na Kitajskem, je socialni kontekst. Pri zahodnem tipu gre za prehod iz proizvodov in podjetij, kot enot analiziranja, na ljudi in organizacije, v katerih so. Kljub temu ostaja osnovni predmet interakcije med akterji posel, družbeni procesi pa kvečjemu kot posledica dolgoročnega poslovnega odnosa. Tu leži bistvena razlika pri guanxiju, ki je mreža družbenih odnosov in povezav (Arias Gomez, 1998, str. 148). Osebni odnosi in osebne povezave Kitajcev imajo prevladujočo vlogo v poslovanju med podjetji in Kitajci namenjajo veliko pozornosti, časa in denarja razvoju obsežnih prijateljskih povezav. V njihovem pogledu je čas, porabljen za trdo delo samo po sebi, brez povezav, v končni fazi zaman porabljen čas (Wang, Zhang, Goodfellow, 2005, str. 47).

Guanxi preraste pomen uspešnega in dolgoročno naravnane poslovnega odnosa oz. sodelovanja, ki je običajen za zahodni svet. Da razumemo to, bi rada pojasnila nekaj besednih zvez, ki podrobneje opisujejo odnose v guanxiju (Wang, 2005, str. 1):

- *Xinyong*: pomen je podoben besedi zaupanje, ugled. Kljub temu se nekoliko razlikuje, gre za to, da je oseba vredna zaupanja, da je in bo sposobna vračati usluge (tudi materialno), torej ne samo, ali je njen značaj pošten in zanesljiv ter vreden zaupanja.
- *Renqing*: unikaten termin v kitajskem jeziku, ki označuje sposobnost, ki jo oseba lahko podari v družbenem procesu izmenjav in hkrati sledi vrsti družbenih norm in pravil obnašanja, ki bi jim moral slediti vsakdo za dober in uspešen medosebni odnos. Vodilo renqinga je vzajemnost in empatija – sposobnost razumevanja, upoštevanja oz. vživeti se v čustva drugega.
- *Ganqing*: nanaša se na občutja in emocionalno navezanost med člani guanxija. Najtesnejša čustvena povezava obstoji med člani družine, to ožjo povezavo označuje besedna zveza qingqing. Člani guanxija investirajo v ganqing, da dosežejo uspešen guanxi.

Guanxi je torej poseben tip sodelovanja med člani, v katerem le-ti opravljajo medsebojno izmenjavo, na podlagi vzajemnih dolžnosti in medsebojnih zagotovitev posredovanja virov skozi dolgoročno in stalno sodelovanje in izmenjavo uslug. Te dolžnosti se opirajo na pričakovano vedenje, vzajemnost, dolgoročnost, emocionalno predanost in razumevanje za doseganje ciljev in koristi (Millington, Eberhardt, Wilkinson, 2005, str. 257).

Guanxi ima z zahodnim tipom trženja na podlagi odnosov veliko skupnega, in sicer gre prav tako za odnos sodelovanja partnerjev, kjer so ključni informacijski pretok, operativno povezovanje, prilagoditve, dolgoročnost, zaupanje in zvestoba (W. Geddie, Franco, F. Geddie, 2005, str. 2). Razlika se kaže v osnovnih mehanizmih, ki usmerjajo odnose članov in zaradi katerih je guanxi uspešna oblika trženja na podlagi odnosov. Poslovni odnosi v zahodnem svetu temeljijo na pravnih podlagah, medtem ko v guanxiju temeljijo na moralnih, pričakovanih družbenih normah (Chatterjee, Pearson, Nie, 2006, str. 1). Najpomembnejša značilnost guanxija je renqing, ki v največji meri usmerja obnašanje članov in zagotavlja vzajemnost obveznosti in medosebnih koristi, ki pa so lahko povrnjene na dolgi rok. Torej se pričakuje dolgoročni odnos in vzajemnost uslug v bližnji ali daljni prihodnosti, ko ena stran pač to potrebuje. Od posameznega člana se pričakuje tudi, da razume in se uživi v čustva ostalih članov v guanxiju. Guanxi deluje na osebni ravni in prijateljski osnovi, s ciljem izmenjave uslug (W. Geddie, Franco, F. Geddie, 2005, str. 2). Ne gre pa le za komercialni cilj, saj je ganqing, ki ustvarja medosebni odnos, bolj prijateljski, je kot neko merilo, kako so predani in povezani člani med sabo. Kitajci pogosto pravijo, da se lahko zanesejo le na tiste osebe, ki imajo ganqing, ki jih zaščitijo v slabih časih in omogoča doseganje ciljev v boljših časih (Wang, 2005, str. 3). Xinyong, ki predstavlja kompetentnost osebe v odnosu, se gradi predvsem na podlagi ugleda in preteklih zmožnostih izpolnjevanja obljub ali obveznosti, kar pa se prenaša iz ust do ust, torej ne gre za uveljavljanje pogodbenih obveznosti in dogovorov (Wang, 2005, str. 3). V nasprotnem primeru, če član guanxija ne izpolnjuje obljub ali obveznosti, pride do »izgube obraza« (več o tem glej poglavje o sociokulturnem okolju 4.4.4) in izgubi vse povezave ter socialne funkcije v guanxiju. Posledično

tako tudi ponujena boljša ponudba nečlana guanxija ne bi bila zadostna za nekoga, da zapusti guanxi mrežo, ki sicer ponuja od finančne do informacijske, socialne in čustvene podpore in tudi nasprotno, zaposleni, ki zapusti neko organizacijo, potegne za sabo še celo mrežo poslovnih partnerjev (Zhang, Zhang, 2006, str. 15).

Dejavniki uspešnosti guanxija kot oblike trženja na podlagi odnosov na Kitajskem:

- Pri zahodnem tipu trženja gre predvsem za odnos med organizacijami in kako se te strateško povezujejo, medtem ko je pri kitajski obliki bolj poudarjen odnos med posamezniki oz. ljudmi (Yau, Powell, 2004, str. 808). Posel se obravnava tudi kot družbeno interakcijo, v kateri se izmenja usluga. Razvijajo tesen osebni in prijateljski odnos ter poudarjajo izmenjavo renqinga (Wang, 2005, str. 5).
- Kitajci raje poslujejo s tistimi, ki so del guanxija, v katerem so sami, kot pa z nekom zunanjim. Medosebnega zaupanja med Kitajci samimi ali med tujci in Kitajci ni (low-trust society) (Wang, 2005, str. 5). Zato imajo tuja podjetja pogosto težave pri uveljavljanju na trgu, veliko primerov tujih JV⁶ s Kitajci je propadlo, ko so Kitajci prevzeli preneseno tehnologijo in znanje ter se potem povezali s kitajskim partnerjem (Parnell, 2002, str. 356).
- Pomemben je status in ugled posameznika v družbi, ki ga določa tudi število kontaktov oz. vezi z osebami in ne toliko z organizacijami. Povezave z osebo, ki je visoko na položaju v neki organizaciji, se razširijo tudi na njegove podrejene, vendar ne obratno (Arias Gomez, 1998, str. 146).
- Darila in pogostitve so obvezen protokol za razvoj sodelovanja (glej poglavje o sociokulturnem okolju 4.4.4). Pri tem pa naj poudarim, da je ganqing ključen za razvoj dolgoročnega sodelovanja, saj kratkoročni odnos, ki ga ustvarijo darila, konkurentje veliko lažje posnemajo (Wang, 2005, str. 5).
- Zaposleni, ki je bil uspešen na nekem prodajnem območju, ni nujno, da bo uspešen tudi na drugem območju, saj je povezave potrebno na novo ustvariti. Isto velja za novo zaposleno osebo, le-ta ne podeduje prodajnih vezi svojega predhodnika. Guanxi je kot vir ali sredstvo posameznika, torej ne podjetja, lahko pa postane tudi začasno sredstvo podjetja (Zhang, Zhang, 2006, str. 15).
- Za dolgoročno sodelovanje je pomemben xinyong, ki se ustvari na podlagi ugleda, ki ga neka oseba uživa, da izpolnjuje vzajemnost obveznosti. S tem »ne izgubi obraza«, saj nasprotno to pomeni, da ne pozna in ne sledi renqing, to pa posledično prinese izgubo poslov z vsemi povezanimi partnerji. Torej nenapisan xinyong je pogosto prvi korak do napisane pogodbe in do izogiba oportunističnega vedenja katerekoli strani v poslu (Arias Gomez, 1998, str. 146).
- S čustvenim odnosom z drugo osebo pokažemo našo pripravljenost in uvidevnost, potrpljenje in voljo, da ponudimo pomoč, kadarkoli jo oseba potrebuje, pri tem pa ne pričakujemo takojšnjega povračila. Je zagotovilo, ki deluje na dolgi rok (Wang, 2005, str. 5).

⁶ JV pomeni skupna vlaganja dveh ali več pravnih oseb, ki ustanovijo novo pravno osebo in si tako delijo stroške, dobiček in kontrolo (Wikipedia, the free encyclopedia, 2006).

- In nenazadnje je vzrok v ganqingu, zaradi katerega je guanxi še uspešnejši v poslovnem svetu in tudi v privatnem življenju članov te mreže in zaradi katerega se člani raje odločajo za interne transakcije ter vztrajajo v preverjenem poslovnem odnosu (Wang, 2005, str. 5).

Guanxi se navadno razvije med člani družine in se širi preko prijateljev, sošolcev in sokrajanov. Razlog je v večjem zaupanju do oseb, ki jih poznajo že vrsto let. Guanxi povezave med menedžerji podjetij imajo pomembnejši vpliv na uspešnost poslovanja kot povezave med ostalimi člani istih organizacij (Zhang, Zhang, 2006, str. 388). Guanxiji pa so tudi zelo odprti za širitev in vključevanje novih članov, s tem se njihove možnosti doseganja ciljev in izpolnjevanja odgovornosti širijo. V tem pogledu so Kitajci praktični in ne zavrnejo nikogar brez predhodne ocene (Vanhonacker, 2004, str. 52). Če poznanstva pomagajo do določene mere posamezniku na zahodu, ga na Kitajskem tudi definirajo, definirajo tvoj status, tvoj ugled in spoštovanje v družbi glede na poznanstva, ki jih imaš (Vanhonacker, 2004, str. 2).

Negovanje guanxija je bistven del poslovanja na Kitajskem. Zahodni svet gleda na guanxi kot podkupovanje in izkoriščanje drugih, kar je neetično. Vendar guanxi kot orientirano poslovanje ne bazira na zahodni etični podlagi in merilih, pač pa na kitajskih, zato ga je tudi potrebno gledati s stališča kitajske kulture (Chatterjee, Pearson, Nie, 2006, str. 5). Za Kitajce je guanxi popolnoma sprejemljiv in tudi potreben za vzdrževanje vzajemnega zaupanja in dolgoročnega odnosa (Chatterjee, Pearson, Nie, 2006, str. 5). Izkoriščanje določenega poznanstva ustvari dolžnost, da nekega dne v prihodnosti vrneš uslugo in če izpolniš to obveznost, potem se na Kitajskem smatra tvoje ravnanje za etično. Danes se v guanxijih pogosto dogajajo korupcijski posli povezanih oseb, tu gre predvsem za člane, ki so izredno tesno medsebojno povezani (npr. družinski člani), saj tesen odnos izpodrine dilemo koruptivnega dejanja (Vanhonacker, 2004, str. 2).

Kljub dejstvu, da je Sinoslo že imel zastopnika v Šanghaju in se ta poslovni odnos ni izkazal za uspešnega, sem mnenja, da je to v začetni fazi še vedno najboljša oblika nastopa na tem trgu. Problem v odnosu s prejšnjim zastopnikom vidim v preveč uradnem, pogodbenem poslovnem odnosu, ki je običajen za zahodni svet. Pristop, ki žanje veliko uspehov na kitajskem trgu, je prijateljski, vzajemen, dolgoročen in se gradi počasi ter postopoma. Potreben je torej premišljen, načrtovan pristop k ustvarjanju zaupanja in dolgoročnega poslovnega odnosa z izbranim zastopnikom na šanghajskem območju.

Vsako uspešno domače podjetje na Kitajskem ima za sabo guanxi in to bi bilo potrebno izkoristiti. Ker Sinoslo sam ni vpet v nobeno mrežno povezovanje, je najhitreje in najuspešneje, da se poveže s takim podjetjem in z njim začne graditi dolgoročen poslovni in prijateljski odnos. Kot prvo fazo aktivnosti predlagam, da se poišče uspešno trgovsko podjetje v Šanghaju. Uporabiti je potrebno obstoječe stike in poznanstva, ki pripeljejo do takšnega podjetja. Le na tak način se lahko pride do partnerja, ki uživa ugled v družbi in ima torej za sabo široko mrežo poznanstev. Večkrat sem na internetu zasledila podjetja v Šanghaju, ki se promovirajo kot posredniki in ki dobavijo vse, kar želiš kupiti, naj gre za proizvode za končnega porabnika ali industrijsko blago (one-stop company). Pri teh gre izključno za trgovsko podjetje, ki kupuje pri

proizvajalcih na Kitajskem na podlagi prejetega naročila, torej ne na zalogo, in prodajajo kupcem na domačem in tujih trgih. Prepričana sem, da imajo taka podjetja na kitajskem, cenovno zelo konkurenčnem trgu v ozadju močne prijateljske povezave, s pomočjo katerih se obdržijo na trgu.

V nadaljnjih fazah bi svetovala več premišljenega vključevanja in vzpostavljanja ter utrjevanja prijateljskih odnosov z obstoječimi in bodočimi kupci oz. partnerji. Vsak partner lahko odpre vrata v svojo mrežo povezav. Pri tem pa poudarjam, da je nujno direktorjevo neposredno vključevanje v ta postopek, saj višji položaj osebe v podjetju pogojuje več možnosti razvoja prijateljskega odnosa. Prav tako je vpletenost zaposlenega v podjetju v razne guanxi mreže vprašljivo, saj lahko privede do koruptivnega dejanja ali do odpovedi zaposlitve, s tem pa odpelje s seboj tudi poslovne partnerje. V nekaterih zahodnih podjetjih poskušajo ta problem zmanjšati s spreminjanjem funkcije oz. nalog zaposlenega (npr. z menjavo odgovornosti do drugih dobaviteljev) z vpeljavo skupnih odgovornosti (več oseb, vpletenih v isti posel, transakcijo) in s soudeležbo zaposlenih seniorjev, ki mora odobriti posel, največkrat gre tu za Nekitajca (Millington, Eberhardt, Wilkinson, 2005, str. 264).

Guanxi je v svoji osnovi kulturna tvorba s posebno težo v poslovnem svetu na Kitajskem pod sedanjimi strukturnimi, pravnimi, inštitucionalnimi, političnimi in gospodarskimi pogoji. Ti pogoji pa se, sicer počasi, spreminjajo (Arias Gomez, 1998, str. 156). Prihodnost guanxija je odvisna od procesa sprejemanja ukrepov in zavez WTO-ja, razvoja in izboljšave pravnega sistema, elektronicizacije birokratskih postopkov itd. S sprejemanjem le-teh oz. s sprejemanjem zahodnega tipa poslovanja bo guanxi postal manj tradicionalen in bolj razpršen (Chatterjee, Pearson, Nie, 2006, str. 5), manj opazen in napreden, kljub temu pa bo kulturna dediščina ostala, to potrjujeta Hong Kong in Taiwan, kjer je guanxi preživel v modernih, na zakonih temelječih gospodarskih sistemih (Vanhonacker, 2004, str. 53).

Zaključila bom s stavkom, da guanxi ni zamenjava za uspešen strateški načrt, pač pa le orodje, ki učinkoviteje pomaga pri implementaciji poslovnega načrta (Vanhonacker, 2004, str. 3) in je vir konkurenčne prednosti pri poslovanju na Kitajskem (Chatterjee, Pearson, Nie, 2006, str. 2).

8 SKLEP

Na kitajskem trgu obstaja množica konkurentov podjetju Sinoslo v proizvodnji hidravličnih cilindrov. Potrebno je izstopati iz množice. Skušala sem prikazati, katerim lastnostim trženjskega spleta je potrebno slediti v Šanghaju, da si sploh lahko opazen. Povpraševanje po hidravličnih cilindrih je v fazi hitre rasti, raste z razvojem Šanghaja in raste z avtomatiziranjem procesov.

Šanghaj je najpomembnejši trgovski, izvozni in tudi proizvodni center Kitajske. Z izjemo slednjega mesto razvojno sledi najrazvitejšim prestolnicam sveta. Lokalna vlada načrtuje in že realizira specializirano usmerjanje okrožij Šanghaja in s tem sama usmerja potencialne konkurente v regiji. Industrijsko bolj usmerjena so zahodna okrožja Šanghaja ter obalni del. Prav

tako s spremenjeno in privlačno gospodarsko politiko pospešuje vstop podjetij domačih investitorjev v panogo.

Sinoslo ima v očeh Kitajcev konkurenčno prednost zaradi evropskega porekla. To mora podjetje izkoristiti, da postane opaznejše v Šanghaju. Do več neposrednih prodajnih poti lahko pripelje intenzivnejše iskanje strank. Podjetju zato predlagam večjo prisotnost na sejnih in vpisovanje v spletne poslovne imenike. Pri promociji mora poudarjati kakovost izdelkov in uvoz ključnih elementov hidravličnega cilindra iz Evrope, saj zahodno tehnologijo Kitajci najbolj cenijo. Zanj so pripravljene plačati več, tudi do 30 % običajne cene. Predlagam tudi iskanje najprej večjih odjemalcev, to so izdelovalci raznih orodij in strojev, in iskanje kupcev v dobaviteljskih avtomobilske industrije, v nadaljevanju pa tudi informiranje proizvajalcev plovniških prevoznih sredstev o Sinoslojevi ponudbi. Poleg tega je potrebna premostitev ozkih grl in premislek o uvedbi dvoizemske proizvodnje. Svetujem tudi obsežnejše obiskovanje kupcev in predstavitve izdelka, postopoma pa poglobljanje poslovnega odnosa v osebnejši odnos, saj je prijateljski odnos na Kitajskem osnova za uspešno poslovanje. Potreben je torej premišljen, načrtovan pristop k ustvarjanju zaupanja in dolgoročnega poslovnega odnosa z izbranim zastopnikom na šanghajskem območju. Pri tem pa poudarjam, da je nujno direktorjevo neposredno vključevanje v ta postopek, saj višji položaj osebe v podjetju pogojuje več možnosti razvoja prijateljskega odnosa in s tem dolgoročnega poslovnega odnosa.

Diplomsko delo je bilo sprva zastavljeno nekoliko drugače. Poudarek naj bi temeljil na analizi primarne raziskave, ki je bila izvedena, vendar so se tu od samega začetka pojavljale težave pri povratnih informacijah. Prišla sem do zaključka, da je z anketiranjem na Kitajskem težko priti do podatkov o podjetjih. Vzrok je v kulturnem dejavniku. Moje mnenje je, da je anketiranje na Kitajskem lahko uspešno le v krogu ljudi, ki jih relativno dobro poznaš oz. oni dobro poznajo tebe (zaradi zaupanja, prijateljski odnos) ali pa anketirance finančno stimuliraš.

Težave so se pojavljale tudi pri iskanju ustreznih virov podatkov za analizo Šanghaja, trgov posameznih dejavnosti in podrobnejšo analizo konkurence. Do teh podatkov je zelo težko priti, saj je pogosto potreben nakup podatkov ali pa neposredno obisk knjižnic v Šanghaju. Poskušala sem kar najbolje, da bi se to čim manj odražalo na kakovosti naloge. Ostajata pa manj podrobna analiza konkurenčnih podjetij in pomanjkljiva analiza dejavnosti hidravlike. Kljub temu mislim, da sem z diplomsko nalogo Sinosloju podala določen pregled in usmeritve, ki jih lahko upošteva pri nadaljnjem poslovanju na tem trgu.

LITERATURA

1. Anwar Salman: Overview of Global Steel Industry. KWR International, Inc. [URL: <http://www.kwrintl.com/library/2006/OverviewOfGlobalSteelIndustry.htm>], 25.8.2006.
2. Arias Gomez Tomas Jose: A relationship marketing approach to guanxi. *European Journal of Marketing*, Bradford, 32(1998), 1/2, str. 145-156.
3. Bartos J. Frank: Hydraulic cylinder anatomy. *Control Engineering*, London. [URL: <http://resource.controleng.com/article/CA528250.html>], 1. 5. 2005.
4. Beovič Anton: *Hidravlika*. Ljubljana : Jana, 1994. 111 str.
5. Bregar Lea, Ograjenšek Irena, Bavdaž Kveder Mojca: *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 183 str.
6. Carbone James: Fluid power going electronic. *Purchasing*, London, 118(1995), 8, str. 49.
7. Cardon W. Peter: Reacting to Face Loss in Chinese Business Culture: An Interview Report. *Business Communication Quarterly*, 69(2006), 4, str. 439-443.
8. Chatterjee Rajan Samir, Pearson L. A. Cecil, Nie Katherine: Interfacing Business Relations with Southern China. *South Asian Journal of Management*, New Delhi, 13(2006), 3, str. 59-75.
9. Churchill A. Gilbert: *Basic Marketing Research*. 4. izdaja. Fort Worth : The Dryden Press, 2001. 830 str.
10. De Mente Lafayette Boye: *Chinese Etiquette & Ethics in Business*. 2. izdaja. Singapur : McGraw-Hill Education, 2004. 230 str.
11. Devetak Gabrijel: *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper : Visoka šola za management, 2000. 202 str.
12. Dyer Geoff: Beijing set to shake-up steel sector. *The Financial Times*, London, 2005, 3, str. 7.
13. Dyer Geoff: China's electronics market draws foreign interest. *The Financial Times*. [URL: <http://search.ft.com/ftArticle?sortBy=gadatearticle&page=3&queryText=%22Best+Buy+Co+Inc%22&id=060501003173>], 1.7.2006.
14. Geddie W. Morgan, De Franco L. Agnes, Geddie F. Mary: A comparison of relationship marketing and Gaunxi. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Bradford, 17(2005), 7, str. 614-632.

15. Gibb Allan: Making markets in business development services for SMEs: Taking up the Chinese challenge of entrepreneurial networking and stakeholder relationship management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Bradford, 13(2006), 2, str. 263-283.
16. Gummesson Evert: Total relationship marketing: from the 4Ps-product, price, promotion, place – of traditional marketing management to the 30Rs – the thirty relationships – of the new marketing paradigm. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2000. 281 str.
17. Harvie Charles: Economic Transition: What Can Be Learned From China's Experience. Working Paper Series. Wollongong : University of Wollongong, 1998. 38 str.
18. Hayashi Tadateru: China's Economic Development and the Role of Foreign – Funded Enterprises; Research report No. 39. Development Bank of Japan: Economic and Industrial Research Department. 60 str. [URL: http://www.dbj.go.jp/english/library/pdf/research/all_39e.pdf], maj 2003.
19. Hutt D. Michael, Speh W. Thomas: Business Marketing Management. Orlando : Harcourt, 2001. 693 str.
20. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
21. Kiker Edo: Hidravlika in pnevmatika. Ljubljana : Fakulteta za strojništvo, 1997. 153 str.
22. Kotler Philip: Marketing Management, Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
23. Kotler Philip et al.: Marketing Management, an asian perspective. 2. izdaja. Singapore : Prentice Hall, 1999. 840 str.
24. Leung T. K. P.: A Chinese-United States Joint Venture Business Ethics Model and its Implications for Multi-national Firms. *International Journal of Management*, London, 2004, 21, str. 58–63.
25. Lim G. H., Chua P. S. K., He Y. B.: Modern water hydraulics – the new energy – transmission technology in fluid power. *Journal of Applied Energy*, London, 2003, 76, str. 239–246.
26. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV založba, 2003. 481 str.
27. Medved Gregor: Trženje na podlagi odnosov, primer: Elektro Ljubljana d.d. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 41 str.

28. Millington A. I., Eberhardt M., Wilkinson B: Gift giving, guanxi and illicit payments in buyer/supplier relations in China: analysing the experience of UK companies. *Journal of Business Ethics*, Newark, 2005, 57, str. 255–268.
29. Min Zhao: Five Competitive Forces in China's Automobile Industry. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 2005, 7, str. 99–105.
30. Parnell Francis Martin: Doing business in China – the modern german experience. *European Business Review*, Oslo, 14(2002), 5, str. 351-363.
31. Pučko Danijel: *Strateško upravljanje*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
32. Rydberg Karl-Erik: *Energy Efficient Water Hydraulic System*. Linköping : Linköping University: Department of Mechanical Engineering, 2004. 7 str.
33. Schuster Camille: How to manage a contract in China. *Agency Sales Magazine*, Lake Forest, 34(2004), 11, str. 37-39.
34. Tang Qi: Relationship mapping. *The China Business review*, Washington, 30(2003), 4, str. 28.
35. Taylor Charles, Pople Stephen: *Znanost*. Radovljica : Didakta, 1999. 185 str.
36. Trombly Maria: In China, Saving Face Really Matters. *Securities Industry News*. [URL: <http://www.maria.trombly.com/articles/sin2006-01-16.html>], 16.1.2006.
37. Vanhonacker R. Wilfried: Guanxi Networks in China. *The China Business Review*, Washington, 31(2004), 3, str. 48-53.
38. Wan Nik W. B. et al.: Rheology of bio-edible oils according to several rheological models and its potential as hydraulic fluid. *Industrial Crops and Products*, Kuala Lumpur, 22(2005), 3, str. 249-255.
39. Wang Lu Cheng: Guanxi vs. Relationship Marketing. West Haven : University of New Haven: Department of Marketing and International Business, 2005. 6 str.
40. Wang Yuan, Zhang Sheng Xin, Goodfellow Rob: *China Business Culture*. London : Thorogood, 2005. 278 str.
41. Woo Seng Hong, Wilson Doirean, Liu Jonathan: Gender impact on Chinese negotiation: some key issues for Western negotiators. *Women in Management Review*, Manchester, 16(2001), 7, str. 349-356.
42. Yau Oliver, Powell Sarah: Management styles in the West and East. *Management Decision*, West Yorkshire, 42(2004), 5/6, str. 807–811.

43. Zhang Yi, Zhang Zigang: Guanxi and organizational dynamics in China: a link between individual and organizational levels. *Journal of Business Ethics*, New York, 67(2006), 4, str. 375-392.

VIRI

1. About IAC. [URL: <http://www.iacexpo.com/en/neiye.php>], 25.11.2006.
2. Alibaba Manufacturer Directory. [URL: www.alibaba.com], 25.5.2006.
3. CCMTSHOW News Detail. [URL: http://www.ccmtshow.com/eng/ennews/detail_en.asp?en_id=46], 6.2.2006.
4. China International Industry Fair – Introduction. [URL: <http://www.ciif-expo.com/en/introduction.php>], 25.1.2007.
5. China Manufacturer Directory Made-in-China.com. Focus Technology Co., Ltd.: [URL: www.made-in-china.com], 25.5.2006.
6. China Manufacturers on B2BChinaSources.com. G.T. Internet Information Co., Ltd.: [URL: www.b2bchinasources.com], 25.5.2006.
7. China Markets Yearbook 2006. Beijing : National Bureau of Statistics of China, 2006. 907 str.
8. China's Auto Industry: Roaring Ahead. *Business Week*. 2 str. [URL: http://www.businessweek.com/globalbiz/content/may2007/gb20070502_955881.htm], 2.5.2007.
9. China's Economy. The US-China Business Council. [URL: <http://www.uschina.org/info/china-briefing-book/chops/economy-2005.html>], 25.7.2006.
10. China's GDP grows 10,7 % in 2006. Chinese Government's Official Web Portal. [URL: http://english.gov.cn/2007-01/25/content_507608.htm], 25.1.2007.
11. China's Machinery Industry Survey. Investment Promotion Agency. [URL: http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI_EN/Economy/Sectors/Manufacturing/Machinery/t20070420_77298.htm], 20.4.2007.
12. China's parliament adopts enterprise income tax law. *People's Daily Online*. [URL: http://english.people.com.cn/200703/16/eng20070316_358252.html], 16.3.2007.
13. China's Petroleum Industry & Chemical Industry Recorded Profits of RMB 370.79 billion. *Business Wire*, Dublin. [URL: http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-5712863/Chinas-Petroleum-Industry-Chemical-Industry.html], 29.8.2006.

14. China's Shipbuilding Industry Survey. Investment Promotion Agency. [URL: http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI_EN/Economy/Sectors/Manufacturing/Shipbuilding/t20070420_77297.htm], 20.4.2007.
15. Cleaner Production in China: Shanghai. National Development and Reform Commission. [URL: http://www.chinacp.com/eng/cpcities/cp_shanghai.html], 25.7.2006.
16. Coal Mining Equipment Market in China. U.S. Department of Commerce. [URL: http://www.buyusainfo.net/docs/x_2606339.pdf], 25.5.2006.
17. Country Views Wire China: Mining. The Economist. [URL: <http://store.eiu.com/product/890000289CN.html?ref=featuredProductHome>], 5.2.2004.
18. Exhibitor list. Metalworking and CNC Machine Tool Show (MWCS). [URL: http://219.238.203.151/autoweb/users/06ptc/paper/actor_search2006.asp], 25.3.2005.
19. Exhibitor List. PTC Asia. [URL: http://219.238.203.151/autoweb/users/06ptc/paper/actor_search.asp?ifeng=1&iEID=17810], 25.3.2005.
20. Final Report. Automechanika Shanghai. [URL: <http://www.messefrankfurt.com.hk/release/en/11/928.PDF>], 25.12.2006.
21. Foreign Investment in China. The US-China Business Council. [URL: <http://www.uschina.org/info/china-briefing-book/chops/fdi-2005.html>], 25.7.2006.
22. Gospodarske novice iz Kitajske, št. 14. Veleposlaništvo RS v Pekingu, Konzulat RS v Hongkongu, Gospodarska zbornica Slovenije, Ministrstvo za gospodarstvo RS in Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport RS. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije, 2004. 29 str.
23. Hangzhou Jinding Hydraulic Product Manufacturing Co., Ltd. [URL: <http://hzjddy.en.alibaba.com/aboutus.html>], 25.5.2006.
24. Hualong machine accessories factory. [URL: <http://www.hualongjx.cn>], 25.5.2006.
25. IFC and World Bank Laud China's Revision of Company Law, Making Entry of New Businesses Easier. The World Bank, Washington. [URL: <http://www.ifc.org/IFCExt/pressroom/IFCPressRoom.nsf/0/4D741F15881FF64F852570D00055B8B7?OpenDocument>], 7. 12. 2005.
26. IMAG – Auto Components – Information. [URL: <http://autocomponents.auto-fairs.com/en/leftnavigation/information>], 25.11.2006.
27. IMAG – Auto Shanghai – information. [URL: <http://autoshanghai.auto-fairs.com>], 25.11.2006.

28. Interni podatki podjetja Sinoslo Technology (SIP) Co., Ltd.
29. Investment Zones, Districts and Counties. Shanghai Foreign Economic Relation & Trade Commission. [URL: <http://www.investment.gov.cn/B-tzqy-qx/index.html>], 25.5.2006.
30. Iskra Mehanizmi, d. d. – MAIN. [URL: <http://www.iskra-mehanizmi.si/>], 25.7.2006.
31. Iskra Zaščite. [URL: <http://www.iskrazascite.si/>], 25.7.2006.
32. Izvozno okno - sejmi. Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije. [URL: <http://www.izvoznookno.si/index.php?act=4&act2=1&act3=2&id=2006060709564083>], 25.11.2006.
33. JMET Iron & Steel Products Co., Ltd. [URL: <http://www.jmet.com>], 25.7.2006.
34. Law and Statute. Investment Promotion Agency. [URL: http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI_EN/Laws/default_anli.jsp], 10.6.2002.
35. Le-tehnika, d. o. o. (Izdelki). [URL: <http://http://www.le-tehnika.si/index.php?location=368/>], 25.7.2006.
36. Liquid asset. The Engineer: Design Engineering – Hydraulics, London, 2006, str. 41.
37. Lyc Electric Co., Ltd. [URL: http://www.tradekey.com/profile_view/uid/49012/lyc-electric-co-ltd.htm], 25.5.2006.
38. Machinery. Investment Promotion Agency. [URL: <http://www.fdi.gov.cn/common/info.jsp?id=ABC00000000000001979>], 19.1.2006.
39. Major social and economic indicators. Shanghai Statistcal Bureau. [URL: <http://www.stats-sh.gov.cn/2003shtj/tjn/nje06.htm?d1=2006tjnje/E0201.htm>], 25.7.2006.
40. Market Profiles on Chinese Cities and Provinces: Shanghai Municipality. Hong Kong Trade Development Council. [URL: <http://www.tdctrade.com/mktprof/china/mpshh.htm>], avgust 2006.
41. Migrant Wave Drives Shanghai's Population Growth. Xinhua News Agency, Beijing. [URL: <http://www.china.org.cn/english/MATERIAL/164898.htm>], 7. 4. 2006.
42. Nanjing Motor Group Acquired MG Rover for Over 50 Million Pounds. Business Wire, Dublin. 4 str. [URL: <http://www.allbusiness.com/services/business-services/3911685-1.html>], 8.11.2006.
43. Ningbo Eternal Machinery Co., Ltd. [URL: <http://www.emc-machinery.com/>], 25.5.2006.

44. Political structure, China. The Economist. [URL: <http://www.economist.com/countries/China/profile.cfm?folder=Profile%2DPolitical%20Structure>], 6.12.2006.
45. Predstavitev države, Kitajska. Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije. [URL: <http://www.izvoznookno.si/index.php?act=2&act2=1&dId=2002052713504630#top>], 25.7.2006.
46. Riken Kiki (Shanghai) Co., Ltd. [URL: <http://www.rikenkiki-sh.cn>], 25.5.2006.
47. Shanghai – U.S. Commercial Service China. [URL: <http://www.buyusa.gov/china/en/shanghai.html>], 25.7.2006.
48. Shanghai Foreign Investment Promotion Platform, Districts and Counties. Shanghai Foreign Economic Relation & Trade Commission. [URL: <http://www.investment.gov.cn/B-tzqy-qx/index.html>], 25.7.2006.
49. Shanghai, Investment Promotion. Investment Promotion Agency. [URL: <http://www.fdi.gov.cn/Itinvestsvr/index.jsp?category=0602&app=00000000000000000007¤tPage=&language=en¤tPage=1>], 25.5.2006.
50. Shanghai Statistical Yearbook 2005. Beijing : Shanghai Municipal Statistics Bureau, 2005. 512 str.
51. Shanghai's GDP exceeds one trillion yuan for the first time. People's Daily Online. [URL: http://english.people.com.cn/200701/31/eng20070131_346426.html], 31.1.2007.
52. Shen Qing Ming – vodja oddelka CYL v Sinosloju, globinski intervju, junij 2006.
53. Sinoslo Technology (SIP) Co., Ltd. [URL: <http://www.sinoslo.cn/>], 25.6.2006.
54. Statistics Data of China Fluid Power Sector. China Hydraulics Pneumatics and Seals Association. [URL: <http://www.chpsa.org.cn/english/Englishversion/OTHER/h-p-s/index.asp>], 25.7.2002.
55. Ta Ta Science and Technology (Ningguo) Co., Ltd. [URL: <http://ngdada.en.alibaba.com/aboutus.html>], 25.5.2006.
56. Taiwan Demao, Ltd. [URL: <http://www.deamark.com.tw/>], 25.5.2006.
57. Taizhou Juli Tools Co., Ltd. [URL: <http://www.juli-tools.com/eabout.asp>], 25.5.2006.
58. The demand for automotive plastics in China is predicted to continue to grow over the next five years. Business Wire, Dublin. [URL: http://www.redorbit.com/news/science/362527/the_demand_for_automotive_plastics_in_china_is_predicted_to/index.html], 18.1.2006.

59. The world factbook: China. Central Intelligence Agency. [URL: <https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ch.html>], 25.7.2006.
60. The 9th China International Machine Tools & Moulds Exhibition. Alibaba.com. [URL: http://tradeshow.alibaba.com/trade_shows/1384/The_9th_China_Qingdao_International_Machine_Tools_Moulds_Exhibition.html], 25.11.2006.
61. Top Trends Impacting Design Engineers: Hydraulics gets better with age. Machine Design, Detroit. [URL: <http://www.machinedesign.com/ASP/viewSelectedArticle.asp?strArticleId=55361&strSite=MDSite&catId=0>], 2.6.2003.
62. Wikipedia, the free encyclopedia. [URL: <http://en.wikipedia.org/wiki>], 25.7.2006.
63. Yiko International Co., Ltd. [URL: <http://www.made-in-china.com/import-export/CWJxbVndvQpUprofile1/Yiko-International-Co-Ltd-.html>], 25.5.2006.
64. Yuning Trade Company, Ltd. [URL: <http://www.made-in-china.com/showroom/yangwy>], 25.5.2006.
65. Zhejiang Leierda Pneumatic Hydraulic Pressure Co., Ltd. [URL: <http://www.chled.cn/en/index.asp>], 25.5.2006.
66. Znak d.o.o. – vsi sejmi sveta. [URL: http://www.znak.si/sejmi/sejmi_sveta/kraji1.php#14], 25.7.2006.
67. 10th Five-Year Plan. China Daily: Bizchina/Machinery, Beijing. [URL: http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2006-04/18/content_570635.htm], 18.4.2006.

PRILOGA

Priloga 1: Opis posameznih okrožij Šanghaja

Tabela 1: Opis posameznih okrožij Šanghaja

Okrožje Šanghaja	Lokacija, opis	Usmeritev okrožja
Huangpu	Centralni Šanghaj; najpomembnejši nakupovalni center, turistična točka in moderna stanovanjska četrt.	Trgovina, storitve, nepremičnine, turizem, zabava.
Luwan	Centralni Šanghaj; eno najmanjših in najprestižnejših območij Šanghaja, s tipičnimi bulvarji, kot ostanek francoske koncesijske dobe.	Trgovina, storitve, nepremičnine, zabava.
Jing'an	Centralni Šanghaj, najmanjši med okrožji; z luksuznimi rezidentskimi kompleksi.	Storitveni sektor, trgovina, nepremičnine.
Pudong New Area	Zahodni Šanghaj; leži ob izlivu reke Huangpu v Vzhodno kitajsko morje; z največjim mednarodnim letališčem.	Center mednarodnih finančnih inštitucij (Lujiazui Finance & Trade Zone); središče novih in visokotehnoloških panog (Jinqiao Export Processing Zone); največje brezcarinsko območje na Kitajskem (Waigaoqiao Free Trade Zone) ter center biofarmacije, mikroelektronike in informacijske tehnologije (Zhangjiang Hi-Tech Park).
Chongming	Otoški del Šanghaja, zahodni Šanghaj, drugi največji otok Kitajske (če izključimo Taiwan), tunel povezuje celinski del.	Načrtujejo razvoj v ekootok. Področje vrtov, zelenja; mesto za rekreacijo in počitek.
Xuhui	Zahodni Šanghaj; znan po znanstvenoraziskovalnih inštitucijah, pomembna turistična točka in destinacija za tuje investicije; izmed okrožji ima najvišje cene nepremičnin.	Trgovina, visokotehnološke dejavnosti, nepremičnine in turizem.
Changning	Zahodni Šanghaj, več let pomembno zaradi edinega mednarodnega letališča v Šanghaju, danes to vlogo prevzema Pudong New Area. Dom mnogih ekspatriatov.	Predvsem storitveni sektor, nepremičnine.
Putuo	Centralni Šanghaj, »tretji svet« med distrikti; z največjo železniško postajo.	Papirna industrija, kemična, farmacevtska industrija.
Zhabei	Znan kot severni vstop v Šanghaj; poleg luke in največje železniške postaje.	Pomembna tako industrija kot storitveni sektor; multimedjska dolina Šanghaja (Shanghai Multimedia Valley) z bazo multimedjske tehnologije R&R in šanghajsko multimedjsko bazo industrializacije ter novi industrijski park (Shibei Industrial New Zone).
Hongkou	Severovzhodni Šanghaj; z največjim mednarodnim nakupovalnim središčem.	Transportne, špedicijske storitve; izobraževalni center; trgovina.
Yangpu	Severovzhodni Šanghaj; nekdanji center težke industrije; pomembno rezidentsko področje.	Eno izmed dveh okrožij, s poudarkom na izobraževalnih in znanstvenoraziskovalnih inštitucijah.
Baoshan	Na severu meji na Vzhodno Kitajsko morje, zato je pomembna luka, baza železa, jekla.	Sekundarni sektor, trgovina, transport.

Nadaljevanje Tabele 1

Okrožje Šanghaja	Lokacija, opis	Usmeritev okrožja
Minhang	Centralni Šanghaj, med centralnimi distrikti največji, pokriva dovršen del reke Huangpu.	Razvijajoči se center letalske industrije, vesoljskih projektov in raziskav, vojaške tehnologije ter fotoelektronike (photoelectron) in mikroelektronike.
Jiading	Severni Šanghaj; meji na provinco Jiangsu.	Avtomobilski center.
Jinshan	Jugozahodni Šanghaj; meji na provinco Zhejiang.	Petrokemična industrija; sledijo lahka industrija, strojna, tekstilna, avto deli in elektronika.
Songjiang	Zahodni Šanghaj; okrožje, iz katerega se je razvil Šanghaj.	IT in elektronika, biomedicina, kemična.
Qingpu	Zahodni Šanghaj; meji na provinco Jiangsu in Zhejiang; z jezerom Dianshan, edinim v Šanghaju.	Razdeljen na pet razvojnih območij: <input type="checkbox"/> delovno intenzivne panoge, primarni sektor <input type="checkbox"/> avtomobilski center <input type="checkbox"/> elektronika in rezidentsko območje <input type="checkbox"/> predelovalna industrija, rekreacijska ponudba, nepremičnine <input type="checkbox"/> ob jezeru turistična ponudba.
Nanhui	Vzhodni Šanghaj, obkroža ga Vzhodno kitajsko morje; pomembno пристanišče.	Glede na pomembnost pristanišča so se razvile temu primerne panoge: industrija, logistične in transportne storitve.
Fengxian	Lociran na južnem delu Šanghaja, na jugu omejen z morjem. Znan po plažah.	Mednarodni ladijski razvojni center; optika, elektronika, telekomunikacije.

Vir: Shanghai Foreign Investment Promotion Platform, Districts and Counties, 2006.

Priloga 2: Konkurenti podjetja Sinoslo v panogi hidravlični cilindri

Tabela 2: Konkurenti podjetja Sinoslo v panogi hidravlični cilindri

PODJETJE	KRATEK OPIS PODJETJA
Ningbo Eternal Machinery Co., Ltd.	Je ameriško-kitajski JV, specializiran pa je v proizvodnji pnevmatičnih in hidravličnih komponent. Z dvema proizvodnjama v provinci Zhejiang poslujejo na kitajskem trgu že 20 let. Njihova poslovna filozofija je »Kvaliteta osvoji trg«. Povezuje se tudi z univerzama v Šanghaju in Pekingu. Celotno prodajo sestavljata domači trg in izvoz v Evropo in ZDA.
Hangzhou Jinding Hydraulic Product Manufacturing Co., Ltd.	Locirano je v provinci Zhejiang. Ustanovljeno je bilo leta 1995, ima 400 zaposlenih. Z letno proizvodnjo 300.000 hidravličnih cilindrov, 250.000 črpalk in 250.000 rezervoarjev zaseda prvo mesto v provinci po proizvodnem outputu.
Taizhou Juli Tools Co., Ltd.	Ustanovljeno je bilo leta 1983 pod imenom Yuhuan Hydraulic Pressure Tools Factory. Locirano je v provinci Zhejiang. Proizvajajo predvsem hidravlična in druga orodja. Od hidravličnih cilindrov prevladujejo enojni cilindri. Sami poudarjajo kakovost in prodajne storitve.
Riken Kiki (Shanghai) Co., Ltd.	Ustanovljeno je bilo leta 1983 pod imenom Yuhuan Hydraulic Pressure Tools Factory. Locirano je v provinci Zhejiang. Proizvajajo pa predvsem hidravlična in druga orodja. Od hidravličnih cilindrov prevladujejo enojni cilindri. Sami poudarjajo kakovost in prodajne storitve.
Taiwan Demao, Ltd.	Podjetje ima zelo širok spekter proizvodnje, proizvaja oz. prodaja praktično vse za proizvodnjo in proizvodno linijo. Gre za taiwansko podjetje, s podružnicami oz. predstavništvom v Šanghaju, Suzhou, Bejingu ter na Japonskem.
Ta Ta Science and Technology (Ningguo) Co., Ltd.	Podjetje, ustanovljeno leta 2000 v provinci Anhui, poleg cilindrov prodaja tudi ostale hidravlične komponente. S 100 zaposlenimi dosegajo 100 milijonov USD letnih prihodkov. Je tudi močan izvoznik.
Zhejiang Leierda Pneumatic Hydraulic Pressure Co., Ltd.	Specializirano v pnevmatične in hidravlične cilindre s proizvodnjo v provinci Zhejiang. Pod tem imenom je registrirano od leta 2005.
JMET Iron & Steel Products Co., Ltd.	Podjetje je podružnica javnega podjetja JMET Corp., Jiangsu Sainy International Group, ki je bilo ustanovljeno leta 1974. Aktivno sodeluje z univerzo v Qinhua in univerzo v Zhejiang.
Yiko International Co., Ltd.	Podjetje iz province Jiangsu, specializirano v proizvodnjo cilindrov, z letnim outputom 20.000 enot, proizvedenih za operativni tlak okoli 200 MPa in primernih za širok spekter proizvodenj.
Yuning Trade Company, Ltd.	Podjetje sodi v rang manjših podjetij, z do 50 zaposlenimi in letnim prometom 5–10 milijonov USD. Osnovna dejavnost je proizvodnja avto delov, poleg tega pa proizvaja tudi stroje za različne panoge in hidravlične sisteme ter hidravlične cilindre.
Lyc Electric Co., Ltd.	Proizvodno podjetje različnih komponent za električne naprave, industrijsko opremo in avtomobile, tudi hidravlične in pnevmatske elemente. Za razliko od drugih podjetij le-to poudarja konstantne investicije v izobraževanje zaposlenih.

Vir: Alibaba Manufacturer Directory, 2006; China Manufacturers on B2BChinaSources.com, 2006; China Manufacturer Directory Made-in-China, 2006 ter spletne strani omenjenih podjetij.

Priloga 3: Vprašalnik v slovenščini

Spoštovani!

Sem Anja Lemut, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani, v Sloveniji. Prosila bi vas za sodelovanje v raziskavi, ki jo izvajam v okviru diplomske naloge za podjetje Sinoslo Technology (SIP) Co., Ltd., in se nanaša na potrebe in zahteve kupcev hidravličnih cilindrov. Prosim, če mi izpolnjen vprašalnik pošljete po faxu: 0512-67261059 ali po e-pošti: anja.lemut@gmx.net.

Raziskava je anonimna, zato jamčim, da vaše podjetje ne bo nikjer imenovano. Če vas zanimajo njeni rezultati, vam jih bom z veseljem posredovala.

Hvala vam za sodelovanje!

1. Ali v vašem podjetju kupujete hidravlične cilindre oz. jih potrebujete za strojno mehanizacijo?

Da Ne

2. Katere tipe hidravličnih cilindrov poznate:

teleskopski enosmerni dvosmerni

3. Katere tipe hidravličnih cilindrov v vašem podjetju uporabljate:

teleskopski enosmerni dvosmerni

do 100 bar med 100 in 200 bar med 200 in 300 bar med 300 in 400 bar nad 400 bar

4. Katere tipe hidravličnih cilindrov kupujete:

teleskopski enosmerni dvosmerni

do 100 bar med 100 in 200 bar med 200 in 300 bar med 300 in 400 bar nad 400 bar

5. Kolikšne količine hidravličnih cilindrov potrebuje vaše podjetje na mesec?

6. Razvrstite po pomembnosti dejavnike nakupa hidravličnega cilindra:

(1 – najpomembnejši dejavnik, 7 – najmanj pomemben dejavnik)

___ čas dobave

___ cena

___ kakovost

___ bližina proizvajalca

___ poprodajni servis

___ potreben CN-standard

___ potreben EU-standard

7. Ali ste zadovoljni z vašim dobaviteljem hidravličnih cilindrov?

Da. Zakaj? _____

Ne. Zakaj? _____

8. Ali poznate podjetje Sinoslo?

Da Ne

9. Če da, kako ste zadovoljni z njihovimi cilindri in zakaj?

popolnoma nezadovoljen							popolnoma zadovoljen
1	2	3	4	5	6	7	

Prosim, utemeljite, zakaj.

10. Če ne poznate podjetja, bi želeli vedeti več o njihovi ponudbi hidravličnih cilindrov?

Da Ne

11. Želite dodatne informacije o samem podjetju Sinoslo in njegovi celotni ponudbi?

Da Ne

12. V priloženem dodatku so opisani trije tipi hidravličnega cilindra, pripišite jim ceno.

Cilinder A: _____ Cilinder B: _____ Cilinder C: _____

13. Kakšen dobavni rok pričakujete za opisane cilindre?

Cilinder A: _____ Cilinder B: _____ Cilinder C: _____

14. So hidravlični cilindri v priloženem dodatku dovolj podrobno opisani?

Da. Ne. V čem je pomankljiv? _____

15. Kje pridobivate informacije o hidravličnih cilindrih?

- Sejmi
- Strokovne revije. Katere? _____
- Poslovni imenik
- Poslovni partnerji, znanci
- Internet.

16. Kaj je glavna dejavnost vašega podjetja?

17. Število zaposlenih v podjetju: _____

18. Struktura prodaje vašega podjetja:

- Domači trg / tuji trg (v %): _____/_____
- Šanghaj / ostali del Kitajske (v %): _____/_____

19. Vaše delovno mesto v podjetju: _____

Hvala za vaš čas!

Priloga 4: Vprašalnik v kitajščini

尊敬的先生/女士

我是Anja Lemut, 斯洛文尼亚卢布尔雅那大学经济系四年级的学生.

我现在为苏州工业园区的中斯科技有限公司公司做一份调查报告, 这也将作为我毕业论文的一份调查, 非常感谢您的合作. 这份调查旨在液压油缸的潜在购买者的需求. 请将完成的调查问卷传真给0512-67261059或者发送电子邮件到anja.lemut@gmx.net

这次调查是匿名的,因此您所在公司将不会以任何形式被提及.

如果您对调查结果感兴趣,我很乐意将结果反馈给您.

再次感谢您的合作.

1. 贵公司是否购买液压油缸或者对此产品是否有需求?

是 不是

2. 您熟悉哪种液压油缸?

伸缩筒 单孔筒 双孔筒

3. 贵公司现在使用哪种液压油缸?

伸缩筒 单孔筒 双孔筒

100击杆

100-200击杆之间

200-300击杆之间

300-400击杆之间

400击杆以上

4. 贵公司曾买过哪种液压油缸?

伸缩筒 单孔筒 双孔筒

100击杆

100-200击杆之间

200-300击杆之间

300-400击杆之间

400击杆以上

5. 贵公司每年每月每星期对液压油缸的需求量是多少?

6. 将以下因素从一到七选择排列(1代表决定购买液压油缸与否的最重要因素,7则代表最次要因素)

___ 交货时间

___ 价格

___ 质量

___ 生产商厂址(方便性)

___ 售后服务

___ 要求国内标准

___ 要求欧洲标准

7. 您对现在液压油缸供应商满意吗?

满意. 为什么? _____

不满意. 为什么? _____

8. 您熟悉中斯科技有限公司吗?

熟悉 不熟悉

9. 如果您熟悉中斯科技有限公司,您对该公司对于液压油缸的供价有何评价?

一点都不满意							非常满意
1	2	3	4	5	6	7	

您的评价根据是什么?

10. 如果您不知道中斯科技有限公司,您愿意了解该公司对液压油缸产品的报价吗?

愿意 不愿意

11. 您愿意进一步了解中斯科技有限公司吗?

愿意 不愿意

12. 以下提及了三种液压油缸,您对它们的估价是多少?

A型 _____ B型 _____ C型 _____

13. 您希望的交货时间是什么?

A型 _____ B型 _____ C型 _____

14. 您觉得对液压油缸所附的描述足够详尽吗?

是 否. 不足在哪儿? _____

15. 您从哪儿了解液压油缸产品的?

- 展览会
- 技术杂志. 哪种? _____
- 商业产品目录
- 商业伙伴,朋友
- 因特网

16. 贵公司主要经营范围是什么?

17. 贵公司的员工人数是多少? _____

18. 贵公司的销售结构是什么?

国内市场/国外市场(比例%) _____/_____

上海/中国其他地区(比例%) _____/_____

19. 您在公司的职位 _____

再次感谢您的合作!

Demografski podatki anketiranih podjetij

Tabela 3: Prikaz demografskih podatkov anketiranih podjetij

	Št. zaposlenih	Glavna dejavnost	Struktura prodaje domači / tuji trg	Struktura prodaje Šanghaj / ostali del Kitajske	Anketirančeva pozicija v podjetju
Podjetje 1	1.200	Oprema za pristanišča	60 / 40	/	Vodja oddelka hidravlike
Podjetje 2	1.000	Trgovsko podjetje tehnične opreme	/	/	Tržnik
Podjetje 3	100	Trgovsko podjetje, mešano blago	/	/	Tržnik
Podjetje 4	20	Tuje predstavništvo, izdelovalec viličarjev, dvigal	/	/	Prodajni inženir
Podjetje 5	10.000	Kompresorji zraka	10 / 90	20 / 80	Tržnik

Vir: Rezultati ankete o hidravličnih cilindrih, 2006.

Predstavitev odgovorov

- Katere tipe cilindrov pozna anketiranec.

Tabela 4: Prikaz odgovorov o poznavanju tipov cilindrov

Podjetje 1	teleskopske, eno- in dvosmerne
Podjetje 2	teleskopske
Podjetje 3	teleskopske
Podjetje 4	teleskopske, eno- in dvosmerne
Podjetje 5	teleskopske

Vir: Rezultati ankete o hidravličnih cilindrih, 2006.

- Katere tipe hidravličnih cilindrov uporabljajo v podjetju.

Tabela 5: Prikaz odgovorov o tipih cilindrov, ki jih uporabljajo v anketiranih podjetjih

Podjetje 1	teleskopske in dvosmerne; 100–300 bar
Podjetje 2	teleskopske; 200–300 bar
Podjetje 3	/
Podjetje 4	teleskopske, eno- in dvosmerne
Podjetje 5	dvosmerne; 300–400 bar

Vir: Rezultati ankete o hidravličnih cilindrih, 2006.

- Katere tipe hidravličnih cilindrov kupujejo.

Tabela 6: Prikaz odgovorov o tipih cilindrov, ki jih anketirana podjetja kupujejo

Podjetje 1	teleskopske in dvosmerne
Podjetje 2	teleskopske; 100–200 bar
Podjetje 3	teleskopske
Podjetje 4	teleskopske, eno- in dvosmerne
Podjetje 5	dvosmerne

Vir: Rezultati ankete o hidravličnih cilindrih, 2006.

Iz zgoraj predstavljenih odgovorov lahko zaključim, da mora biti teleskopski tip cilindra nujen sestavni del ponudbe proizvajalca hidravličnih cilindrov.

- Kolikšno količino hidravličnih cilindrov kupuje podjetje na mesec.

Tabela 7: Prikaz odgovorov o nabavnih količinah cilindrov na mesec

Podjetje 1	100
Podjetje 2	20
Podjetje 3	/
Podjetje 4	/
Podjetje 5	10

Vir: Rezultati ankete o hidravličnih cilindrih, 2006.

- Rangiranje po pomembnosti dejavnike nakupa hidravličnih cilindrov.

Navedenih je bilo sedem dejavnikov, ki so jih anketiranci rangirali po pomembnosti od 1 do 7, kjer je 1 najpomembnejši dejavnik, 7 pa najmanj pomemben dejavnik.

Podjetje 2 in podjetje 5 nista podala odgovora v skladu z navodili. Podjetje 4 na to vprašanje ni odgovorilo. Odgovora Podjetja 1 in Podjetja 3 predstavljam v naslednji tabeli s povprečno oceno dejavnikov.

Tabela 8: Prikaz odgovorov o nakupnih dejavnikih za hidravlični cilinder

Nakupni dejavnik	Podjetje 1	Podjetje 3	Povprečna ocena
Čas dobave	4	3	3,5
Cena	2	2	2
Kakovost	1	1	1
Bližina proizvajalca	6	7	6,5
Poprodajni servis	3	4	3,5
Potreben CN-standard	7	6	6,5
Potreben EU-standard	5	5	5

Vir: Rezultati ankete o hidravličnih cilindrih, 2006.

Obe podjetji, eno je proizvodno, drugo trgovsko, sta postavili kakovost na prvo mesto, sledi ji cena. Tema dejavnikoma sledita čas dobave in poprodajni servis, šele na to certifikati kakovosti, kar je nekoliko sporno, glede na to, da so slednjo postavili na prvo mesto.

- Zadovoljstvo anketiranih podjetij s svojim dobaviteljem.

Tabela 9: Prikaz odgovorov anketiranih podjetij o zadovoljstvu s svojim dobaviteljem

	Zadovoljen s svojim dobaviteljem	Utemeljitev
Podjetje 1	DA	dobra kakovost in držijo se dobavnega roka
Podjetje 2	DA	/
Podjetje 3	DA	ugodna cena
Podjetje 4	/	/
Podjetje 5	NE	predrag

Vir: Rezultati ankete o hidravličnih cilindrih, 2006.

Dva od štirih, ki so odgovarjali, sta kot razlog navedla cene, za trgovsko podjetje je bilo to pričakovano, med tem ko sem presenečena nad odgovorom Podjetja 5, saj navaja, da s svojim dobaviteljem niso zadovoljni. Ker gre za panogo, kjer je konkurenca močna, bi lahko sklepala, da gre pri njihovi poslovni dejavnosti za zelo specifične cilindre in je le malo ponudnikov takih, da zadovoljijo kupčeve zahteve. Podjetje 4 na to vprašanje ni odgovarjalo, kar je pričakovano, saj kupuje cilindre pri svojem matičnem evropskem podjetju.

- Prepoznavnost Sinosloja

Tabela 10: Prikaz odgovorov anketiranih podjetij o poznavanju Sinosloja

	Pozna Sinoslo	Želi izvedeti več o Sinoslojevi ponudbi hidr. cilindrov	Želi več informacij o samem podjetju in njegovi celotni ponudbi
Podjetje 1	NE	DA	DA
Podjetje 2	NE	NE	NE
Podjetje 3	NE	DA	DA
Podjetje 4	NE	DA	DA
Podjetje 5	NE	DA	/

Vir: Rezultati ankete o hidravličnih cilindrih, 2006.

Le trgovsko podjetje, ki je hkrati zadovoljno s svojim dobaviteljem hidravličnih cilindrov, ne želi nobene dodatne informacije o Sinoslojevi ponudbi.

- Na vprašanje, naj cenovno ocenijo hidravlični cilinder, predstavljen v prilogi vprašalnika, je odgovoril samo en anketiranec (Podjetje 5), in sicer je postavil ceno 5.000 RMB (500 EUR). Ista frekvenca odgovora je bila za določitev dobavnega roka za te tri cilindre. Odgovorilo je Podjetje 1: čim krajši. Na vprašanje o primernosti kataloga je prav tako le eno podjetje odgovorilo (Podjetje 2), in sicer ni primeren. Utemeljitve ni navedlo.
- Na vprašanje, kje pridobivajo informacije o hidravličnih cilindrih, je frekvenca odgovora 3. Podjetje 2 je obkrožilo strokovne revije in internet, Podjetje 5 pa poslovni partnerji, znanci. Podjetje 1 pridobiva informacije preko vsega naštetega, torej sejmi, strokovne revije, poslovni imenik, poslovni partnerji in znanci ter internet.

Priloga 6: Naslovi spletnih imenikov

- www.made-in-china.com
- www.kellysearch.com/
- www.alibaba.com/
- www.globalsources.com
- www.manufacturers.com
- www.tradekey.com
- www.worldyellowpages.com
- www.thomasglobal.com
- <http://business-china.com>
- <http://www.allproducts.com/>
- www-hydraulicsinfo.com
- www-hydraulicsinfo.com
- www.chinapages.com
- www.manufacturers.com.tw/
- www.the-infoshop.com/
- www.globalspec.com/
- www.tradebig.com
- www.fastsupplier.com
- www.chinainfo.org
- www.trade193.com.tw
- www.china-suppliers.org
- dmoz.org
- www.worldwideindustrialmarketplace.com
- www.b2bchinasources.com
- www.powersourcing.com
- <http://ccne.mofcom.gov.cn/>

Priloga 7: Izhodiščna vprašanja za globinski intervju z vodjo oddelka CYL v Sinosloju in z vodjo oddelka hidravlike v matičnem podjetju

- Celotna prodaja in prodaja hidravličnih cilindrov Sinosloja v letu 2005, na katere trge, koliko je bilo izvoza ter kolikšna je bila prodaja ter njena organiziranost v Šanghaju.
- Na katerih ciljnih trgih nastopate s svojimi cilindri?
- Vaš pogled na globalni trg hidravlike in razvoj hidravlike na Kitajskem ter v Šanghaju.
- Kakšna je zaznana vrednost Sinoslojevih hidravličnih cilindrov v očeh Kitajcev?
- Kako pomembni so ostali dejavniki nakupa, cena cilindra in dobavni rok?
- So kakšne razlike v proizvodnji hidravličnega cilindra v Sinosloju v primerjavi s proizvodnjo v Sloveniji?
- Kako ima Sinoslo organizirano dobavo izdelkov?
- Katere oblike neposrednega komuniciranja izvaja Sinoslo za področje hidravličnih cilindrov?
- Katera orodja pospeševanja prodaje uporabljate?
- Kako poteka vaša osebna prodaja?
- Katere oblike pospeševanja prodaje uporabljate?
- Katere oblike oglaševanja uporabljate?
- Kako prodajalci v Sinosloju skrbijo za odnose s kupci?
- Katere aktivnosti s področja prodaje bi lahko po vašem mnenju podjetje še okrepilo?