

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

KATARINA VRHUNC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZVOJ TRŽENJSKE STRATEGIJE PODJETJA DOMEL NA
KITAJSKEM TRGU**

Ljubljana, januar 2015

KATARINA VRHUNC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Katarina Vrhunc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Razvoj trženjske strategije podjetja Domel na Kitajski trg, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Majo Makovec Brenčič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - o poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu/specialističnem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - o pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

1	PREDSTAVITEV PODJETJA DOMEL D.O.O.	2
1.1	Nastanek in razvoj podjetja.....	2
1.2	Razlog za ustanovitev podjetja na Kitajskem	3
1.3	Domel Electric Motors Suzhou Co. Ltd	3
1.4	Organizacija in lastništvo.....	4
1.4.1	Odvisne družbe pa so (Priloga 1):	4
1.5	Poslovanje skupine Domel.....	4
1.6	Cilji in pričakovan razvoj skupine	5
2	PEST ANALIZA – POSLOVNO OKOLJE KITAJSKE.....	5
2.1	Demografsko okolje.....	6
2.1.1	Osnovni podatki o Kitajski	6
2.1.2	Zgodovina Kitajske	8
2.1.3	Ekologija.....	9
2.2	Ekonomsko okolje	10
2.2.1	Gospodarstvo	11
2.2.2	Inflacija.....	11
2.2.3	Gospodarska politika vlade	12
2.2.4	Nezaposlenost in plače	12
2.2.5	Zunanja trgovina.....	13
2.2.6	Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo	14
2.3	Politično-pravno okolje.....	14
2.3.1	Pravni sistem	15
2.3.2	Carinske dajatve	15
2.3.3	Davki na Kitajskem	16
2.3.4	Zaposlovanje.....	16
2.4	Sociokulturno okolje.....	16

2.4.1	Religija	18
2.4.2	Značilnosti kitajskega pogajalskega sloga.....	19
2.5	Tehnološko okolje.....	19
2.6	Poslovanje slovenskih podjetij na kitajskem trgu.....	20
3	ANALIZA TRGA ELEKTROMOTORJEV.....	21
3.1	Trg elektromotorjev	21
3.2	Domelovi konkurenti	21
3.3	Domelovi kupci.....	23
4	SWOT ANALIZA.....	25
5	OBLIKE IN NAČINI VSTOPA NA TUJI TRG	26
5.1	Posredni izvoz.....	26
5.2	Neposredni izvoz	26
5.3	Licenciranje, franšizing, pogodbeno proizvodnja.....	27
5.4	Skupna vlaganja (<i>joint venture</i>).....	27
5.5	Strateške zveze in partnerstva.....	27
5.6	Neposredne naložbe	27
6	ANALIZA TRŽENJSKEGA SPLETA PODJETJA DOMEL D.O.O. NA KITAJSKEM TRGU	28
6.1	Opredelitev medorganizacijskega trženja.....	28
6.2	Značilnosti B2B trženja	28
6.3	Trženjski splet v medorganizacijskem trženju.....	29
6.3.1	Izdelek	29
6.3.2	Cena.....	30
6.3.3	Tržno komuniciranje.....	30
6.3.4	Tržne poti.....	31
7	OPISNI MODEL VPLIVNIH DEJAVNIKOV PODJETJA DOMEL D.O.O. NA KITAJSKI TRG.....	31

7.1	Trženjska strategija podjetja Domel Suzhou na kitajskem trgu	31
7.2	Notranji dejavniki	32
7.3	Zunanji dejavniki	33
7.4	Značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa/poslovanja.....	33
7.5	Posebnosti transakcijskih dejavnikov	33
8	RAZVOJ STRATEGIJE POSLOVANJA PODJETJA DOMEL SUZHOU V NASLEDNJIH PETIH LETIH.....	34
8.1	Izbrana oblika poslovanja podjetja Domel Suzhou	34
8.2	Možnosti razvoja trženjskega spleta podjetja Domel Suzhou	34
8.2.1	Trženjski splet Domela Suzhou.....	35
	SKLEP.....	37
	LITERATURA IN VIRI.....	39
	PRILOGE	
	KAZALO TABEL	
	<i>Tabela 1: Podatki iz poslovanja skupine</i>	4
	<i>Tabela 2: PEST analiza</i>	6
	<i>Tabela 3: Demografski kazalniki za Kitajsko.....</i>	7
	<i>Tabela 4: Ekonomski kazalniki za Kitajsko</i>	10
	<i>Tabela 5: Vodilni izvozni in uvozni trgi v letu 2013</i>	13
	<i>Tabela 6: SWOT analiza podjetja Domel d.o.o.</i>	25
	KAZALO SLIK	
	<i>Slika 1: Razvoj prve sesalne enote v letu 1974.....</i>	2
	<i>Slika 2: Zemljevid kitajskih provinc</i>	7
	<i>Slika 3: Gibanje kitajske stopnje inflacije</i>	12
	<i>Slika 4: Gibanje izvoza in uvoza blaga 2011 – 2016</i>	13
	<i>Slika 5: Blagovna menjava med Slovenijo in Kitajsko 2008 – 2014</i>	14
	<i>Slika 6: Hofstedejev petdimenzionalni model.....</i>	17
	<i>Slika 7: Prodaja sesalnih enot po letih.....</i>	21
	<i>Slika 8: Prodaja po trgih v letu 2013 v %</i>	22
	<i>Slika 9: Oblika oz. način vstopa glede na nadzor, kontrolo in tveganje</i>	32

UVOD

Kitajska zaradi velikega trga in izjemne gospodarske rasti predstavlja izziv za vedno več podjetij. Položaj Kitajske je zelo pomemben, česar se zavedajo tudi v podjetju Domel d.o.o. Zavedati se moramo, da je Kitajska geografsko, predvsem pa kulturno in jezikovno še vedno zelo oddaljena. Podjetja, ki vstopajo na kitajski trg, se soočajo s številnimi dejavniki, ki jih ni mogoče vnaprej predvideti in se nanje pripraviti.

Vedno več je podjetij, ki so prerasla v mednarodna in globalna podjetja. Nova globalna podjetja so posledica izjemno hitre rasti in razvoja znanosti, tehnologije in komunikacij. »Kadar so sposobna slediti hitremu razvoju ter izzivom in priložnostim trgov, je njihova rast z vidika internacionalizacije podjetja lahko izjemno hitra. Internacionalizacija je postala sinonim za uspešnost.« (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 13)

Namen diplomskega dela je predstaviti razvoj in način vstopa podjetja Domel d.o.o. na kitajski trg. Skušala bom predstaviti ovire, s katerimi se podjetje Domel d.o.o. sooča oz. se je soočalo pri vstopanju in pri poslovanju na kitajskem trgu. Diplomaska naloga je uporabna tudi za podjetja, ki šele vstopajo na kitajski trg in se srečujejo s specifikami poslovanja na kitajskem trgu.

V nadaljevanju bom predstavila pozitivne učinke vstopa podjetja na kitajski trg – internacionalizacija podjetja.

Najprej bom predstavila podjetje Domel d.o.o., kratko zgodovino podjetja. Opredelila bom dejavnost, s katero se ukvarja, ter ustanovitev podjetja Domel Electric Motors Suzhou Co Ltd. na Kitajskem. V nadaljevanju bom predstavila poslovno okolje Kitajske (PEST analiza): demografsko okolje, ekonomsko okolje, politično-pravno okolje, sociokulturno okolje in tehnološko okolje. Nato bom analizirala trg elektromotorjev ter na kratko predstavila poslovanje slovenskih podjetij na Kitajskem. Predstavila bom glavne konkurente podjetja Domel d.o.o. na Kitajskem. Domelu na Kitajskem največjo konkurenco predstavljajo druga podjetja iz Evrope in ZDA ter kitajska podjetja, ki se zelo hitro razvijajo in prilagajajo trenutnim potrebam na trgu.

Sledila bo analiza prodajnega potenciala podjetja: segmentacija porabnikov, izbor ciljnih trgov in tržno pozicioniranje.

Nadaljevala bom z oblikami in načini vstopa na trg. Najprej bom teoretično predstavila možne oblike in načine vstopa na kitajski trg ter na koncu predstavila, za katero obliko vstopa se je odločilo podjetje Domel d.o.o.

Sledila bo analiza trženjskega spleta za kitajski trg, ki temelji na štirih elementih: izdelek, cena, tržno komuniciranje in tržne poti. Za Domel d.o.o. bom proučila značilnosti na kitajskem trgu elektromotorjev za vsakega od prvih trženjskega spleta.

Na koncu bom predstavila še opisni model vplivnih dejavnikov poslovanja podjetja Domel d.o.o. na kitajskem trgu. To pomeni, da bom analizirala trženjsko strategijo podjetja Domel d.o.o. na kitajskem trgu, zunanje in notranje dejavnike podjetja, značilnosti izbrane oblike vstopa ter poslovanja.

Zadnja tema bo strategija poslovanja podjetja Domel d.o.o. na Kitajskem v prihodnosti. Analizirala bom, kakšne so možnosti razvoja trženjskega spleta podjetja Domel d.o.o. na kitajskem trgu ter kakšni so načrti omenjenega podjetja na Kitajskem.

Podatke, ki sem jih uporabila pri praktičnih primerih trženja/razvoja posameznih proizvodov na kitajskem trgu, sem dobila v Domelu iz njihovih internih virov, veliko večino pa v pogovorih z g. Štefanom Bertoncijem, predsednikom uprave Domela Holding d.d..

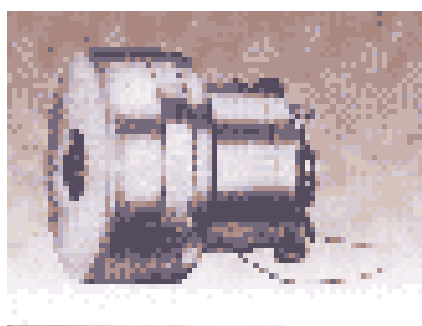
1 PREDSTAVITEV PODJETJA DOMEL D.O.O.

1.1 Nastanek in razvoj podjetja

Najstarejša železarska industrija v Sloveniji izvira prav iz Železnikov. Leta 1925 je g. Josip Boncelj z nakupom strojev za izdelavo pisarniške galanterije nameraval oživiti kovinarsko tradicijo. Kasneje je od njega prevzel stroje Niko Žumer, ustanovitelj zadruga Niko. Z domačini so 27. aprila 1946 ustanovili kovinarsko zadruga Niko, iz katere izhaja tudi Domel. Zadruga se je hitro razvijala in v Železnike vnesla industrijski razvoj. V okviru zadruga so izdelovali pisarniško galanterijo (sponke, regulatorje, risalne žbljičke) in razvijali nove proizvode. Leta 1953 so začeli z razvojem prvih elektromotorjev, ki so pomenili začetek elektromehanske proizvodnje (Domel d.o.o., 2013).

Kasneje so se usmerili v proizvodnjo gospodinjskih aparatov: loščilcev za parket, sesalnikov za prah ter vedno več elektromotorjev, ki so jih leta 1958 začeli izvažati v ZDA. Leta 1962 je sladila povezava z Iskro, istega leta so začeli izdelovati prve motorje za sesalnike. Specializirali so se v proizvodnjo malih elektromotorjev, ki so jih vedno več izvažali. Obseg proizvodnje je leta 1971 prerasel lokalne okvire, zato so odprli nov obrat v Spodnji Idriji ter tja preselili proizvodnjo kompresorskih motorjev. Naslednja pomembna prelomnica je bilo leto 1975, ko so začeli proizvajati sesalno enoto, ki jo je začel nemški AEG vgrajevati v sesalnike z blagovno znamko Vampyr. Leta 1992 se je podjetje iz Iskre preimenovalo v Domel, štiri leta kasneje pa v procesu lastninjenja dobilo lastnike – delničarje. Da bi zavarovali male delničarje, so zaposleni ustanovili podjetje Domel Holding, ki je leta 2010 postalo edini lastnik vseh družb v Skupini Domel (Domel d.o.o., 2013).

Slika 1: Razvoj prve sesalne enote v letu 1974



Vir: Domel d.o.o., Letno poročilo, 2013

Leta 2006 se Domel vključi v globalizacijo in ustanovi svoje proizvodno podjetje na Kitajskem – Domel Electric Motors Suzhou Co. Ltd (Domel d.o.o., 2013).

Danes je Domel globalni proizvajalec elektromotorjev in sesalnih enot s 65-odstotnim deležem na evropskem trgu, hkrati pa je eden vodilnih svetovnih proizvajalcev na tem področju. Glavne prednosti podjetja Domel so kvaliteta, zanesljivost, fleksibilnost,

inovativnost in ekološka ozaveščenost. Večina poslovnih partnerjev z Domelom sodeluje že vrsto desetletij, tako s proizvajalcem bele tehnike Electrolux sodelujejo že 40 let. Velik poudarek dajejo raziskovalno-razvojni dejavnosti, tehnološkimi procesom in sodobni informatiki, ki podpira celoten poslovni proces ter s tem omogoča učinkovito fleksibilnost in popolno sledljivost potrebam trga ali posameznega kupca (Domel d.o.o., 2014).

1.2 Razlog za ustanovitev podjetja na Kitajskem

Domel z elektromotorji oskrbuje večino velikih proizvajalcev bele tehnike, zlasti tiste, ki proizvajajo sesalnike za prah. Večina jih je zaradi izboljšanja konkurenčnosti in povečevanja prisotnosti v globalnem merilu vzpostavila proizvodnjo končnih proizvodov na Kitajskem. Domel je sledil temu trendu, tudi zato, ker je tem kupcem razvojni dobavitelj. Fizična prisotnost na lokalnem trgu je pogoj za hitro odzivanje in kakovostno podporo lokalnemu kupcu (Domel d.o.o., 2014).

1.3 Domel Electric Motors Suzhou Co. Ltd

Z ustanovitvijo podjetja na Kitajskem je Domel dobil prvo proizvodno podjetje v tujini. Domel Electric Motors Suzhou Co. Ltd (v nadaljevanju Domel Suzhou) je bil ustanovljen leta 2006 z namenom proizvodnje sesalnih enot za srednji in nižji cenovni razred sesalnikov. V ta namen je bila ustanovljena družina sesalnih enot Domus, ki se izdeluje le na Kitajskem (Domel). V naslednjem letu so se ukvarjali predvsem s postavljanjem organizacije in nakupom opreme. Leta 2011 je podjetje izpolnilo 92 % načrt prodaje po obsegu, k čemur so največ prispevali njihovi stalni kupci (Philips, Electrolux, Nilfisk in Vax Midei). Kljub skoraj v celoti izpolnjenemu obsegu prodaje in proizvodnje pa poslovni izid vseeno ni bil pozitiven (- 67.000 EUR). To lahko pripišemo vse višjim stroškom materiala, stroškom poslovanja (življenjski standard na Kitajskem se vztrajno izboljšuje) ter znižanju cen končnih izdelkov (zaradi konkurence) (Domel d.o.o., 2011).

Da bi si izboljšali konkurenčnost, so v letu 2011 precej testirali cenejše kitajske sestavne dele ter tako v letu 2012 Philipsu že pričeli dobavljati cenejše sesalne enote z delno ali v celoti sestavljenimi cenejšimi deli (Domel d.o.o., 2011).

Veliko truda so vložili v pocenitev materialnega stroška enot ter s tem izboljšali dobičkonosnost. Čeprav so v letu 2012 prodali manj sesalnih enot kot v letu 2011, so dosegli pozitiven rezultat (47.000,00 EUR). Leto 2012 je zaznamovalo tudi reševanje težav z zagotavljanjem zadostnega števila delavcev in z veliko fluktuacijo delavcev. Največ delavcev se je zamenjalo v proizvodnji, kjer je bilo povprečno št. zaposlenih 70 (leto 2012), v celem letu pa se jih je zamenjalo okrog 120 (Domel d.o.o., 2012).

V letu 2012 je bilo podjetje Domel Suzhou dokapitalizirano z vložkom 1 mio EUR. Podjetje je investiralo v moderno linijo za proizvodnjo puhal za aparate za nanašanje barve. Za ta izdelek so postavili novo rotorsko, statorsko in montažno linijo. Linija je bistveno vplivala na izboljšanje in donosnost poslovanja. V letu 2012 so bili prav tako uspešni pri pridobivanju novih kupcev (BSH Nanjing). Družba je v letu 2013 zelo uspešno poslovala, saj so konec leta ustvarili 7.225.506 EUR vseh prihodkov in zaključili leto s čistim dobičkom 621.950 EUR (Domel d.o.o., 2013).

1.4 Organizacija in lastništvo

Skupina Domel je sestavljena iz nosilca skupine: Domel Holding družba pooblaščenka, d.d. Ob ustanovitvi leta 1998 je družba zastopala 42,14 % lastninskega deleža matičnega podjetja Domel d.d. Ta delež se je stalno povečeval in v letu 2008 dosegel že 99,47 % kapitala te družbe. Družba Domel Holding d.d. je v letu 2013 pripravila pogoje za prevzem področij nabave, prodaje, razvoja in raziskav in s tem prevzela celotno upravljanje s podjetji skupine Domel. Podjetje je z izvajanjem novih storitev povečalo celotne prihodke, organizacijska sprememba pa se odraža tudi v velikem povečanju stroškov dela, ki so povezani z večjim številom zaposlenih. Pozitivni učinki so vidni predvsem na področju poenotene kulture na ravni skupine in pri preglednejšem upravljanju poslovanja družb (Letno poročilo skupine Domel 2013).

1.4.1 Odvisne družbe pa so (Priloga 1):

- Domel d.o.o. (proizvodno-prodajni program obsega sesalne enote za mokro in suho sesanje, DC motorje, kolektorske motorje, elektronsko komutirane motorje, koračne motorje, puhala, ventilatorje, avtomobilski program, komponente in orodja, laboratorijska oprema) (Domel d.o.o., 2013),
- Domel, Inc (Družba je registrirana v ZDA, kjer opravlja tržno raziskavo ameriškega trga in prodaja izdelke matične družbe na teh trgih) (Domel d.o.o., 2013),
- Domel IP Invalidsko podjetje, d.o.o. (Proizvodni program se nanaša na izdelavo sestavnih delov za elektromotorje, dejavnost invalidskih organizacij ter druge storitve) (Domel d.o.o., 2013),
- Domel Electric Motors Suzhou Co., Ltc (Proizvodnja in trženje sesalnih enot) (Domel d.o.o., 2013),
- Domel Energija, d.o.o. (Drugo projektiranje in tehnično svetovanje) (Domel d.o.o., 2013).

1.5 Poslovanje skupine Domel

Skupina Domel je v letu 2013 poslovala zelo uspešno, saj je čisti poslovni izid na zaposlenega znašal 2.674 EUR, čisti poslovni izid pa 2.637.580 EUR. Poslovni rezultati in kazalci kažejo, da se poslovanje skupine Domel kljub neugodni tržni situaciji uspešno krepí in razvija. Povprečno število zaposlenih je bilo 986,48, celotni prihodki pa so znašali 87.450.701 EUR (Domel d.o.o., 2013).

Tabela 1: Podatki iz poslovanja skupine

	LETO	LETO	LETO
SKUPINA DOMEL (v EUR)	2013	2012	2011
Vsi prihodki	87.450.701	80.828.560	88.300.466
Čisti poslovni izid	2.637.580	736.560	1.528.761
Čisti poslovni izid na zaposlenega	2.674	728	1.500
Čisti poslovni izid/vsi prihodki v %	3,02	0.91	1,73

se nadaljuje

nadaljevanje

Donos na kapital v %	12,74	3,60	7,96
Povprečno število zaposlenih	986,48	1.011,07	1.019,23

Vir: Domel d.o.o., Letno poročilo 2013, 2014.

1.6 Cilji in pričakovan razvoj skupine

V letu 2013 so se nadaljevale nestabilne razmere na trgu. Napovedi glede naročil so bile nezanesljive, zaznali so upad povpraševanja kupcev (ta trend se pojavlja že od leta 2011), predvsem na starih programih. Na drugačne razmere so se odzvali predvsem s fleksibilnostjo in pripravljenostjo na nihanje obsega proizvodnje in prodaje. Na novih programih so zaznali manjšo rast, na programu sesalnih enot pa so pridobili pomembnega kupca z Vzhoda.

Glavna usmeritev razvojnega področja v letu 2013 je bila krepitev ključnih znanj na področju energetske učinkovitosti elektromotornih pogonov in sesalnih enot ter krepitev znanj na ostalih področjih (rotodinamike, aerodinamike, akustike, elektromagnetike, izdelave prototipov ...). Velik poudarek so namenjali inovacijam, znanju in izkušnjam, s katerimi bodo še naprej krepili konkurenčno in tržno pozicijo. Skupaj z desetimi partnerji so ustanovili center NELA¹ (razvojni center NELA je bil ustanovljen v letu 2010).

Za doseganje ciljev bodo še naprej intenzivno izvajali politiko zniževanja stroškov na vseh ravneh, boljšo organiziranost, optimizacijo in realizacijo poslovanja. Samo načrtovanje poslovnih procesov pa je bilo zaradi negotovih napovedi prodaje še težje in manj zanesljivo. K ugodnemu poslovnemu rezultatu je prispevala strategija prestrukturiranja izdelkov v novejša programe z večjo dodano vrednostjo (nove generacije sesalnih enot za mokro sesanje in EC sistemi) in planiranje minimalne prodaje sesalnih enot nižjega cenovnega razreda.

2 PEST ANALIZA – POSLOVNO OKOLJE KITAJSKJE

Jaklič (2000, str. 1–3) pravi, da je razumevanje okolja, v katerem podjetje deluje, bistvenega pomena, saj podjetja ne morejo uspešno poslovati, če so v konfliktu z okoljem, v katerem delujejo. Spoznanja o trgih služijo kot podlaga za odločanje, na kateri trg vstopiti ter tam razširiti svoje delovanje. Z analizo okolja lažje prepoznamo nevarnosti in tako zmanjšamo tveganja ob vstopu na nov trg. Poleg tega pa uspešna podjetja iz analize okolja znajo prepoznati priložnosti in trende ter se z dobičkom odzovejo nanje. V hitro spreminjajočih se globalnih trgih mora podjetje spremljati šest glavnih silnic makrookolja: demografsko, ekonomsko, naravno, tehnološko, politično-pravno in sociokulturno (Kotler, 2004, str. 159, 162; Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 28). V nadaljevanju analiziram poslovno okolje Kitajske.

¹NELA – Napredna elektroindustrija. NELO poleg Domela d.d. podpirajo še: ETI, Hidria, Iskra ISD, Iskra Mehanizmi, Iskra Sistemi, Iskra Varjenje, Lotrič d.o.o., LTH, Zavod Livarske Industrije.

Tabela 2: PEST analiza

Dejavniki demografsko-fizičnega okolja	Dejavniki političnega okolja
Število prebivalstva in rast Urbana in ruralna porazdelitev Klimatski in vremenski pogoji Prevozne razdalje Pomembne demografske značilnosti za izdelek Naravni viri	Vladni sistem Politična stabilnost in kontinuiteta Ideološka orientacija Poseganje vlade v poslovanje podjetij Poseganje vlade v komunikacije Odnos do tujih podjetij in investicij
Dejavniki ekonomskega okolja	Dejavniki sociokulturnega okolja
Splošna stopnja razvoja Stopnja gospodarske rasti; BDP Vloga zunanje trgovine v gospodarstvu Valuta, inflacijska stopnja Plačilna bilanca Distribucija in dohodek na prebivalca Razpoložljiv dohodek in vzorci potrošnje	Stopnja pismenosti Obstoj srednjega sloja Podobnosti in razlike v odnosu do slovenskega trga Vrednote, izobraževanje, religije Navade in življenjski slog ljudi Jezik in ostale prvine kulture

Vir: Makovec Brenčič&Hrastelj, Mednarodno trženje, 2003, str. 28.

2.1 Demografsko okolje

2.1.1 Osnovni podatki o Kitajski

Kitajska (People's Republic of China) meri 9.561.000 kvadratnih kilometrov in je po površini tretja največja država na svetu, po višini BDP pa se uvršča na sedmo mesto. Razdeljena je na 22 provinc², 4 mestne uprave³ in 5 avtonomnih regij⁴ ter 2 posebni administrativni coni⁵. Glavno mesto je Peking (Beijing). Ustanovljena je bila leta 1949 s strani Kitajske komunistične partije, katere prvi predsednik je bil Mao Zedong.

Kitajska ima najvišje število prebivalcev na svetu (1.35 milijarde). Prebivalstvo se kljub nekaterim vladnim ukrepom, da bi omejili število rojstev, vsako leto poveča za 10 milijonov, vendar se rast upočasnjuje.

Uradno je priznanih 56 etničnih skupin. Glavni turistični zanimivosti ostajata Kitajski zid in Prepovedano mesto (stari del Pekinga). Raznolika geografska območja pogojujejo

²Anhui, Fujian, Gansu, Guangdong, Guizhou, Hainan, Hebei, Heilongjiang, Henan, Hubei, Hunan, Jiangsu, Jiangxi, Jilin, Liaoning, Qinghai, Shaanxi, Shandong, Shanxi, Sichuan, Yunan, Zhejiang. Za 23. Provincino Kitajska šteje Tajvan.

³Beijing, Chongqing, Shanghai, Tianjin.

⁴Guangxi, Inner Mongolia, Ningxia, Tibet, Xinjiang.

⁵Hong Kong, Macao

razlike v jeziku in verovanju. Na vzhodni obali prevladujejo hitro rastoča milijonska mesta, notranjost in jug pa sta manj poseljena. Celotno državo pa je močno zaznamovala več kot tisočletje in pol trajajoča tradicija konfucionizma, ki zapoveduje dosledno upoštevanje hierarhije.

Slika 2: Zemljevid kitajskih provinc



Vir: Maps of China, Ditu, 2013.

Tabela 3: Demografski kazalniki za Kitajsko

	Kitajska
Število prebivalcev (za leto 2014, julij, napoved)	1.355.692.576
Rast prebivalstva (v %; ocena za leto 2014)	0.44

se nadaljuje

nadaljevanje

Povprečna starost prebivalstva (za leto 2014)	36.7
Pričakovana življenjska doba (v letih; ocena za leto 2014)	75.15
Starostna struktura prebivalstva (v %, ocena za leto 2014)	0 – 14 let: 17.1 15 – 24 let: 14.7 25 – 54 let: 47.2 55 – 64 let: 9.6 65 let in več: 9.4
Delež urbanega prebivalstva (v %)	50.6 (leto 2011)
Pismenost (nad 15 letom starosti; v %; za leto 2010)	95.1
Verska pripadnost (v %; 2010)	Ateisti: 52.2 Budisti: 18.2 Kristjani: 5.1 Muslimani: 1.8 Ostalo: 4.91
Etnične skupine (v %; ocena za leto 2010)	Han Chinese: 91.6 Zhuang: 1.3 Manchu, Hui, Miao, Uyghur, Tujia, Yi, Mongolci, Tibetanci, Buyi, Dong, Yao, Korejci: 7.1

Vir: CIA Factbook, The World Factbook, 2014.

2.1.2 Zgodovina Kitajske

Kranjec (1999, str. 31) je mnenja, da je pregled osnovnih zgodovinskih dejstev skorajda nujen za razumevanje kitajske kulture in navad ljudi.

Zgodovina Kitajske naj bi se začela z dinastijo Xia leta 2200 pred našim štetjem. Do leta 1911 se je na oblasti zamenjalo več dinastij. Vse do 15. stoletja je imela Kitajska najvišji BDP na prebivalca, imela je svojo pisavo, umetnost, intelektualce. Nazadovanje v razvoju se je začelo s povečevanjem Konfucijevih nauk, po katerih naj bi bilo kmetijstvo edini vir bogastva. Med prvimi Evropejci so na Kitajsko prišli Britanci, Nizozemci in Portugalci. Kmalu so se pojavile napetosti med Angleži in Kitajci, zaradi česar je prišlo do opijske vojne, ki jo je Kitajska izgubila. Zato je morala odpreti pet pristanišč za trgovanje z opijem ter se odpovedati Hong Kongu. Ko so Kitajci izgubili še drugo opijsko vojno, je prišlo do miselnosti o škodljivosti trgovine z zunanjim svetom in sovražstva do tujcev (Country profile-China, 2013).

Leta 1911 je Sun Yatsen z ostalimi republikanci vzpostavil parlamentarno demokracijo. Zapletati se je začelo v obdobju prve svetovne vojne, ko je Kitajsko najprej izigrala

Japonska, nato pa še Velika Britanija in Francija, zaradi česar je na Kitajskem prišlo do nacionalističnega gibanja in zatona trgovine z zunanjim svetom. Leta 1919 pride do gibanja »4. maj«, 2 leti kasneje pa Mao Zedong (1893 – 1976) v Šanghaju ustanovi Kitajsko komunistično partijo. Še vedno se pojavljajo japonske želje po Kitajski, pri čemer pride do vojskovanja. V drugi svetovni vojni kitajska vojska (Kitajska komunistična partija in Guomindang) porazita Japonsko. Pride do državljanske vojne med Kitajsko komunistično partijo in Guomindangom, ki se konča leta 1946.

Ko se je končala državljanska vojna, so komunisti pod vodstvom Mao Zedonga leta 1949 razglasili Ljudsko republiko Kitajsko. Po smrti Mao Zedonga leta 1976 je nastopil Deng Xiaoping, ki je največ prispeval k osnutkom ekonomskih reform in Kitajsko odprl zunanjemu svetu. Hkrati z reformami je partija začela izgubljati svoj vpliv. Enostrankarski sistem so postopoma opustili in uvedli tržno gospodarstvo. Modernizacija je zajela 4 področja: kmetijstvo, industrijo, znanost in tehnologijo ter državno obrambo. Posledica reform je bil dvig življenjskega standarda, hkrati pa je prišlo tudi do gibanja za demokracijo, ki so ga leta 1989 zaključili z vojaškim pokolom. Po pokolu se je začel kazati politični napredek. Študentje so se lahko šolali v tujini, veliko izseljenih Kitajcev se je pričelo vračati v domovino (Country profile-China, 2013).

2.1.3 Ekologija

Kitajska se kot država s pospešeno industrializacijo sooča z velikimi ekološkimi posledicami. Ponekod je stopnja onesnaženosti tako visoka, da umirajo številni gozdovi in reke. Kitajsko vodstvo želi Kitajsko pripeljati do ravni najrazvitejših evropskih držav, vendar se pri tem ne ozira na onesnaževanje okolja.

Na Kitajskem je devet od desetih najbolj onesnaženih mest na svetu. Kitajska naj bi se po nekaterih napovedih kmalu uvrstila na prvo mesto svetovne lestvice onesnaževalcev zraka. Poleg onesnaževanja okolja bo v prihodnosti velik problem tudi pomanjkanje energije. Potrebe po energiji vse bolj naraščajo, čemur proizvodnja energije vse težje sledi. V ta namen so leta 2009 zgradili Jez treh dolin. Energija, ki jo bodo pridobili s to hidroelektrarno, pa bo še vedno ustrezala samo petini sedanjih energetskih potreb v državi (Zmaj onkraj velikega zidu, 2013).

Okoljske težave se danes na Kitajskem že kažejo v obliki erozije, onesnaženih rek, škode v gozdovih kot posledica kislega dežja, velike onesnaženosti mest (pozimi se večina kitajskih mest skriva pod oblaki smoga). Velik problem predstavlja uporaba premoga; le-ta zagotavlja večino kitajskih energijskih potreb. Država se je začela zavedati problema ter obdavčila tiste vrste premoga, ki vsebuje veliko vsebnost žvepla, ki je glavni povzročitelj kislega dežja. Rešitev pa vidijo v prehodu na zemeljski plin (Kitajska – ekološka bomba 21. Stoletja, 2013).

Domel razvija proizvode, ki so energijsko visoko učinkoviti in inovativni. Tovrstni izdelki ugodno vplivajo na okolje zaradi nizke porabe energentov, prav tako niso nevarni med

uporabo in ne po uporabi. Domelovi proizvodi ne povzročajo škodljivih vplivov na okolje, v proizvodnji se uporablja tehnologija, ki ne povzroča nevarnosti za zdravje delavcev in ne škoduje okolju. Domel Suzhou se zaveda okoljskih problemov, zato se prav tako kot podjetje Domel drži načela minimalnega onesnaževanja okolja.

2.2 Ekonomsko okolje

Z analizo ekonomskega okolja skušamo ugotoviti, ali je trg, na katerega želi podjetje vstopiti, obetajoč za njegove izdelke (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 41). Ekonomsko okolje je torej glavna determinanta tržnega potenciala in tržnih priložnosti.

Tabela 4: Ekonomski kazalniki za Kitajsko

Kazalec/leto	2014	2013	2012
Število prebivalcev (v mio)	1.355,8	1.350,2	1.344,6
BDP (v mlrd EUR po tekočih cenah)	8.148,8	6.982,0	6.499,2
BDP per capita (v EUR)	6.008	5.173	4.837
Rast BDP (v %)	7,2	7,2	7,7
Rast zasebne potrošnje (v %)	8,0	8,0	8,5
Rast javne potrošnje (v %)	7,6	7,5	8,9
Rast investicij (v %)	7,0	8,6	9,1
Rast celotnega domačega povpraševanja (v %)	7,3	8,1	8,2
Rast industrijske proizvodnje (v %)	9,1	9,7	10,3
Stopnja nezaposlenosti (v %)	6,3	6,6	6,5
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	2,8	2,6	2,6
Primarni proračunski primanjkljaj/presežek (v % BDP)	-1,9	-1,8	-1,6
Kratkoročna obrestna mera za posojila (v %)	6,0	6,0	6,0
Uvoz blaga (v mlrd EUR)	-1.566,9	-1.397,8	-1.281,6
Izvoz blaga (v mlrd EUR)	1.886,9	1.668,4	1.527,8
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %)	7,6	6,4	6,4
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %)	8,1	7,5	7,7
Saldo tekočega računa (v % BDP)	1,7	2,0	2,3
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za USD)	6,03	6,20	6,31
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za EURO)	7,78	8,25	8,14
Slovenski izvoz (v mio EUR)	22,9*	126,9	135,6
Slovenski uvoz (v mio EUR)	92,0*	538,6	618,2

*podatki se nanašajo na obdobje januar – marec

Vir: Kitajska, 2014

Gospodarstvo, ki je bilo nekoč zelo zaprto, v zadnjih petnajstih letih postopoma uvaja tržne reforme. Med prioritete naloge Kitajske se uvrščajo nadaljevanje ekonomske

liberalizacije, spodbujanje gospodarske rasti in ohranjanje političnega nadzora nad dogajanjem. Vlada je marca 2011 sprejela petletni načrt, v katerem načrtuje nadaljevanje gospodarskih reform, povečevanje javne porabe ter zmanjševanje odvisnosti od izvoza. Kitajska se spopada s številnimi izzivi na področju gospodarstva: zmanjševanje visoke stopnje domačega varčevanja, nizko domače povpraševanje, zagotavljanje delovnih mest za milijone migrantov in zmanjševanje korupcije. Posebnost Kitajske je tudi v tem, da je ena redkih držav, kjer dajejo državnemu sektorju skoraj enak pomen kot zasebnemu, o privatizaciji pa se le redko razpravlja (Kitajska, 2014).

2.2.1 Gospodarstvo

Kitajska je najbolj poseljena država na svetu ter ena večjih proizvajalcev in hkrati porabnikov kmetijskih pridelkov. Je ena največjih svetovnih pridelovalk žit, riža, bombaža in koruze. Kmetijstvo k BDP prispeva 10 % in zaposluje približno 35 % delovne sile, pri čemer je rodovitne zemlje samo 15 % (Kitajska, 2014).

Kitajska ima ogromne zaloge premoga, poleg tega pa je še vodilni proizvajalec svinca, cinka in kositra. Poleg tega ima še velike zaloge naravne hidroelektrične energije. Nekoč je imela Kitajska velike zaloge nafte in naravnega plina, ki pa so se v zadnjih letih izčrpale oziroma ostale neizkoriščene, predvsem zato, ker niso investirali v izgradnjo kapacitet (Kitajska, 2014).

Največji delež BDP ustvarita industrija in gradbeništvo (približno polovico). Kitajska je zaradi poceni delovne sile še vedno ena najprivlačnejših destinacij, čeprav se je cena delovne sile po letu 2008 precej zvišala. Večino kitajskega izvoza ustvarijo podjetja s tujim kapitalom. Med najpomembnejše veje industrije spadajo metalurgija, premogovništvo, predelava železa in jekla, strojna, vojaška, elektronska, avtomobilska industrija ... Storitveni sektor zaradi javnih monopolov predstavlja le tretjino BDP (Kitajska, 2014).

Rast BDP je v letu 2014 znašala 7,2 % (v letu 2012 7,7 %). Rast se je znižala predvsem zaradi nižje rasti izvoza blaga in storitev, kar je posledica zmanjšane povpraševanja na najpomembnejših kitajskih izvoznih trgih, predvsem ZDA (Kitajska, 2014).

Kitajska skoraj ni občutila gospodarske krize. V letu 2011 je zabeležila 13,7 % rast industrijske proizvodnje (v letu 2012 10 %, za leto 2013 je bila zabeležena 10,3 % rast).

Zasebna poraba se je v letih 2013 in 2014 gibala pri 8,0 % (leto prej je znašala 8,5 %). Nato naj bi se trend zasebne potrošnje zopet nekoliko dvignil. Javna potrošnja je v letu 2013 dosegla 7,5 %. Napoved za leto 2014 je 7,6 %, v naslednjih dveh letih pa naj bi rahlo naraščala (Kitajska, 2013).

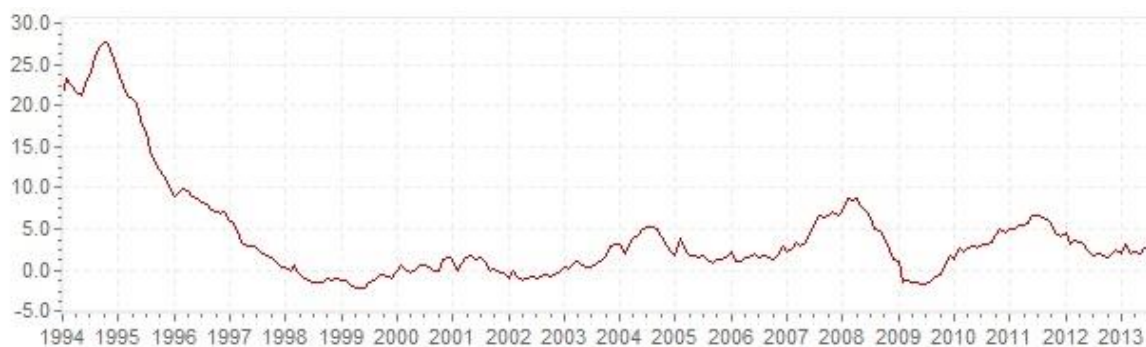
2.2.2 Inflacija

Kitajska stopnja inflacije je bila v letih 2012 in 2013 2,6 %, v letu 2014 pa naj bi se inflacija zvišala na 2,8 % (Kitajska, 2014). Trend naraščanja inflacije naj bi sledil tudi v prihodnjih letih.

Inflacija narašča kljub večkratnemu dvigu ključne obrestne mere ter omejitvi pri izdajanju posojil in investicijah. Analitiki inflacijo pripisujejo dvojnemu pritisku močnega povpraševanja, ki ga povzročajo vedno višji dohodki in ogromno število bančnih posojil.

Vse to pa je posledica stimulativnih ukrepov iz leta 2008. Peking je v začetku leta 2011 zaostрил posojilne pogoje in oklestil investicije ter tako postopoma dosegel znižanje inflacije (najvišja inflacija 6,5 %, julij 2011). S tem je ponovno dosegel mehkejšo obliko monetarne politike.

Slika 3: Gibanje kitajske stopnje inflacije



Vir: Inflation Eu, Worldwide inflation data, 2013.

2.2.3 Gospodarska politika vlade

Kitajska vlada si prizadeva spodbuditi liberalizacijo gospodarstva in pospešiti gospodarsko rast ter hkrati ohraniti politično kontrolo. Kitajska voditelji se soočajo s številnimi gospodarskimi izzivi, kot so zmanjševanje visoke stopnje domačega varčevanja, nizko domače povpraševanje, zagotavljanje delovnih mest za ogromno število priseljencev, zmanjševanje korupcije in drugega gospodarskega kriminala (Kitajska, 2013).

Velik problem Kitajski predstavlja vse starejše prebivalstvo, saj je ena najhitreje starajočih se držav na svetu (Kitajska, 2013).

2.2.4 Nezaposlenost in plače

Stopnja nezaposlenosti na Kitajskem je v zadnjih letih naraščala, zato je Kitajska partija sprejela nekatere ukrepe za vzpodbujanje zasebnega sektorja, urbanizacije, zaposlovanja ter davčne in druge olajšave. Po letu 2004 se je stopnja nezaposlenosti počasi začela zniževati, tako je v letu 2013 znašala 6,6 %. Za leto 2014 je napovedana podobna stopnja brezposelnosti (6,3 %), do leta 2016 pa naj bi postopoma padla na 5,7 %. Stopnja brezposelnosti je bistveno višja na podeželju, po nekaterih ocenah znaša celo okoli 30 % (Kitajska, 2014).

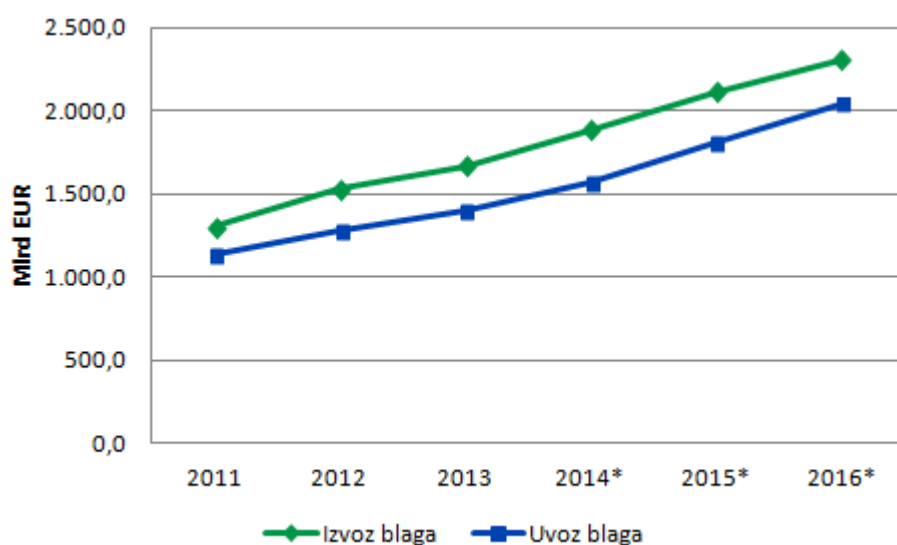
Plače se močno razlikujejo glede na regijo, saj minimalna plača za celotno Kitajsko ni predpisana. Določena je le minimalna plača s strani posamezne province in je znotraj province po posameznih mestih zelo različna. Obstajajo izjemno velike razlike med plačami na podeželju in v mestih. Povprečna mesečna plača na Kitajskem znaša 208 EUR (Kitajska, 2014).

2.2.5 Zunanja trgovina

Obseg trgovinske menjave je na Kitajskem v stalnem porastu že od leta 1998. Realna rast izvoza blaga in storitev je leta 2005 prvič prehitela rast uvoza. Trend se je nadaljeval tudi v naslednjih letih. Leta 2013 je imela Kitajska 270,60 mlrd⁶ EUR presežka v blagovni menjavi. Izvozili so za 1.668,4 mlrd EUR, uvozili pa za 1.397,8 mlrd EUR blaga.

Izvozili so največ električne, elektronske in strojne opreme, tekstila, optične, tehnične in medicinske opreme. V letu 2013 so največ izvažali v Hong Kong (17,4 % celotnega izvoza). Uvozili so največ električne in elektronske opreme, mineralnih goriv ter strojev in opreme. Največ so uvozili iz Južne Koreje (9,4 %), Japonske, Tajvana, ZDA in Avstralije.

Slika 4: Gibanje izvoza in uvoza blaga 2011 – 2016



Vir: Kitajska, 2014.

*EIU napoved

Tabela 5: Vodilni izvozni in uvozni trgi v letu 2013

Izvoz (2013) v % od celote		Uvoz (2013) v % od celote	
Hong Kong ⁷	17,4	Južna Koreja	9,4
ZDA	16,7	Japonska	8,3
Japonska	6,8	Tajvan	8,0
Južna Koreja	4,1	ZDA	7,9
Nemčija	3,0	Avstralija	5,1

Vir: Kitajska, 2014.

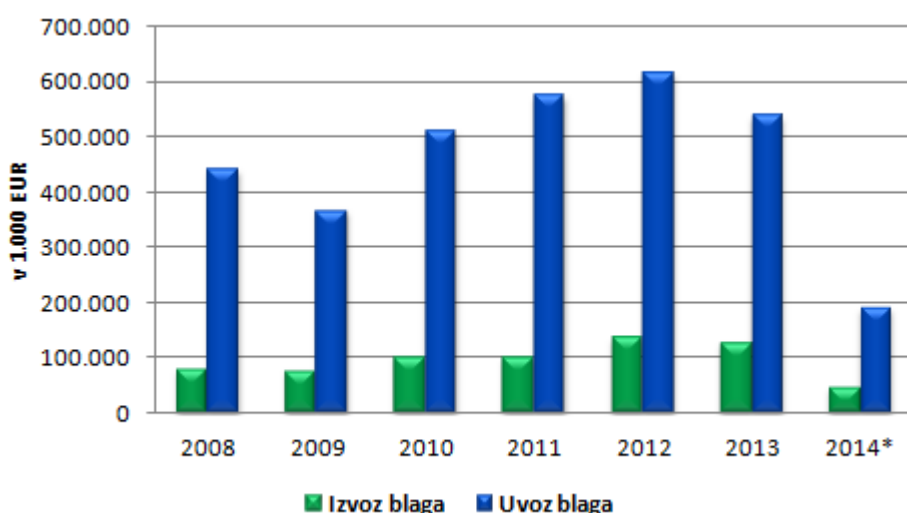
⁶ Milijard.

2.2.6 Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo

Slovenija je v letu 2013 na Kitajsko izvozila največ električnih strojev ter njihovih delov, aparatov za snemanje ali reprodukcijo slike in zvoka ter delov in pribora za te izdelke. Vse to je predstavljalo 32 % izvoza. Sledili so jedrski reaktorji, kotli, stroji in mehanske naprave z 20 %. 14 % predstavljajo plastične mase in proizvodi iz plastičnih mas, kavčuk in proizvodi iz kavčuka in gume. Nekaj so k izvozu prispevali še baker in bakreni izdelki, surove kože in usnje ter optični, fotografski, kinematografski, merilni, kontrolni, medicinski ali kirurški instrumenti in aparati (Kitajska, 2014).

Na drugi strani je Slovenija iz Kitajske v letu 2013 uvozila največ električnih strojev in opreme ter njihovih delov, aparatov za snemanje ali reprodukcijo slike in zvoka (22 %), organskih kemijskih proizvodov (20 %). 16 % uvoza iz Kitajske so predstavljali jedrski reaktorji, kotli, stroji in mehanske naprave. Pohištvo, posteljnina, žimnice, svetilke in pribor zanje so predstavljali 4 % uvoza, sledila je obutev, gamaše in podobni izdelki (3 %) ter orodje, nožarski izdelki, žlice, vilice iz navadnih kovin (3 %) (Kitajska, 2014).

Slika 5: Blagovna menjava med Slovenijo in Kitajsko 2008 – 2014



*podatki se nanašajo na obdobje januar – april (posodobljeno julij 2014)

Vir: Kitajska, 2014.

2.3 Politično-pravno okolje

V političnem smislu je Kitajska enopartijska vladavina Kitajske komunistične stranke. Enodomni Nacionalni ljudski kongres sestavlja 2989 delegatov. Le-ti so izvoljeni na ravni provinc, mestnih uprav, avtonomnih regij in oboroženih sil. Kongres potrdi predsednika in člane državnega sveta ter članstvo Stalnega odbora kongresa. Vse veje zakonodajne in izvršne oblasti imajo petletni mandat (Kitajska, 2014).

Predsednik države je Xi Jinping (od 14. marca 2013), podpredsednik pa Li Yuanchao. Dejansko pa na Kitajskem vlada politbiro Kitajske komunistične stranke oz. sedemčlanski

komite politbiroja, ki oblikuje politiko in nadzoruje imenovanja vseh članov na administrativni, zakonodajni in izvršilni ravni oblasti. Naslednje večje spremembe vodstva Kitajske komunistične partije in vlade bodo v letih 2017 in 2018 (Kitajska, 2014).

2.3.1 Pravni sistem

Kitajska je konec sedemdesetih prenovila pravni sistem ter s tem močno izboljšala kakovost in število odvetnikov. Kandidati za službo odvetnika morajo opraviti štiri leta univerzitetne izobrazbe ter tri leta specializirane pravne izobrazbe. Po vstopu Kitajske v WTO (leta 2001) je vlada spremenila pravila za tuje odvetniške pisarne. Le te lahko opravljajo le vlogo svetovalca, ne smejo pa (Lam & Graham, 2007, str. 100):

- reševati sporov na sodišču,
- pisati mnenj ali potrdil glede zadev, ki jih urejajo kitajski zakoni,
- opravljati registracijo podjetij, sprememb ali ostalih postopkov, povezanih s kitajskimi zakoni,
- sodelovati v arbitraži.

Zgoraj navedeno ne velja za odvetniške pisarne v Hong Kongu, Tajvanu in Macau.

Ljudsko vrhovno sodišče je najvišji pravni organ na Kitajskem. Sledijo Višje, Srednje in Osnovno ljudsko sodišče (Chinese Legal System, 2013).

Kitajska vlada si močno prizadeva za spoštovanje nekaterih zakonov, vendar izvajanje le teh ni vedno zadovoljivo. Tu velja omeniti predvsem zakone, povezane z intelektualno lastnino: zakoni povezani s patenti, zakoni povezani z avtorskimi pravicami in zakoni povezani z blagovnimi znamkami.

Tudi podjetje Domel Suzhou se je soočalo oz. se sooča s težavami kraje intelektualne lastnine. Kitajski partnerji pridejo na poslovni sestanek, kjer pridobijo potrebne informacije, nato pa jih uporabijo v lastnem podjetju.

2.3.2 Carinske dajatve

Carinske dajatve, ki jih določa državni organ, so razdeljene v dve osnovni kategoriji: splošne in znižane carinske stopnje. Znižane veljajo za izdelke, ki pogojujejo napredek domače industrije. Splošne carinske stopnje se uporabljajo za uvoz blaga iz držav, s katerimi Kitajska nima podpisanega carinskega oz. trgovinskega sporazuma. Uvozne carinske stopnje se povprečno gibljejo okoli 10 %, izvozne pa med 0 % in 20 %. Oproščeni carinskih postopkov so lahko surovi in pomožni materiali, sestavni deli, pripomočki in pakirni materiali, ki jih uvažajo podjetja v tuji lasti zaradi pasivnega oplemenitenja ali nameščanja proizvodov ter za proizvodnjo blaga za izvoz (Stupica, 2006).

Vse carinske stopnje se obračunavajo na osnovi paritete Cost Insurance Freight (v nadaljevanju CIF). Nižje carinske stopnje se obračunavajo v posebnih ekonomskih conah (vendar Domel Suzhou ni v taki coni), odprtih mestih in prostocarinskih conah (Kitajska, 2014).

Kitajska se je v bilateralnem sporazumu o World Trade Organization (v nadaljevanju WTO), ki je bil podpisan med EU in Kitajsko, zavezala, da bo harmonizirala carinske postopke po načelih WTO, da bo postopoma znižala uvozne dajatve in druge netarifne

omejitve. Prav tako se je zavezala, da bo omogočila podjetjem iz držav EU dostop na kitajsko tržišče.

Domelu proizvodi, proizvedeni na Kitajskem, predstavljajo izvoz (proizvodi se tudi prodajo na Kitajskem), zato ne plačajo nobene carine.

2.3.3 Davki na Kitajskem

Na Kitajskem velja, da se davki nenehno spreminjajo, zato je priporočljivo, da se podjetja sproti prepričajo o njihovi višini.

Poznajo osnovno in znižano davčno stopnjo za davek na dodano vrednost – DDV. Osnovna stopnja znaša 17 %, znižana pa 13 %. Znižana stopnja velja za proizvode, kot so hrana, jedilna olja in knjige; tekstil in obutev obračunajo po 17 % stopnji. Obstajata še znižani stopnji 6 % oz. 4 %, ki ju lahko obračunavajo nekatera majhna podjetja.

Za trošarinske izdelke se plačuje trošarina. Obstaja 25 trošarinskih stopenj (od 3 – 50 %). Trošarine veljajo za alkohol, alkoholne pijače in cigarete, kozmetiko, proizvode za nego kože in las, drage kamne in nakit, pirotehnične proizvode za ognjemete, bencin, nafto, avtomobilске gume, motorje in male motorne avtomobile.

Po zakonu o obdavčitvi podjetij (iz leta 2007), so domača in tuja podjetja izenačena pri plačilu davka in plačujejo 25 % davek na dobiček.

2.3.4 Zaposlovanje

Tuji državljani imajo enake pravice in dolžnosti pri zaposlitvi kot domači. Razlika je le v tem, da mora biti tujec zaposlen samo pri delodajalcu, ki je naveden pri pridobivanju dokumentov (Kitajska, 2014).

Največ zaposlujejo v poklicih na področju marketinga, strojni in elektroinženirji, računalniški strokovnjaki, arhitekti, ekonomisti, managerji, finančniki in računovodje. Posebno iskani so kadri z dobrim znanjem angleškega jezika. Povprečna mesečna plača za visoko izobražen kader na Kitajskem znaša med 562 USD in 764 USD, zaposleni v tujih podjetjih pa zaslužijo 600 USD mesečno. Plače v najbolj razvitih mestih so povprečno za polovico višje kot v manjših mestih. Pri tem velja omeniti, da plače rastejo v povprečju 10 % letno (Kitajska, 2014).

Domel Suzhou zaposluje večinoma kitajske delavce. Pri zaposlovanju morajo upoštevati kitajsko zakonodajo. Posebnost zaposlovanja je velika fluktuacija delavcev: Kitajci ne poznajo pripadnosti podjetju, kot je to prisotno v Domelu.

2.4 Sociokulturno okolje

Najbolj znana in najpogosteje uporabljena raziskava kulture v poslovnem svetu je Hofstedejev petdimenzionalni model. S pomočjo modela lahko ugotavljamo razlike med kulturami in na podlagi teh razlik tudi izbiramo strateške marketinške poteze podjetja. Te dimenzije so: odmik moči, individualizem, moškost, izogib negotovosti, časovni horizont.

Odmik moči (angl. *power distance*): Tu gre za stopnjo, do katere posamezna kultura tolerira neenako porazdelitev moči med posamezniki, ustanovami ter organizacijami. Pri kulturah z visokim odmikom moči se neenakost pričakuje in sprejema, medtem ko je pri nizkem odmiku moči ideal enakost (Hofstede, 2005, str. 57, 59, 67).

Za Kitajsko je značilen visok indeks odmika moči (80), kar se odraža v velikih razlikah med plačami in v sprejemanju odločitev managerjev glede na navodila nadrejenih. Bogati imajo običajno v svojih rokah več moči in hkrati več privilegijev. Zaznati je tudi več korupcije.

Izogib negotovosti (angl. *uncertainty avoidance*) kaže na to, koliko se določena kultura ob negotovih situacijah čuti ogroženo. Za kulture z visokim izogibom negotovosti je značilen odpor do inovacij in netolerantnost do odklonskih obnašanj. Za kulture z nizkim izogibom negotovosti pa je značilno, da so bolj pripravljene sprejeti tveganje in imajo do tveganja manjši odpor (Hofstede, 2005, str. 176, 181, 189).

Kitajska se na lestvici negotovosti nahaja zelo nizko (30), kar pomeni, da Kitajci sprejemajo negotovost in se z njo ne obremenjujejo, kar zmanjša dejavnike stresa. To izhaja tudi iz kitajskega jezika, ki je poln besed, ki imajo več pomenov, zato jih lahko vsak razume po svoje. Zlasti podjetniki z Zahoda težko razumejo, da je ista stvar lahko enkrat interpretirana na en način, drugič na drugega.

Individualizem/kolektivizem (angl. *individualism/collectivism*): Pri individualizmu obstajajo rahle vezi med posamezniki, gre za prevlado lastnih interesov nad skupnimi. V individualistično zasnovanih kulturah si posamezniki prizadevajo predvsem za izpolnitev svojih lastnih interesov. Nasprotno individualizma je kolektivizem. Značilnost kolektivizma je, da identiteta posameznika temelji na pripadnosti posamezni skupini, gre za prevlado skupinskih interesov nad osebnimi, prav tako je pomembno zaupanje v skupinske odločitve (Hofstede, 2005, str. 92, 97, 104).

Na Kitajskem prevladuje kolektivizem (individualizem: 20), kar pomeni, da kolektiv postavlja pred posameznika. Kitajci veliko pozornosti in spoštovanja namenjajo družini in prijateljem. Pripadnost zaposlenih podjetju je majhna, veliko več jim pomenijo osebni odnosi.

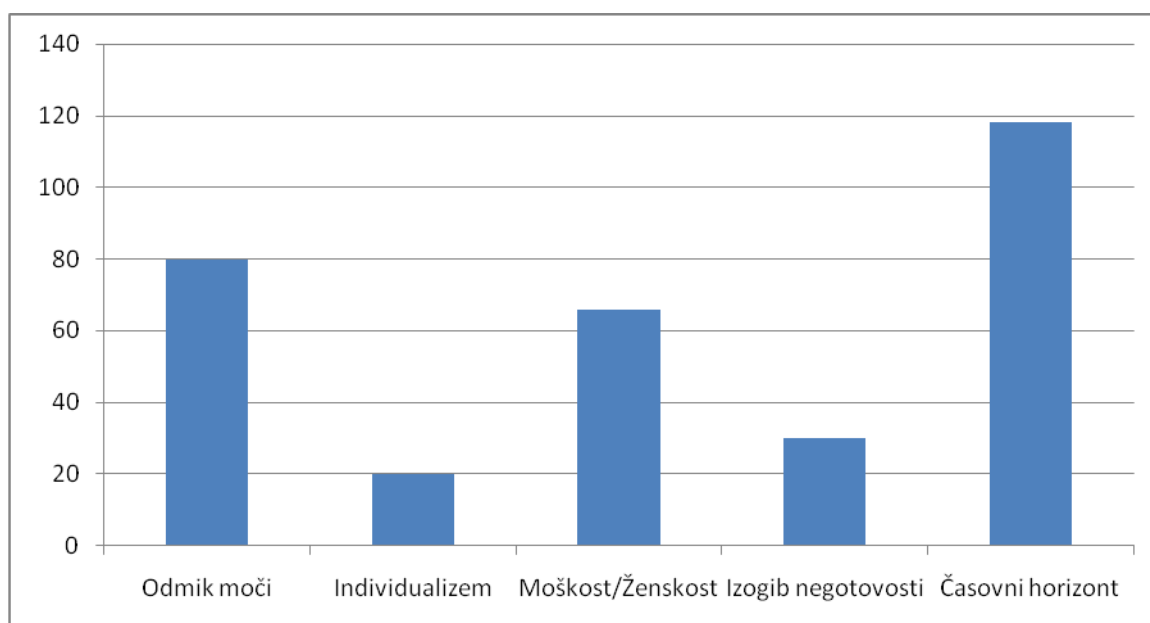
Moškost/ženskost (angl. *masculinity/femininity*): Ta dimenzija kulture govori o tem, koliko prevladujejo moške oz. ženske vrednote. Za moške kulture je značilno, da so moški agresivni, ambiciozni in trdi ter da poudarjajo vrednote, kot je doseganje vidnih uspehov, razkazovanje materialnih uspehov ter pridobivanje materialnih dobrin (Hofstede, str. 279). V ženskih kulturah je poudarek na skrbi in socialni gotovosti, skrbi za otroke, invalide in starejše osebe ter dejavnosti za pomoč ljudem (Hofstede, 2001, str. 280, 281).

Moški imajo na Kitajskem večjo vlogo (moškost: 66), so na vodilnih položajih in imajo s tem posledično večjo moč odločanja. Veliko Kitajcev žrtvuje družino in prosti čas za delo. Delajo do poznih večernih ur, zlasti v storitvenih dejavnostih, pa tudi kmetje pustijo svoje družine na podeželju in se preselijo v mesto, kjer so bolj plačana delovna mesta.

Časovni horizont (angl. *time perspective*): Pri tej dimenziji ločimo kratkoročni in dolgoročni vidik. Za kratkoročne kulture je značilno predvsem spoštovanje tradicije in osebna trdnost ter namenjanje pozornosti preteklosti in sedanjosti (Treven, 2001, str. 59). Za dolgoročno usmerjene kulture je značilno, da je v ospredju spoštovanje statusa in reda, velik pomen imajo vztrajnost, varčnost in počasni rezultati (Hofstede, 2005, str. 217, 225).

Za Kitajce velja, da so dolgoročno usmerjeni (118), to pomeni, da radi vnaprej planirajo dogodke. Da bi to lažje dosegli si velikokrat pomagajo s poznanstvi. To imenujemo »guanxi« (Priloga 2) in je zelo pomembna kitajska kulturna značilnost.

Slika 6: Hofstedejev petdimenzionalni model



Vir: China-Geert Hofstede, *What about China?*, 2013.

2.4.1 Religija

Kitajska je dežela treh usmeritev in sicer: konfucionizma, taoizma in budizma. Po izvoru se vsa tri verstva razlikujejo. V svojem razvoju pa so se vse tri usmeritve prepletale ali se celo spojile med seboj in z ljudsko vero, ki se je osredotočila na dom in kmetijo (Langley, 1998, str. 37).

Konfucionizem: Začetnik konfucionizma je bil Konfucij. Poudarjal je človeško dostojanstvo in pomembnost, da se ljudje vedejo skladno s svojim položajem v življenju. Nekateri pravijo, da konfucionizem ni vera, ker daje večji poudarek temu, kako postati dober državljan, kot pa duhovnosti. Danes je konfucionizem razširjen med približno 5 milijoni ljudi na Kitajskem in na Daljnem Vzhodu (Druge religije, 2013).

Taoizem: Cilj taoistov je združitev s »potjo«, osvoboditev in uvrstitev med nesmrtni. Tao oz. »pot« se konstantno spreminja, zato je za taoista pomembno, da se nauči prilagajati spreminjajočemu se toku življenja. To najlažje dosežemo z meditacijo. Čeprav Kitajska komunistična partija religije uradno ne dovoljuje, je taoizem zelo razširjen. Pogosto se ga povezuje s konfucionizmom in budizmom in ima približno 5 milijonov privrženecv (Druge religije, 2013).

Budizem: Utemeljitelj budizma je Sidharta Guatama, ki so ga zaradi njegove modrosti imenovali Buda, kar pomeni »razsvetljeni«. Glavni nauk budizma življenje istoveti s trpljenjem. Na Kitajsko je budizem prodril okoli leta 65. (Religije, 2013; Kuljaj, 2005, str. 40). Temeljni budistični pojmi so prišli v kitajsko miselnost najprej preko posameznih daoističnih izrekov (Druge religije, 2013).

2.4.2 Značilnosti kitajskega pogajalskega sloga

Kitajci so zelo potrpežljivi in temeljiti pogajalci. Vedo, kdaj pogajanja zaostri in kdaj popustiti. Zelo dobro poznajo položaj pogajalca in svoj položaj, sposobnosti in namere. Vedno so korak dlje, tako da se nikoli ne ve, kaj natančno mislijo. Pri Kitajcih je v poslu pomembna hierarhija in »guanxi«. Za njihov slog pogajanja je značilno še, da je vljuden, temeljit in usmerjen na boleča mesta. Zahodnjaki težko razumejo Kitajsko okolje, saj vse traja dlje in predstavlja večje stroške od predvidenih (Kitajska, 2014).

Pri poslovnih srečanjih je v navadi, da se vizitko izroči z obema rokama, slog oblačenja je zelo konzervativen. Kitajci vedno uporabljajo poslovne nazive in priimke. Prav tako je zaželeno, da so poslovni partnerji na sestanku že 5 – 10 minut pred dogovorjenim terminom, saj zamujanje zanje predstavlja nespoštovanje. Pomemben del posla je spoznavanje, saj so Kitajci izredno nezaupljivi do tujcev, zato si je potrebno pridobiti njihovo zaupanje. Pomemben del sklepanja posla predstavljajo banketi, ki vključujejo pitje kitajskega viskijka in karaoke... Priporočljivo je, da si poslovneži pred odhodom na Kitajsko izberejo svoje kitajsko ime, saj so naša imena za Kitajce težko izgovorljiva. Prav tako velja biti previden pri dajanju daril. Darilo za Kitajce pomeni, da ste pripravljeni na sodelovanje, zato je primerno darilo, ki predstavlja značilnosti naše države (Kitajska, 2014).

V Domelu Suzhou so veliko energije vložili v poznavanje kitajskega načina poslovanja. Nekaj Domelovih delavcev se je preselilo na Kitajsko, kjer so spoznavali lokalne navade in običaje, tako da danes Domel Suzhou uspešno sodeluje tudi z lokalnimi podjetji.

2.5 Tehnološko okolje

V ekonomski analizi postaja tehnologija vse pomembnejši dejavnik. Vlaganje v tehnološki napredek in raziskave ter razvoj pa igrajo pomembno vlogo pri ekonomski rasti gospodarstva (Jaklič, 2000, str. 113).

Investicije v raziskave in razvoj postajajo vse pomembnejše, česar se vse bolj zaveda tudi Kitajska. Zato temu področju namenjajo vse več pozornosti. Leta 2005 so za raziskave in razvoj namenili 1,4 % BDP, kar je nekoliko manj od ZDA in Japonske. Vlada namerava do leta 2020 v raziskave in razvoj vložiti 2,5 % BDP. Temu cilju uspešno sledijo, saj so že do leta 2007 ustanovili 1.160 raziskovalnih institucij. Klub dobremu okolju za raziskave in razvoj pa se soočajo z dvema problemoma: pomanjkanje kadra in zaščita intelektualne lastnine (Thorpe, 2008).

Glavni motiv za investiranje je rast domačega trga, druga pomembna motiva za investiranje na Kitajskem sta bližina trga oz. kupcev in obstoj industrijskih grozdov (Kitajska, 2014).

Velik napredek je viden tudi na informacijskem in telekomunikacijskem področju. Kitajska načrtno preusmerja gospodarstvo v bolj zahtevne in tehnološko visoko razvite gospodarske panoge.

Vhodne tuje neposredne investicije so v letu 2010 znašale kar 1805,7 mlrd EUR, največ jih je bilo v panogi elektronskih komponent in avtomobilskih delov.

Domel Suzhou je zaznal priložnost sodelovanja z lokalnimi podjetji na tehnološkem področju. Investirali so v novo rotorsko, statorsko in montažno linijo, ki so jo postavili skupaj z lokalnimi podjetji.

2.6 Poslovanje slovenskih podjetij na kitajskem trgu

Kitajska je nedavno postala največji azijski trgovinski partner Slovenije. Slovenija ustvari okrog dve tretjini celotnega izvoza in več kot 80 % celotnega uvoza z državami Evropske unije. Kljub temu se Slovenija zaveda vedno večje vloge Kitajske na svetovnem trgu.

Slovenska podjetja na Kitajskem so locirana pretežno v okolici Šanghaja. Večinoma so usmerjena na globalni trg. Izdelujejo materiale in dele za avtomobilsko industrijo ter elektroindustrijo. Glavno vodilo slovenskih podjetij je: razvijaj evropsko (kakovost proizvoda), proizvajaj lokalno (na Kitajskem delujejo delovno intenzivne proizvodnje), prodajaj regionalno (večino proizvodov prodati na Kitajskem in v Aziji). Andrej Eržen, prvi človek Domela na Kitajskem, pa dodaja še, »da bodo evropska podjetja obžalovala, ker so na Kitajskem toliko znanja preprosto razdala«. Evropejci se kitajskih podjetij še vedno preveč »bojijo«, namesto da bi jih obravnavali kot zdravo konkurenco (Domel, 2012).

Na Kitajskem trenutno posluje okrog 30 slovenskih podjetij (Priloga 3). Slabost slovenskih podjetij, ki poslujejo na Kitajskem, je, da so premalo povezana. Kitajski trg je velika poslovna priložnost, vendar je treba nastopiti organizirano. Slovenska podjetja bodo na kitajskem trgu vedno »nišni igralci«, zato je pomembno, da družbe druga drugo promovirajo.

Domel je leta 2006 del svoje proizvodnje preselil na Kitajsko predvsem zaradi tega, ker je sledil svojim kupcem. Na Kitajskem so postavili proizvodnjo sesalnih enot za sesalnike ter kasneje še za puhalo. Svoje izdelke prodajajo predvsem tujim podjetjem na Kitajskem, ki so tja prišla zaradi poceni delovne sile. Domel največ dobavlja Philipsu, Electroluxu, Nifisku Rowenti, Hooverju in Wagnerju. To so družbe, ki vedo, da jim Domel lahko dobavi kakovostnejše izdelke kot Kitajci, vendar še vedno po konkurenčni ceni. Domelovi kupci v veliki večini (90 %) ostajajo mednarodna podjetja, med dobavitelji pa prevladujejo kitajski.

3 ANALIZA TRGA ELEKTROMOTORJEV

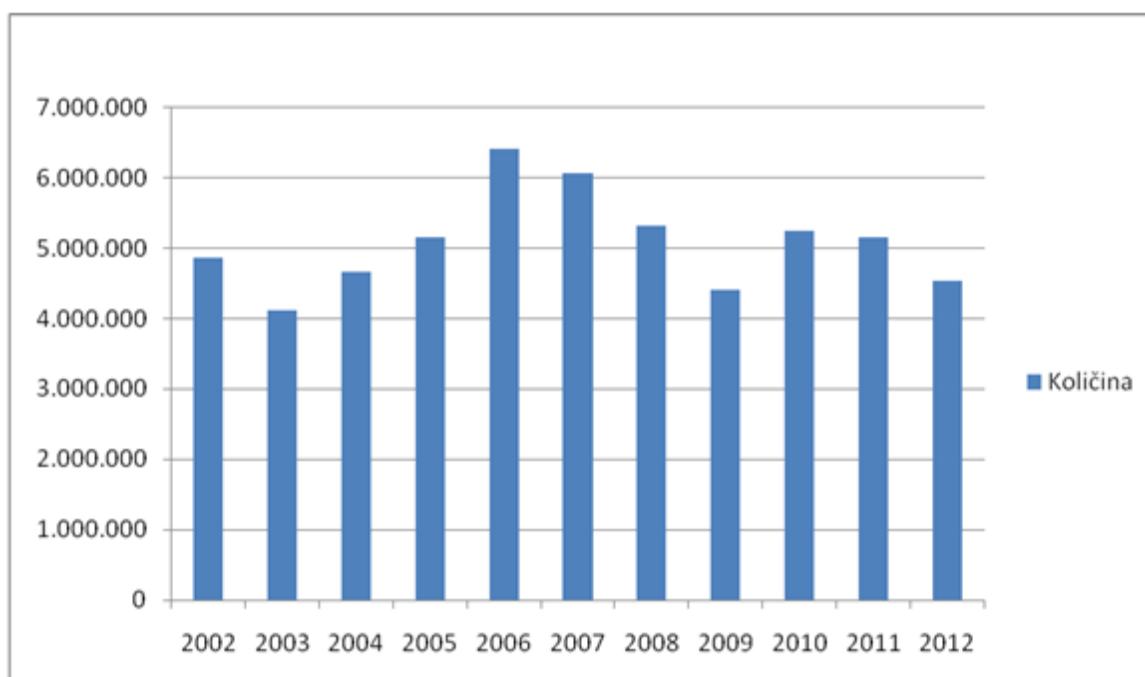
3.1 Trg elektromotorjev

Značilnost te panoge je, da so izdelki zelo raznovrstni ter zahtevajo visokotehnološki proizvodni proces. Trg elektromotorjev v Sloveniji je izrazito izvozno usmerjen. Največji problem predstavljajo preveliki stroški dela, nenehen pritisk na prodajne cene ter vedno večja konkurenca z Vzhoda predvsem iz Kitajske.

Tako kot večino drugih panog je tudi panogo elektromotorjev močno prizadela finančna in gospodarska kriza. Do leta 2006 je prodaja sesalnih enot naraščala, na kar je vplivalo predvsem povečanje tržnega deleža v Evropi. Tržni delež Domela v Evropi (upoštevajoč proizvajalce, ki proizvajajo za prosti trg) znaša nad 65 %. Za podjetje, ki želi učinkovito trženjsko delovati, je odločilnega pomena poznavanje konkurence. Hkrati pa si mora podjetje, ki vstopa na nek tuj trg, odgovoriti na naslednja vprašanja: kdo so konkurenti, kakšna je njihova velikost, kakšno imajo strategijo, cilje, tržne deleže, kakšna je kakovost njihovih izdelkov, katere so njihove prednosti in slabosti (Kotler, 2000, str. 105, 224).

Po letu 2006 je prodaja po letih začela počasi upadati. Razlog upada prodaje je v finančni krizi in vedno večji nasičenosti v panogi, saj podjetje lahko poveča svoj delež in/ali dobiček na trgu le na račun drugih konkurentov.

Slika 7: Prodaja sesalnih enot po letih



Vir: Domel d.o.o., Letno poročilo, 2013.

3.2 Domelovi konkurenti

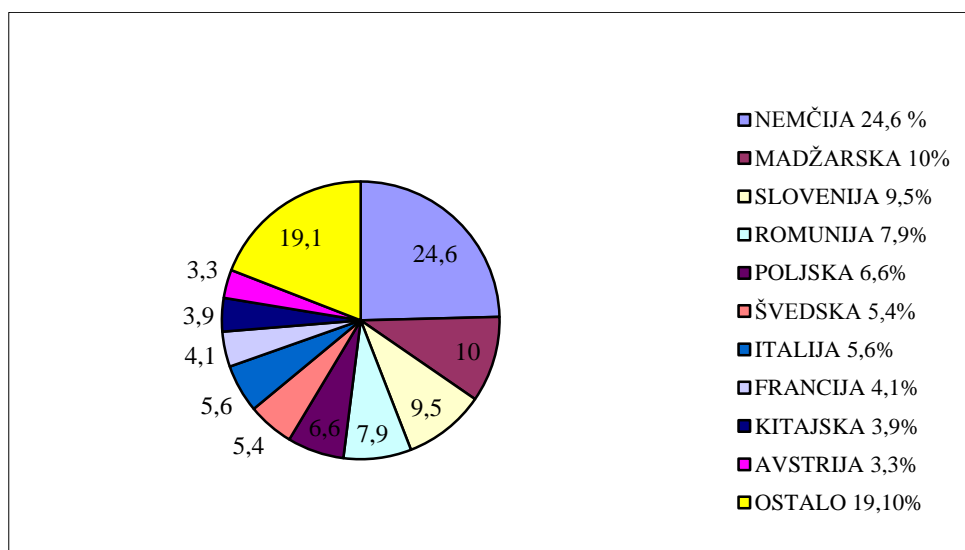
V panogi elektromotorjev obstaja močna konkurenca. V podjetju Domel se tega dobro zavedajo, zato so se usmerili tudi v druge programe. V analizi konkurence se bom usmerila

le na program elektromotorjev, kakršne proizvajajo tudi konkurenti podjetja Domel Suzhou.

Največji izvozni trg še vedno predstavlja Nemčija (24,6 %). Podjetje Domel d.o.o je lani (2013) tja izvozilo za dobrih 19 milijonov EUR izdelkov in storitev, sledi ji Madžarska z 10,0 % in Slovenija z 9,5 %. Pomembnejši izvozni trgi so še: Poljska, Italija, Avstrija, Romunija, Francija, Švedska in Kitajska. Največji kupci so skupina Philips, Electrolux in Karcher. Na domačem trgu je najpomembnejši kupec BSH Hišni aparati (Domel, 2013).

Tržni delež Domela na področju sesalnih enot v Evropi pa ostaja 65 %. V Evropi glavni konkurent ostaja Ametek, vse močnejša pa je konkurenca proizvajalcev iz Kitajske, predvsem v nižjem cenovnem razredu (Domel, 2013).

Slika 8: Prodaja po trgih v letu 2013 v %



Vir: Domel d.o.o., Letno poročilo, 2013.

Ametek je globalni proizvajalec elektronskih instrumentov in elektromehanskih naprav z letno prodajo 3,6 milijard ameriških dolarjev. Ametek zaposluje približno 13.300 tisoč ljudi v več kot 100 poslovalnicah vsem po svetu (Ametek overview, 2013). Proizvajajo dve skupini proizvodov: elektronski instrumenti (napredni instrumenti za potrebe razvojnih procesov, letalski, industrijski trgi) in elektromehanika (električni povezovalniki, tehnični motorji in sistemi, električni motorji za nego tal). Ključne trge predstavljajo vojska in letalstvo, trg medicinskih naprav, masovnega tranzita, poslovne opreme in celic z gorivom (Ametek overview, 2013).

Podjetje ima štiri ključne strategije za rast: operativna odličnost, globalna in tržna usmeritev, novi proizvodi in strateški prevzemi.

Kitajska podjetja

Glavne značilnosti kitajskih dobaviteljev so visoka rast, nizki proizvodni stroški, majhni stroški investicij za zagon proizvodnje, nizka kakovost proizvodov, vendar se le-ta izboljšuje. Za vse kitajske proizvajalce je značilno, da so sledilci, predvsem zaradi šibkega razvoja.

- **King Clean (King Clean Electric Co. Ltd)**

King Clean je izvozno orientirano podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1994. Proizvaja in prodaja večinoma sesalne enote. King Clean raste zelo hitro (letna rast podjetja je 40 %) in je bilo že leta 1996 največje na Kitajskem. V letu 2004 so prodali že 8 milijonov kosov, v letu 2007 pa je prodaja narasla na 9 milijonov ter s tem dosegla 15 % tržni delež.

Podjetje King Clean je razvilo celoten proces proizvodnje elektromotorjev – od raziskav in razvoja do proizvodnje. Proizvajajo večinoma izdelke srednje kakovosti, čeprav se trudijo slediti visokim standardom proizvodnje: visoki učinkovitosti in nizkim stroškom.

Njihova glavna prednost je, da veliko vlagajo v raziskave in razvoj, hitro dobavljajo in imajo razmeroma visoko kvaliteto (KingClean Electric Co. Ltd., 2014).

- **SIP Cinderson (SIP Cinderson Motor Co., Ltd)**

Podjetje Cinderson se je razvilo iz podjetja Desheng Motor Co. in je locirano v industrijskem parku Su Zhou. Podjetje se ukvarja s proizvodnjo različnih vrst elektromotorjev; trenutna zmogljivost podjetja je okrog 300.000,00 motorjev na mesec. Podjetje ima svoj oddelek za preverjanje kakovosti izdelkov ter testiranje le-teh (npr. naprava za testiranje materiala in končnega izdelka). Podjetje si zelo prizadeva ohraniti dober odnos s starimi kupci ter hkrati privabiti čim več novih (Sip Cinderson Motor Co., 2014).

- **Sim Tek International Group**

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2001 in se ukvarja večinoma z razvojem, proizvodnjo in prodajo telefonov, digitalnih fotoaparatorov, prenosnih računalnikov ... Velik poudarek dajejo raziskavam in razvoju, saj zaposlujejo veliko število visoko usposobljenih delavcev.

Vsak mesec proizvedejo 40.000 kosov svojih produktov, ki jih nato večino (90 %) izvozijo čez lužo (v Evropo in Ameriko). Njihov glavni cilj je vzpostaviti dolgoročno partnerstvo s strankami po svetu s prodajo inovativnih in visoko tehnoloških proizvodov (About us, 2014).

3.3 Domelovi kupci

Royal Philips je vodilno nizozemsko podjetje, ki deluje na področju medicine in dobrega počutja. Z ustreznimi inovacijami si prizadeva izboljšati življenja ljudi. Kot vodilno svetovno podjetje na področjih življenjskega sloga, medicine in razsvetljave Philips integrira tehnologijo in oblikovanje za uresničevanje osnovnih želja ter s tem upravičuje obljube svoje blagovne znamke »*sense and simplicity*«.

Podjetje Philips je ena največjih razvojnih organizacij na svetu, saj zaposluje več kot 1.800 strokovnjakov, ki so ustvarili več kot 130.000 patentov. Laboratorije imajo povsod po svetu; letni proračun, namenjen inovacijam, znaša 1 % Philipsove letne prodaje. Leta 2013 so prodali za 23.329,00 milijonov EUR izdelkov (About Philips, 2014).

Domel je trenutno Philipsov edini evropski dobavitelj. Podjetje Philips je sledilo trendu selitve proizvodnje na Kitajsko, zato je na njihovo pobudo na Kitajskem svojo podružnico odprl tudi Domel. Domel ima sicer s Philipsom vzpostavljeno tesno sodelovanje na komercialno-tehničnem področju (Domel d.o.o., 2009).

Electrolux je vodilni ameriški proizvajalec gospodinjskih aparatov. Vsako leto prodajo več kot 40 milijonov proizvodov na več kot 150 različnih trgih. Podjetje se osredotoča na inovativne produkte, ki so premišljeno oblikovani ter namenjeni tudi najbolj zahtevnim kupcem.

V letu 2013 je organska rast znašala 4,5 %, rast prodaje pa se je od leta 2011 povečala za 15 %, kar je predvsem posledica uspešne prodaje izdelkov v Južni Ameriki, Jugovzhodni Aziji in na Kitajskem. V Evropi in Severni Ameriki pa prodaja ni bila tako uspešna (Company Overview, 2014).

Domel s podjetjem Electrolux sodeluje že od leta 1975. Sodelovanje se je nekoliko zmanjšalo, saj trenutno sodelujejo le na enem projektu.

Nilfisk je italijansko podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo profesionalne opreme za čiščenje. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1906, v osemdesetih letih prejšnjega stoletja pa se je začel pravi razvoj z vključitvijo v NKT Group. Širijo se predvsem s prevzemanjem manjših podjetij in so tako danes prisotni po vsem svetu (Nilfisk, 2014).

Domel za Nilfisk proizvaja vakuumske motorje za čiščenje, ki so vgrajeni v njihovo opremo za čiščenje.

Karcher je nemško podjetje s sedežem v Winnendenu, ki je na trg proizvodnje gospodinjskih aparatov za čiščenje vstopilo leta 1950 z razvojem toplovodnega tlačnega čistilca. V 70. letih je podjetje pričelo z internacionalizacijo in je danes prisotno že v približno 50 državah sveta. V tujino izvozijo 85 % vseh proizvodov.

Leta 2003 so dosegli poseben mejnik v razvoju, saj so na trg lansirali prvi popolnoma avtomatski vakuumski robot. Leta 2007 so na trg stopili s popolnoma novim programom: vrtno opremo (vodne pipe, kosilnice ...).

Leto 2012 je bilo za podjetje še posebej uspešno, saj so dosegli nadpovprečno rast prihodkov, delovnih mest in tržnih deležev v državah, kjer poslujejo. Tudi leto 2013 je bilo poslovno zelo uspešno: dosegli so maksimalno prodajo – 12,8 milijonov kosov aparatov (About Karcher, 2014).

Nemško podjetje **Wagner** je bilo ustanovljeno leta 1947. Na začetku so proizvajali elektrohidravlične naprave, že v 60. letih so se usmerili v zračne visokotlačne pištole za nanos barv. V 70. letih so ustanovili prvi podružnici, in sicer v Švici in ZDA (Minneapolis). Sledile so podružnice v Avstraliji in drugje po Evropi. V 90. letih je Wagner prevzel kar nekaj podjetij v ZDA, na Japonskem in v Švici ter ustanovil svoji podjetji na Češkem in Kitajskem. S prevzemanjem podjetij so nadaljevali tudi kasneje in postali eden največjih proizvajalcev električnih pištol za nanos barv (Wagner, 2014).

Z Domelom so navezali prve stike v letu 2011. Naredili so oceno izvedljivosti za izvedbo puhalca ter s samo proizvodnjo pričeli konec leta 2012.

Poleg zgoraj navedenih so Domelovi večji kupci še: Continental, Stihl, Rowenta, Hella in Swegon.

BSH hišni aparati

Leta 1967 sta se združili podjetji Bosch in Siemens in tako je nastala skupina BSH. Glavni prednosti podjetja sta kakovostna izdelava in vizionarsko razmišljanje. Najbolj

prepoznavni blagovni znamki skupine sta prav Bosch in Siemens. Poleg teh dveh pa skupina trži še druge blagovne znamke (Gaggenau, Neff, Thermador, Coldex, Profilio ...).

V Sloveniji je skupina BSH prisotna od leta 1993. V začetku so prevzeli proizvodnjo malih gospodinjskih aparatov na motorni pogon. Danes proizvodni in prodajni program obsega tudi druge aparate za pripravo hrane in napitkov. V letu 2003 so se začeli ukvarjati tudi s prodajo, marketingom in servisom. Skrbijo za trženje in servisiranje znanih blagovnih znamk: Bosch, Siemens, Gaggenau, Ufesa na Slovenskem in še na osmih drugih evropskih trgih (Dobrodošli v Sloveniji, 2013).

4 SWOT ANALIZA

Analiza zunanjega in notranjega okolja je pomemben del strateškega načrtovanja. Na notranje okolje vplivajo prednosti in slabosti, na zunanje pa priložnosti in nevarnosti. Celotna analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti se imenuje SWOT analiza.

V Tabeli 6 je podrobneje prikazana SWOT analiza za podjetje Domel d.o.o.

Tabela 6: SWOT analiza podjetja Domel d.o.o.

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • izpopolnjen sistem nadzora kvalitete (dvig kakovosti, podaljšanje življenjske dobe izdelka) • avtomatizacija končne kontrole kvalitete z namenom 100 % brezhibnih dobavljenih elektromotorjev • izdelki in proizvodnja so prilagojeni posameznim kupcem • stabilna lastniška struktura • lastna orodjarna, ki omogoča hitro reagiranje na želje kupcev • partnersko sodelovanje s kupci (usmerjenost h kupcu) • gradnja konkurenčne prednosti na podlagi sposobnosti svojih strokovnjakov • povezava lastnega znanja z znanstvenimi ustanovami (izobražen kader), strokovna znanja 	<ul style="list-style-type: none"> • elektromotorji so zahtevnejši od običajnih zaradi zahtevnosti konstrukcije in specifičnih zahtev kupcev • višji stroški kontrole kakovosti • toga organizacija • pomanjkanje tržnih analiz za perspektivne programe • samozadostnost v lokalnem okolju • slaba stroškovna učinkovitost

se nadaljuje

nadaljevanje

<ul style="list-style-type: none">• odličnost na vseh ravneh poslovanja (ugled blagovne znamke)• velik tržni delež• inovativni in kakovostni izdelki	
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none">• razvoj novih tehnologij• strateška povezovanja s kupci in dobavitelji• rast trga elektromotorjev• selitev proizvodnje elektromotorjev iz držav EU• rast s prevzemanjem drugih podjetij; rast s povezovanjem• naraščajoče povpraševanje• odpiranje priložnosti na novih trgih (Koreja, Japonska)• okoljsko odgovorni proizvodi	<ul style="list-style-type: none">• visoka rast cen surovin (bakra, aluminija in pločevine) in energije• konkurenčne razmere silijo k zniževanju stroškov proizvodnje• cenejši izdelki kitajskih proizvajalcev• nezanesljivost tržnih napovedi in analiz• visoke vstopne ovire• odvisnost od strateških kupcev

Vir: Podjetje Domel d.o.o., 2014.

5 OBLIKE IN NAČINI VSTOPA NA TUJI TRG

5.1 Posredni izvoz

Ta oblika izvoza je najmanj zahtevna, saj v tem primeru podjetje izvaža izdelke preko neodvisnega posrednika, lociranega v deželi proizvajalca. Način prodaje je podoben prodaji na domačem trgu, saj proizvajalec prevale skrb za izvoz posredniku. (Hollensen, 2001, str. 246). Prednost posrednega izvoza je, da ne zahteva večjih naložb in močno zniža tveganje. Glavna slabost pa je, da ni neposrednega stika s tujimi partnerji.

5.2 Neposredni izvoz

Neposredni izvoz pomeni za proizvajalca izdelka neposreden stik tako s prvim posrednikom kot tudi s končnim uporabnikom na ciljnim trgu. Podjetje, ki nastopa kot posrednik na ciljnim trgu, je običajno vključeno v pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko, pri čemer prodaja izdelek/storitev zastopnikom na ciljnim trgu. Najpogostejše oblike neposrednega izvoza so zastopniki in distributerji. (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 145–147).

5.3 Licenciranje, franšizing, pogodbeno proizvodnja

Licenčno poslovanje: podjetje (dajalec licence) se sporazumno dogovori s podjetjem v tujini (pridobiteljem licence), da jim le ta odstopi določene zaščitene pravice in znanja, ki imajo zanj neko vrednost (Bradley, 1991, str. 319).

Franšizing: je trženjsko orientiran pristop. V tem primeru podjetje (franšizor), proda poslovne storitve neodvisnemu investitorju (franšiziju), ki ima obratni kapital toda malo poslovnih izkušenj (Apovnik P., Feri A., & Primožič K., 1999, str. 38).

5.4 Skupna vlaganja (*joint venture*)

Skupna vlaganja so partnerstva med dvema ali več podjetji. Kot oblika vstopa omogočajo podjetju vstop na tuje trge z veliko nižjim obsegom kapitala. Pri tem velja poudariti, da ima lokalni partner že oblikovane prednosti poznavanja trga in razvite lastne poslovne dejavnosti in funkcijska področja. Primerne so za trge z visoko zaščito domačega gospodarstva (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 165–166).

Domel se s svojimi kupci pri novih projektih običajno odloča za skupna vlaganja. Na primeru Kitajske to pomeni, da se je Domel dogovoril z Wagnerjem, kakšen naj bi bil končni izdelek. Skozi fazo pogajanj in testiranj so določili še ceno. Namen njunega sodelovanja je skupno nastopanje na končnem trgu. Za primer puhala, ki ga Domel izdeluje za Wagner, je to proizvodnja na Kitajskem, končni trg za prodajo izdelka pa so ZDA.

5.5 Strateške zveze in partnerstva

Strateške zveze so oblika nekapitalskih skupnih vlaganj. Definiramo jih kot zvezo med podjetji (pogosto prejšnjimi tekmeci) v katerih združenje partnerjev omogoča ustvarjanje boljšega položaja na globalnih trgih (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 120).

5.6 Neposredne naložbe

So najzahtevnejša oblika vstopa na trg. Podjetje lahko neposredno vlaga v tujino v obliki investicije ali v obliki nakupa oz. prevzema obstoječega podjetja na trgu (akvizicija) (Hollensen, 2001, str. 302).

Domel je na Kitajskem ustanovil lastno podjetje. Domel Electric Motors Suzhou Co. Ltd je hčerinsko podjetje Domela d.o.o. Najprej je imel Domel na Kitajskem pisarno, preko katere so poskušali vstopiti na kitajski trg. Izkazalo se je, da je za Domel najbolje, če na Kitajskem ustanovi svojo hčerinsko družbo, preko katere bo posloval s svojimi partnerji, ki so prav tako ustanovili svoje podružnice na Kitajskem.

Domel Suzhou je z odprtjem pisarne na Kitajskem začel spoznavati tamkajšnje politične, kulturne in socialne razmere. Na ta način so razvili ugoden položaj za kasnejšo ustanovitev lastnega podjetja⁷. Lastna proizvodnja predstavlja številne ugodnosti: cenejša proizvodnja s pomočjo cenejše delovne sile in surovin. Izboljša se podoba podjetja in države v državi gostiteljici, ker se odprejo nova delovna mesta. Pomembno je tudi, da se ohrani nadzor nad investicijo in se tako lažje razvijejo proizvodne in trženjske dejavnosti po mednarodnih ciljih. Glavno slabost predstavlja izpostavljanje tveganjem, kot so blokiranje valute, devalvacija valute, poslabšanje razmer na trgu ...

Domel Suzhou ima zaposlene večinoma kitajske delavce, Slovenci ostajajo samo še v vodstvu podjetja. Tudi surovine podjetje Domel Suzhou kupuje na Kitajskem, izdelki pa so nato prodani partnerjem, s katerimi Domel Suzhou tam sodeluje. Glavni problem za Domel Suzhou predstavlja množična konkurenca kitajskih podjetij, ki delajo vedno boljše proizvode po izjemno nizkih cenah, kot tudi cene surovin.

6 ANALIZA TRŽENJSKEGA SPLETA PODJETJA DOMEL D.O.O. NA KITAJSKEM TRGU

6.1 Opredelitev medorganizacijskega trženja

Medorganizacijske trge od končnih porabniških trgov loči sama naravi trga, vrsta povpraševanja, odnos med dobaviteljem in kupcem, nakupnim vedenjem, vpliv okolja in trženjska strategija (Hutt & Speh, 2010).

Medorganizacijsko trženje je bilo dolgo v senci klasičnega trženja. To se je spremenilo predvsem zaradi vedno večje pomembnosti visoko tehnoloških izdelkov, uspešnosti tuje konkurence in številnih zaposlitvenih priložnosti. Pomemben razlog za proučevanje medorganizacijskega trženja je bila povezanost in soodvisnost podjetij s storitvenim sektorjem (Hutt & Speh, 2010).

6.2 Značilnosti B2B⁸ trženja

Glavne značilnosti medorganizacijskega trženja so (Hutt & Speh, 2010):

- večje nakupne količine (kupci v določeni panogi kupijo večje količine izdelkov);
- manjše število kupcev (na medorganizacijskih trgih se tržniki ukvarjajo z manjšim številom kupcev kot tržniki na porabniškem trgu);
- kupci so geografsko bolj koncentrirani (dobavitelji so običajno geografsko dovolj blizu, predvsem zaradi znižanja stroškov);
- večji kupci (za medorganizacijske trge je značilno, da na njih nastopa manjše število kupcev, ki opravijo večino nakupov);
- neelastično povpraševanje (sprememba cene na medorganizacijskem trgu nima tolikšnega vpliva kot na porabniškem trgu, saj bodo kupci ob morebitnem dvigu cene

⁷O razlogih za ustanovitev lastnega podjetja na Kitajskem je več napisanega v poglavju 8.1 Izbrana oblika poslovanja podjetja Domel Suzhou.

⁸Business to Business.

- izdelek še vedno kupovali; neprožno povpraševanje je posledica tega, da proizvajalci ne morejo hitro spreminjati proizvodnih postopkov);
- neposredna distribucijska veriga (kupec in prodajalec sta bolj neposredno povezana – med njima ni posrednikov);
 - nestalno povpraševanje (povpraševanje na medorganizacijskem trgu je veliko bolj neenakomerno kot na porabniških trgih, kar pomeni, da večje povpraševanje končnih porabnikov povzroči večje povpraševanje opremi, ki je potrebna za dodatno proizvodnjo);
 - strokovno nakupovanje (prodajalec mora kupcu zagotoviti veliko strokovnih informacij, prav tako nabavni zastopnik; to pomeni, da so prodajalci in nabavni zastopniki praviloma bolj izobraženi in strokovno podkovani kot prodajalci in nabavni zastopniki na porabniških trgih);
 - vzajemni odnosi med prodajalcem in kupcem (odnosi med kupci in dobavitelji so zelo tesni predvsem zaradi majhnega števila kupcev – dobavitelji pogosto prilagajajo svoje izdelke potrebam B2B kupcev);
 - vzajemnost (kupci na medorganizacijskih trgih pogosto izberejo dobavitelje, ki so hkrati njihovi kupci);
 - pogost zakup (pogosta oblika na mednarodnem organizacijskem trženju je zakup (leasing); v zakup vzamejo predvsem računalnike, gradbeno opremo, strojno opremo in avtomobile);
 - cilj (na medorganizacijskih trgih je glavni cilj maksimiranje vrednosti odnosov).

6.3 Trženjski splet v medorganizacijskem trženju

Pri določanju trženjskega spleta se mora podjetje odločiti, koliko bo prilagodilo svoj trženjski splet lokalnim razmeram. Poznamo standardiziran trženjski splet (podjetja povsod po svetu uporabljajo enak trženjski splet) in prilagojen trženjski splet (podjetja imajo za vsak trg izdelan drugačen trženjski splet). To sta skrajni možnosti, med katerima pa obstaja še cela vrsta drugih (Kotler, 2004, str. 395–401).

Sestavine trženjskega spleta so enakovredne, kar pomeni, da k povečanju učinkovitosti vseh sestavin prispeva le njihova medsebojna usklajenost.

6.3.1 Izdelek

Izdelek je najpomembnejša sestavina mednarodnega trženjskega spleta v organizacijskem smislu. Pri razvoju izdelkov obstajajo enake možnosti kot v končnem porabniškem mednarodnem trženju – standardizacija, diverzifikacija, koncentracija v strategiji razvoja trženjskega spleta in s tem izdelka za posamezne trge oz. regionalne ali globalne trge. Stopnje oblikovanja novih izdelkov se ne razlikujejo veliko, stroški oblikovanja novega izdelka pa so v vsakem primeru visoki. Izdelki na medorganizacijskih trgih imajo praviloma daljši življenjski cikel kot na porabniških trgih. (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 340)

Če pogledamo širino izdelkov podjetja Domel Suzhou, govorimo o proizvodnji motorjev za sesalne enote, in sicer iz družine 440 (Domus), v letu 2011 pa so pričeli tudi s pripravami na projekt puhala 459, ki so ga začeli proizvajati v letu 2012 (Domel d.o.o., 2012). Puhalo so razvijali skupaj s podjetjem Wagner. Da pride do lansiranja novega izdelka na trg, je potrebno ogromno raziskav in testiranj, zato je tudi življenjski cikel teh izdelkov dolg.

6.3.2 Cena

Cena je edina sestavina trženjskega spleta, ki ustvari prihodek, vse ostale ustvarjajo stroške. Določanje cene je najbolj problematično, ko podjetje ceno določa prvič. Odločitve o cenovnem pozicioniranju so trajnejše narave, prehodi na višje ravni pa so povezani s precejšnjimi vlaganji v oglaševanje. S tem naj bi dosegli višjo pozicijo v očeh kupcev (Kotler, 1996, str. 485). Podjetje mora vedno, ko spremeni ceno, razmisliti o odzivih pri kupcih in konkurentih. Podjetje, ki se sreča s spremembo cene pri konkurentu, mora ugotoviti, kaj je namen konkurenta in kako dolgo bo sprememba trajala (Kotler, 1996, str. 489–502).

Na medorganizacijskem trgu je pomen cene manjši kot na porabniškem trgu, predvsem zaradi majhne cenovne elastičnosti. Povpraševanje poleg pogojev dobaviteljev spodbuja tudi povpraševanje na trgu končnih porabnikov. Dvig cen pri presežnem povpraševanju povzroči rast konkurenčnih naročil zaradi pričakovanih nadaljnjih zvišanj. Nižanje cen pri presežni ponudbi pa sproži začasno znižanje naročil, ker kupci čakajo na nadaljnje padanje cen (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 341).

Domel d.o.o. največ proizvaja za stalne kupce, s katerimi sodeluje že več let, zato so cene večinoma že vnaprej določene s pogodbami, za vsakega kupca posebej. Ceno izdelka določa cena materiala, ki je v veliki meri odvisna od gibanja cen surovin na mednarodnih trgih, količina proizvodov, pomemben dejavnik pri določanju cene pa je tudi sodelovanje s kupcem.

Cene proizvodov na Kitajskem so ravno tako določene vnaprej s pogodbami. Domel na Kitajskem proizvaja proizvode nižjega cenovnega razreda, zato težko primerjamo cene proizvodov Domela d.o.o. in Domela Suzhou.

6.3.3 Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje je prvina trženjskega spleta, ki je najbolj izpostavljena javnosti. Cilj tržnega komuniciranja je prepričati porabnike o pozitivnih lastnostih izdelkov in storitev, ki jih potrebujejo, si jih želijo ali po njih povprašujejo (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 233). Na medorganizacijskih trgih je najučinkovitejša osebna prodaja, ostala orodja⁹ pa jo le podpirajo (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 341).

Po Kotlerju (2004, str. 580) ima osebna prodaja naslednje lastnosti:

- osebni stik (takoj je vidna povezanost med osebami, vsaka oseba spremlja kako reagira druga oseba ali več oseb),
- poglobljanje razmerja (možnih je več vrst razmerij – od površinskega razmerja do globokega prijateljstva) in
- odziv (pri osebni prodaji kupec čuti nekakšno obveznost do prodajalca).

Podjetje Domel d.o.o. nima posebnih različic za trženje na posameznih trgih – uporabljajo standardizirano komuniciranje. Tako se tudi v Domelovem podjetju na Kitajskem poslužujejo podobnih tehnik trženja kot v matičnem podjetju. Največ oglašujejo preko interneta, sejmov in osebne prodaje. Večinoma delajo za znane kupce, s katerimi sodelujejo že daljše obdobje in so si na ta način pri njih ustvarili dobro ime. Domel Suzhou

⁹ Oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, neposredno trženje.

tako tudi na Kitajskem dela za podjetja, s katerimi so na domačem trgu spletaodelovali že preko matičnega podjetja.

6.3.4 Tržne poti

Tržne poti so element trženjskega, ki povezuje proizvajalce s končnimi porabniki. So dobro organizirane mreže, ki se težko spreminjajo. Zato je zelo pomembno, da jih dobro načrtujemo, preden vstopimo na trg na določen način.

Najpomembnejše pri mednarodnih prodajnih poteh je, da morajo biti prepustne, dosegljive in ne smejo povzročati zastojev. Naslednje pomembno pravilo je, da morajo biti tržne poti učinkovite in racionalne (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 214).

Poznamo več vrst tržnih poti (Hutt & Speh, 2001, str. 356–360; Kotler, 2004, str. 508–509):

- neposredna tržna pot (Prodajalec prodaja neposredno končnemu kupcu. Neposredna tržna pot je najpogostejša, kadar gre za velike kupce, če kupec želi tako vrsto tržne poti, ko na trgu obstaja možnost sprememb, na katere je potrebno hitro odreagirati. Zato je to najpogostejša vrsta tržnih poti v medorganizacijskem trženju.),
- posredna tržna pot,
- tržna pot s prodajnim agentom,
- tržna pot z več posredniki.

Domel d.o.o. je sledil svojim kupcem oz. konkurentom in zato preselil del proizvodnje na Kitajsko. Na ta način so se približali svojim kupcem, ki so prav tako del svoje proizvodnje preselili na Kitajsko. Domel Suzhou dela za znane kupce, vseskozi pa se trudijo navezati stike tudi s kitajskimi podjetji. Veliko vlagajo v razvoj novih proizvodov, da bi med številnimi kitajskimi podjetji obdržali oz. izboljšali svoj položaj na trgu elektromotorjev.

7 OPISNI MODEL VPLIVNIH DEJAVNIKOV PODJETJA DOMEL D.O.O. NA KITAJSKI TRG

7.1 Trženjska strategija podjetja Domel Suzhou na kitajskem trgu

Trženjska strategija podjetja Domel Suzhou je del splošne strategije Skupine Domel. Namen trženjske strategije je utrditi položaj na obstoječih trgih oz. prodirati na nove potencialne trge – slednje velja za Domel Suzhou.

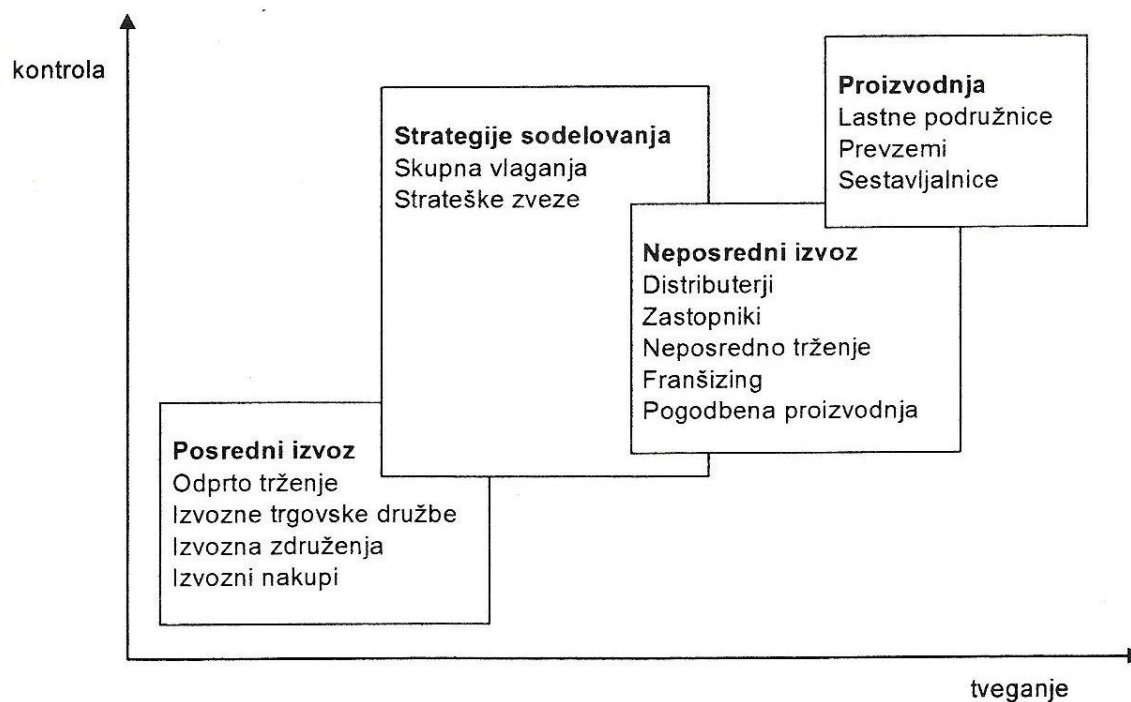
Na tržnem segmentu prodaje izdelkov se podjetje odloča za povečanje tržnega deleža. Z uvedbo puhala so povečali proizvodnjo za 1/3. Podjetje nima namena konkurirati s ceno domačim kitajskim proizvajalcem, saj so njihovi izdelki praviloma manj kakovostni. Vendar se tudi kvaliteta kitajskih proizvodov zadnje čase povečuje, tudi na račun vse bolj osveženih potrošnikov.

Podjetje Domel d.o.o. je na kitajskem trgu prisotno preko podjetja Domel Electric Motors Suzhou Co., Ltd. To pomeni, da je podjetje Domel na kitajski trg vstopilo neposredno, preko lastnega podjetja v tujini. Domel Suzhou na Kitajskem proizvaja in prodaja svoje proizvode kitajskim podjetjem ter evropskim podjetjem, ki imajo svoje podružnice na Kitajskem. Ti proizvodi pridejo nazaj v Evropo kot vgrajeni motorji (v npr. Philipsove izdelke) in to za podjetje Domel d.o.o. predstavlja čisti izvoz.

Odločitev o obliki vstopa na trg je rezultat mnogo nasprotujočih si dejavnikov. Končna izbira vstopa na trg običajno temelji na povečanju dobička. V praksi se velikokrat pojavi problem pomanjkanja podatkov, zato je odločitev o obliki vstopa na trg vse prej kot lahka odločitev.

Tu velja omeniti povezanost med obliko oz. načini vstopa glede na nadzor, kontrolo in tveganje.

Slika 9: Oblika oz. način vstopa glede na nadzor, kontrolo in tveganje



Vir: Doole I, Lowe R., *International Marketing Strategy*, 2001, str. 249.

Dejavnike odločitve podjetja o vstopu na tuj trg Hollensen deli na štiri dele (Hollensen, 2004, str. 238):

- notranji dejavniki,
- zunanji dejavniki,
- značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa,
- posebnosti t. i. transakcijskih dejavnikov.

Vsi avtorji ugotavljajo povezanost med posameznimi dejavniki. Večja kot je vključenost v mednarodne dejavnosti, večja je možnost nadzora in večje je tveganje zaradi večje porabe virov.

7.2 Notranji dejavniki

Pri notranjih dejavnikih je pomembna analiza velikosti podjetja, saj je le-ta tudi kazalec virov podjetja. Večje podjetje ima večji obseg razpoložljivih virov ima. Poleg tega analiziramo tudi izdelek in njegovo prilagoditev trgu ter potrebam ciljnega segmenta (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 141).

Podjetje Domel je veliko podjetje, kar so upoštevali pri izbiri vstopa podjetja na kitajski trg (ustanovitev lastnega podjetja). Pri izbiri oblik vstopa na mednarodni trg je pomembno, da upoštevamo tudi velikost podjetja.

Pomemben faktor so tudi izkušnje podjetja v mednarodnem poslovanju. Podjetje Domel ima večletne izkušnje z izvozom in mednarodnim poslovanjem, prav tako ima podjetje bogate izkušnje z bolj zahtevnimi oblikami vstopa. Svoja predstavništva imajo še v ZDA, Nemčiji, Avstraliji, Franciji, Veliki Britaniji, Italiji, Iranu, Izraelu in Rusiji (Domel, 2013).

7.3 Zunanji dejavniki

Med zunanje dejavnike (po Root-u, 1994, str.17) štejemo:

- dejavnike tuje ciljne države (velikost trga, gibanje rasti tržnega potenciala),
- dejavniki okolja ciljne države (gospodarske, politične, sociokulturne značilnosti ciljnega trga, geografska in kulturna razdalja, gospodarska rast ...),
- dejavniki proizvodnje v tuji državi (razpoložljivost, kakovost tvorcev proizvodnje in gospodarske infrastrukture),
- dejavniki domače države (proizvodno in konkurenčno okolje v domači državi, ki bo vplivalo na odločitve o strategiji vstopa; motivi podjetja za širitev poslovanja na tuja tržišča).

7.4 Značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa/poslovanja

Ustanovitev lastnega podjetja na mednarodnem trgu zahteva veliko znanja in predhodnih raziskav trga, kamor podjetje vstopa. V primeru podjetja Domel d.o.o. je bila ustanovitev lastnega podjetja edina možna odločitev. Ker je večina največjih Domelovih konkurentov oz. kupcev preselilo del svoje proizvodnje na Kitajsko, so v podjetju Domel temu morali slediti. Za lastno podjetje so se odločili, ker so želeli ohraniti popolno samostojnost pri poslovanju. V Domelu pravijo, da je bila takšna oblika vstopa pravilna odločitev predvsem zaradi same narave oz. posebnosti poslovanja na Kitajskem.

7.5 Posebnosti transakcijskih dejavnikov

Pri transakcijskih dejavnikih govorimo o neotipljivih, nevidnih, specifičnih virih podjetja, ki so posebno pomembni pri razvoju višjih investicijskih oblik vstopa. Ti mehki dejavniki kapitala, kot so znanje, posebnosti know-howa, specifične lastnosti zaposlenih človeških virov, posebnosti distribucijskih sistemov, sloves izdelka ... predstavljajo prednost pred konkurenti. Podjetje se od konkurence loči predvsem po mehkih dejavnikih. S tem si zagotavlja trdnost in večjo varnost pri zahtevnejših oblikah vstopa. To so t. i. internalizirani viri mednarodnega trženja podjetja, ki so običajno nevidni, težko merljivi in posnemljivi (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 143).

Eden glavnih transakcijskih dejavnikov za Domel Suzhou vsekakor predstavlja znanje zaposlenih. Na začetku delovanja Domel Suzhou je bilo prisotnih veliko Slovencev (zaposlenih iz Domela d.o.o.), ki so v podjetje na Kitajsko prenesli ogromno znanja in izkušenj. Velja poudariti tudi večjo pripadnost slovenskih delavcev podjetju, večjo željo po uspehu, tudi za matično podjetje. Pomemben dejavnik je tudi dobro ime podjetja Domel

d.o.o. pri kupcih. Zato se bodo kupci hitreje odločili za nadaljevanje sodelovanja tudi na mednarodnih trgih.

8 RAZVOJ STRATEGIJE POSLOVANJA PODJETJA DOMEL SUZHOU V NASLEDNJIH PETIH LETIH

8.1 Izbrana oblika poslovanja podjetja Domel Suzhou

Domel d.o.o. je vstopil na kitajski trg preko lastnega podjetja. Za to obliko vstopa so se odločili, ker nastopajo samostojno. Z odprtjem lastnega podjetja imajo odprte vse možnosti za obvladovanje podjetja, tako lastninsko kot pravno, funkcionalno (proizvodna funkcija). Vsi posli se vršijo iz Domela v Sloveniji; to pomeni, da celotno prodajo, finance, razvoj, računovodstvo vršijo iz Domela d.o.o., na Kitajskem je samo proizvodnja. V primeru, da bi se odločili za katerokoli drugo obliko vstopa, ne bi mogli sami odločati o vseh fazah poslovanja, tako pa so odvisni od svojih rešitev in znanja.

Ob ustanovitvi lastnega podjetja na Kitajskem podjetje ni dobro zaživelo. Rešitev so našli v dokapitalizaciji, ki je bila izvedena v letu 2012, z vložkom 1 mio EUR. Investirali so v moderno linijo za proizvodnjo puhal za nanašanje barve.

8.2 Možnosti razvoja trženjskega spleta podjetja Domel Suzhou

Podjetje Domel ima zelo natančno razdelno strategijo razvoja za obdobje 5 let. Strategija razvoja velja tudi za Domelova hčerinska podjetja.

Domel planira ohranjati normalno organsko rast podjetja (5 % letno). To nameravajo doseči s prevzemanjem drugih podjetij (prevzemanje s ponudbo dobre finančne situacije Domela, kulturo podjetja, lastno tehnologijo, podporo pri razvoju drugih podjetij, ki so zašla v težave). Tako se bo krepilo celotno podjetje, vse pa temelji na lastni blagovni znamki (B2B¹⁰). Podjetje Domel gradi svoj uspeh predvsem na razvoju, saj kar 10 % vseh zaposlenih dela na področju razvoja. Domel ima tako lastna specifična znanja na področju vibracij, akustike, elektrotehnike, dinamike ...).

Prav tako veliko pozornost posvečajo ohranjanju dolgoročnega sodelovanja s svojimi kupci (z Electrolux-om npr. sodelujejo že 40 let). Domel se profilira kot razvojni dobavitelj, kar pomeni, da veliko pozornost posvečajo pogovorom s kupci. Skupaj definirajo, kaj si le-ti želijo oz. potrebujejo, kakšne naj bodo specifičnosti izdelka, ter opredelijo namen skupnega nastopanja na končnih trgih. Faza pogovorov je ključnega pomena tako za kupce kot za dobavitelje, saj se na podlagi teh pogovorov odločijo za sodelovanje. Kupcu se skušajo čim bolj približati in izpolniti njegove želje. Kupcem je vse pomembnejša skrb za okolje, zato se Domel že nekaj časa trudi z uvajanjem eko rešitev, kot so: uporaba čim manj materiala, energije, zniževanje CO₂, zmanjševanje hrupnosti izdelkov, večja učinkovitost.

V petletnem planu predvidevajo tudi trajnostne rešitve za kupce, kar pomeni, da vztrajajo v višjem cenovnem razredu in ponujajo kvaliteto izdelka. V Domelovem srednjeročnem

¹⁰ Business to Business – medorganizacijsko trženje (značilnosti B2B trženja: večje nakupne količine, manjše število kupcev, večji kupci, geografsko koncentrirani kupci, bolj direktna distribucijska veriga, izvedeno povpraševanje, neelastično povpraševanje, nestalno povpraševanje, strokovno nakupovanje, tesni odnosi med dobavitelji in kupci, na nakupne odločitve vpliva več ljudi, več prodajnih obiskov, vzajemnost, zakup, cilj.

planu je tudi uvajanje vitke proizvodnje in vitke organizacije, s čimer nameravajo znižati stroške proizvodnje, povečati konkurenčnost in povečati stroškovno učinkovitost.

Pomembna razlika med proizvodnjo na Kitajskem in v Sloveniji je ta, da na Kitajskem večji del postopka proizvodnje motorja izvedejo ročno, v Domelu d.o.o. pa je vse robotizirano. Zato so posebej za proizvodnjo na Kitajskem razvili motor, ki je prilagojen kulturi ročne izdelave.

Domel Suzhou je letos razširil proizvodnjo po vzorcu matičnega podjetja. Postavili so avtomatizirano linijo, ki so jim jo dobavili kitajski proizvajalci opreme. To kaže na njihovo dobro sodelovanje z lokalnimi proizvajalci. Na tej liniji proizvajajo puhalo iz družine 459 (puhalo se vgrajuje v pištole za nanos barve). Dosegli so številne izboljšave na tem izdelku (manjše, boljše karakteristike), ki je v ZDA pravi prodajni hit. Da so dosegli vse te izboljšave, so v svoje izdelke vnesli znanje. Domel črpa znanje od slovenskih in tujih proizvajalcev, prav tako pa se učijo od kupcev.

S puhalom so postavili svetovni standard na področju aparatov za nanašanje barve, prav tako so vodilni v proizvodnji motorjev za vakuumsko mokro sesanje (slednje se proizvaja v Domelu d.o.o.). S proizvodnjo teh dveh proizvodov ima Domel vodilno pozicijo na svetovnem trgu. S temi uspehi se za Domel odpirajo novi azijski trgi (Koreja: Samsung, Japonska: Sony).

V letu 2013 so v podjetju Domel Suzhou dosegli zelo pozitivne rezultate s proizvodnjo sesalnih enot tipa Domus. Prav tako so bili uspešni pri izdelku puhal iz družine 459. Vendar je treba poudariti, da gre za izdelek sezonskega značaja, zato pričakujejo ponovno rast naročil ob koncu leta. Poseben mejnik predstavlja avgust 2013, saj so prvič dosegli proizvodnjo treh milijonov sesalnih enot.

8.2.1 Trženjski splet Domela Suzhou

Domel nastopa kot direktni dobavitelj. Vse se začne s skupnim razvojem. Proizvod razvijajo skupaj s kupcem. Opisala bom primer trženjskega spleta za puhalo, ki ga za nemško podjetje Wagner proizvajajo na Kitajskem.

Domel ima na trgu dobre reference, zato so se s kupcem dogovorili za skupna vlaganja v nov projekt. Finančno je to pomenilo nekaj milijonov. Skozi skupna vlaganja so razvili vzorec motorja, ki so ga poslali kupcu na testiranje. Domel je naredil več motorjev, nato jih je kupec testiral in se šele na podlagi tega odločil, da bo Domel njegov dobavitelj. Ker so tu prisotni veliki finančni vložki, je ta faza testiranja zelo pomembna tako za kupca kot za dobavitelja. Ko se kupec odloči, da bo Domel njihov direktni dobavitelj, se postavi linija, kjer se vrši proizvodnja.

- Izdelek

Domel Suzhou je za puhalo (Priloga 4) postavil avtomatizirano linijo. Tako statorska kot rotorska linija sta bili v celoti izdelani na Kitajskem, prav tako velik del montažne linije. Nato na tej liniji naredijo prve vzorce, to je t.i. poskusna proizvodnja. Ti proizvodi so poslani tudi kupcu, ki se nato odloči, kako bo plasiral izdelke na trg. V primeru puhal je končni trg ZDA, kjer se aparati za nanos barve, v katerih je vgrajeno puhalo, odlično prodajajo.

Domelovo puhalo 459 je po konstrukciji zelo podobno sesalnim enotam, le da je občutno lažje in manjše. Bistvena razlika med sesalno enoto in puhalom je v načinu vgradnje v

aparata, zaradi česar sesalna enota ustvarja podtlak, puhalo pa nadtlak. Domelovo puhalo je edino na svetovnem trgu, ki hkrati izpolnjuje obe zahtevi: je dovolj zmogljivo in ne pretežno. Pri izvedbi projekta so se pojavljale velike težave z zagotavljanjem zahtevanih 200 ur življenjske dobe. Zaradi tega so morali optimirati celo vrsto konstrukcijskih detajlov in tehnoloških operacij. Na drugi strani pa ekstremno visoki detajli predstavljajo Domelovo prednost. Za vse konkurente, predvsem pa za kitajske proizvajalce, predstavljajo zelo visok vstopni prag. Z današnjo tehnologijo je relativno preprosto skopirati tudi najbolj kompleksno geometrijo, bistveno težje pa je skopirati tehnološke rešitve, ki so skrite v samem procesu izdelave (Domel d.o.o., 2014).

Proizvodnja puhala poteka v Domelovem obratu na Kitajskem. Večina sestavnih delov je novih ter dobavljenih iz Kitajske (le vzmetna podložka iz Italije in vzmet ščetke iz Slovenije). Za Domel je bil poseben izziv uskladiti visoka pričakovanja z naše strani z omejenimi možnostmi na strani kitajskih ponudnikov (Domel d.o.o., 2014).

Puhalo bo zelo aktualno, ko bo v veljavo stopila energijska nalepka, ki bo proizvajalce sesalnikov spodbujala k porabi manjših in energijsko varčnejših motorjev (Domel d.o.o., 2014).

Menim, da sta Domelovi glavni prednosti pred ostalimi proizvajalci podobnih izdelkov znanje in izkušnje. Mnogo večjih in finančno močnejših proizvajalcev Domelu ne more konkurirati na področju razvoja in tehnoloških rešitev.

- Cena

Cena se oblikuje že v fazi, ko se s kupcem pogovarjajo o skupnem vlaganju. Kupec puhala je podjetje Wagner. Z Domelom so se dogovorili o skupnem vložku v projekt, končno ceno proizvoda pa določa trg (cene surovin, električne energije, finančni trgi ...).

Dokaz, da Wagner z novim aparatom, v katerega je vgrajeno Domelovo puhalo, misli resno, je podatek, da so samo v TV-reklamo na ameriškem trgu investirali 8 mio dolarjev. Wagner se je zavezal, da bo v prvih treh letih od Domela kupil 2 mio motorjev. Pokril je 50 % razvojnih stroškov, v zameno pa zahteva ekskluzivo za trg pištol za nanašanje barve. Tako Domel puhala 459 ne sme prodajati drugim proizvajalcem pištol. Zanimiv pa ostaja trg sesalnikov, za katerega Domel nima nobenih omejitev (Domel d.o.o., 2014).

Na tem mestu bi poudarila še to, da se podjetja, ki proizvajajo puhala, večinoma odločajo za nove kupce v fazi razvoja, saj se takrat lahko bolj prilagodijo dobavitelju. S tem se tudi izognejo morebitnim kasnejšim stroškom prilagoditve puhala.

- Tržno komuniciranje

Domel je prve stike z nemško firmo Wagner navezal v začetku leta 2011. Takrat so se seznanili z njihovimi željami in potrebami na trgu. Izvedli so oceno izvedljivosti za dve izvedbi puhala, in sicer za elektronsko komutirano kompaktno puhalo, ki bi za Wagner pomenilo tehnološki preboj na trgu, in kompaktno puhalo na osnovi univerzalnega motorja (Domel d.o.o., 2014).

Puhalo je sezonski produkt, zato je bil Wagnerjev glavni cilj, da ujame pomladansko sezono (2013) na ameriškem trgu. Prvi izdelki so na police ameriških trgovin prišli v prvih pomladnih dneh, končni uporabniki pa so odlično sprejeli novo rešitev pri nanašanju barv (Domel d.o.o., 2014).

Menim, da so bile glavne Domelove prednosti pri dogovarjanju s strankami (glede projekta puhalo) strokovnost, znanje in reference podjetij, s katerimi Domel sodeluje že več desetletij. S tem, ko so puhalo proizvedli na Kitajskem, so se kupcu približali še logistično in cenovno.

- Tržne poti

Osnovni način prodaje je osebna prodaja, podprta z blagovno znamko Domel. Domel se predstavlja tudi na sejmih ter objavlja članke v različni strokovni literaturi. Ne nastopajo pa na široko potrošnem trgu. Večjih kupcev imajo okrog 40. Z njimi sklepajo letne pogodbe, vsako leto jim predstavijo nove izdelke. O dobrem imenu in kvaliteti Domela govori tudi dejstvo, da v zadnjih letih niso izgubili niti enega kupca. Veliko konkurentov pa je prenehalo z delovanjem.

Na podoben način deluje tudi Domel Suzhou. Delajo večinoma za znane kupce, s katerimi imajo sklenjene pogodbe. Za posel z Wagnerjem so se dogovorili iz Domela, prav tako je bil ves razvoj izveden v Domelu. Na Kitajskem so nato fizično izdelali puhalo ter ga dobavili podjetju Wagner (prav tako njihovi podružnici na Kitajskem). Menim, da je ena glavnih Domelovih prednosti ravno v tem, da ne nastopajo na široko potrošnem trgu, saj tako lahko proizvajajo točno določen izdelek za vnaprej znanega kupca.

SKLEP

Kitajska še vedno predstavlja izziv za mnoga podjetja. Klub temu, da delovna sila in sami stroški poslovanja niso več tako nizki, kot so bili pred leti, se mnoga podjetja odločajo za prenos proizvodnje oz. dela proizvodnje v to deželo nešteti priložnosti. Pomembno vlogo pri vstopanju podjetij na kitajski trg predstavlja poznavanje kulture, navad, običajev in zgodovine. Uspešna so lahko tista podjetja, ki se znajo prilagoditi razmeram na kitajskem trgu, hkrati pa obdržijo svojo vizijo in način poslovanja.

Pri analizi trga elektromotorjev sem ugotovila, da Domel na Kitajskem sodeluje s kupci, s katerimi posluje tudi v Sloveniji. Domel je na Kitajskem ustanovil svoje lastno podjetje, da bi sledil enemu svojih največjih kupcev – Philipsu. Za lastno podjetje so se odločili, da bi ohranili samostojnost pri odločanju v vseh fazah delovanja podjetja.

V SWOT analizi sem prišla do zaključka, da so Domelove glavne prednosti lasten razvoj, investiranje v znanje, stabilna lastninska struktura in izdelki, prilagojeni posameznim kupcem. Med pomanjkljivosti lahko štejemo zahtevnost elektromotorjev zaradi specifičnih zahtev kupcev, dolgotrajna dogovarjanja – pogajanja s kupci. V Domelu priložnosti vidijo v razvoju novih tehnologij ter v selitvi proizvodnje elektromotorjev iz držav EU. Cenejši izdelki kitajskih proizvajalcev, visoka rast cen surovin (baker, aluminij, pločevina) ter finančna kriza pa predstavljajo največje nevarnosti.

Na podlagi vsega, kar sem predstavila v nalogi, lahko sklepam, da je podjetje Domel na kitajski trg vstopilo predvsem zaradi svojih kupcev in konkurentov. Na Kitajskem so ustanovili svoje lastno podjetje, da bi ohranili samostojnost pri odločanju. Podjetje Domel Suzhou je imelo na začetku nekaj težav pri poslovanju, to so uspešno rešili z dokapitalizacijo iz matičnega podjetja.

Ključna prednost Domela je, da se profilira kot razvojni dobavitelj. To pomeni, da kupcu omogoča sodelovanje oz. soustvarjanje izdelka že od prve faze dalje. Pomembni prednosti sta še visoka kakovost proizvodov in fleksibilnost.

Na začetku sem kot namen diplomskega dela opredelila predstavitev razvoja in način vstopa Domela d.o.o. na kitajski trg ter morebitne ovire. Skozi teoretični del ter pogovore z g. Bertonecljem sem ugotovila, da kitajska kultura poslovanja igra pomembno vlogo pri poslovanju Domela na kitajskem trgu. Odločitev o obliki vstopa je bila natančno premišljena, za ustanovitev lastne podružnice so se odločili zaradi samostojnosti pri odločanju. Domel Suzhou se je na začetku srečeval z mnogimi ovirami, kot so nepoznavanje kitajskega načina poslovanja, predvsem v Domelu niso bili vajeni, da se poslovni partnerji ne držijo dogovorov.

Da so se z vstopom na kitajski trg z lastno podružnico odločili pravilno, pa dokazujejo z uspešnimi projekti, kot je ekskluzivna izdelava puhala za Wagner.

Domel ima kot direktni dobavitelj ogromno izkušenj na področju dolgoročnega sodelovanja s kupci, kar je bil tudi razlog za ustanovitev lastnega podjetja na Kitajskem. Z znanjem, izkušnjami in dobrim imenom, ki ga ima podjetje Domel, bi lahko na Kitajskem in še kje drugje na Vzhodu še bolje izkoristili svoj potencial.

LITERATURA IN VIRI

1. *About Kercher*. Najdeno 18. julija 2014 na spletnem naslovu http://www.karcher.com/int/About_Kaercher/Facts_and_Figures.htm
2. *About Philips*. Najdeno 20. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.annualreport2012.philips.com/?src=ir>
3. *About us*. Najdeno 4. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.simtek.net/en/Aboutus.asp?Title=About%20us>
4. *Ametek overview*. Najdeno 15. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.ametek.com/about/index.aspx>
5. Apovnik, P., Feri, A., & Primožič, K. (1999). *Slovenski pravni leksikon z nemškimi in italijanskimi ustreznici geselskih besed*. Ljubljana: Društvo znanstvenih in tehniških prevajalcev Slovenije.
6. Bertoncej, M. (2014). *Domelov motor sesa prah v polovici družin v Evropi?* Najdeno 25. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.izvozniki.si/8801028/Domelov-motor-sesa-prah-v-polovici-druzin-v-Evropi?cookietime=1409834082>
7. *Bilten Banke Slovenije*. Najdeno 20. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.bsi.si/iskalniki/bilteni.asp?MapaId=229>
8. Bradley, F. (1991). *International marketing strategy*. New York: Prentice Hall.
9. Branch, A. E. (2002). *Export practice and management* (4th ed.). London: Thomson Learning.
10. *Business Networks in China: Guanxi and Guanxiwang*. Najdeno 18. avgust 2013 na spletnem naslovu http://www.china-window.com/china_business/china_business_tips/business-networks-in-chin.shtml
11. Chee, H., & Harris, R. (1998). *Global marketing strategy*. London: Financial Times Pitman Publ.
12. Chen, M-J. (2001). *Inside Chinese Business. A guide for managers worldwide*. Boston: Harvard Business School Press.
13. *China and the WTO*. Najdeno 28. avgusta 2013 na spletnem naslovu http://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/china_e.htm
14. *China Statistical Yearbook 2012*. Najdeno 18. november 2012 na spletnem naslovu <http://www.chinabookshop.net/china-statistical-yearbook-2012-p-4878.html?gclid=C1bC5ZSrQ50CFdKCzAod6BW86Q>
15. *Chinese Legal System*. Najdeno 5. junija 2013 na spletnem naslovu <http://www.lawinfochina.com/Legal/index.shtml>
16. *CIA Factbook. The World Factbook*. Najdeno 16. septembra 2013 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>
17. *Company Description*. Najdeno 21. julija 2014 na spletnem naslovu http://companylist.org/Details/10076887/China/SIP_Cinderson_Motor_Co_LTD/
18. *Company Overview*. Najdeno 19. julija 2013 na spletnem naslovu <http://group.electrolux.com/en/company-overview-271/>

19. *Country profile-China*. Najdeno 23. julija 2013 na spletnem naslovu <http://lcweb2.loc.gov/frd/cs/profiles/China.pdf>
20. *Dobrodošli v Sloveniji*. Najdeno 22. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.bsh-group.si/index.php?page=107427>
21. Domel d.o.o. (2009). Poslovno poročilo za skupščino Domela Suzhou za leto 2009. Železniki: Domel d.o.o.
22. Domel d.o.o. (2009). *Tržna analiza podjetja Domel d.o.o. 2009*. Železniki: Domel d.o.o.
23. Domel d.o.o. (2011). Letno poročilo 2011. Železniki: Domel d.o.o.
24. Domel d.o.o. (2012). Konsolidirano letno poročilo skupine Domel 2012. Železniki: Domel d.o.o.
25. Domel d.o.o. (2013). Letno poročilo 2012. Železniki: Domel d.o.o.
26. Domel d.o.o. (2014). Letno poročilo 2013. Železniki: Domel d.o.o.
27. Domel d.o.o. (2014). *Podatki o podjetju* (interno gradivo). Železniki: Domel d.o.o.
28. Doole, I., & Lowe, R. (2001). *International Marketing Strategy* (5th ed.). London: Thomson Learning.
29. *Druge religije*. Najdeno 21. julija 2013 na spletnem naslovu http://www.religije.com/druge_religije.htm
30. *Historic inflation China*. Najdeno 20. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.inflation.eu/inflation-rates/china/historic-inflation/cpi-inflation-china.aspx>
31. Hollensen, S. (2001). *Global Marketing: A Market – Responsive Approach* (2nd ed.). Harlow: Prentice Hall.
32. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing: A Market – Responsive Approach* (3rd ed.). Harlow (Essex): Financial Times/Prentice Hall.
33. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Compare values, behaviours, institutions and organizations accross nations*. London: Sage Publications.
34. Hofstede, G. (2005). *Cultures and organizations: Software of the Mind* (Revised and Expanded 2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
35. Hofstede, G. (b.l.). What about China? Najdeno 16. julija 2013 na spletnem naslovu <http://geert-hofstede.com/china.html>
36. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje, v vrstincu novih priložnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2001). *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets* (7th ed.). Ohio: Thomas South-Western.
38. Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2004). *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*. (8th ed.). Ohio: Thomas South-Western.
39. Hutt, M.D., & Speh, T.W.(2010). *Business Marketing Management:B2B* (10th ed.). Mason: South-Western, Cengage Learning.
40. Jaklič, M. (2000). Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Kitajska. (b.l.). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 26. oktobra 2013 na spletni strani: http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kitajska/Gospodarske_pan_oge_4678.aspx

42. Kitajska. (b.l.). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 28. avgusta 2014 na spletni strani: http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kitajska/Predstavitev_drzave_4323.aspx
43. *KingClean Electric Co. Ltd.* Najdeno 18. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.kingclean.com/>
44. *Kitajska-ekološka bomba 21. stoletja*. Najdeno 5. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.zainproti.com/web/index.php/blogaj/203-kitajska-ekoloska-bomba-21-stoletja.html>
45. Kotler, P. (1996). *Marketing Management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
46. Kotler, P. (2000). *Marketing Management* (11th ed.). Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
47. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
48. Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L., & Piercy, N.F. (2005). *Principes of Marketing* (6th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
49. Kranjec, S (1999). Na Kitajskem je posel vojna: Sta zakonca Plesnik vedela, da sta na bojnem polju? *Manager*, vol. 7/8
50. Kuljaj, A. (2005). *Značilnosti Kitajskega pogajalskega sloga* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Langley, M. (1998). *Religija*. Murska Sobota: Pomurska založba.
52. Lam, N. M., & Graham, L. J. (2007). *China Now*. New York: McGraw-Hill.
53. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
54. *Maps of China, Ditu*. Najdeno 20. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://chinapage.com/map/province-english.jpg>
55. *Nilfisk*. Najdeno 20. julija 2014 na spletnem naslovu <https://www.nilfisk.si/sl/Pages/default.aspx>
56. OECD. (b.l.). OECD Economic surveys China. Najdeno 26. septembra 2013 na spletnem naslovu http://www.oecd.org/eco/surveys/Overview_CHINA.pdf
57. OECD Factbook. (b.l.). Economic, Environmental and Social Statistics. Najdeno 25. julija 2012 na spletnem naslovu http://www.oecd-ilibrary.org/economics/main-economic-indicators/volume-2012/issue-11_mei-v2012-11-en
58. *Podjetje – poslovanje*. Najdeno 17. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.domel.com/sl/company/poslovanje>
59. *Ponaredki blagovnih znamk – uveljavljanje pravic intelektualne lastnine*. Najdeno 25. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.tzslo.si/pic/pdf/Ponaredki-blagovnih-znamk.pdf>
60. Porter, M. E. (1998) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
61. Prašnikar, J. (2005). Globalno gospodarstvo in kulturna različnost. Najdeno 23. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/137078>

62. Reya, A. (2003). *Tržno komuniciranje v podjetju Domel d.d.* (diplomsko delo). Ljubljana: Visoka poslovna šola.
63. Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. San Francisco: Jossey-Bass Publ.
64. Sekavčnik, A. (2005). *Segmentacija trga in priprava komunikacij izbranim ciljnim skupinam* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
65. Stupica, M. (2006). Trgovanje z Ljudsko Republiko Kitajsko. Najdeno 29. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://dajatve.com/sl/component/content/39?task=view>
66. Štamulak, T. (2012). Kitajska zunanja trgovina. Najdeno 28. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/361619/Kitajska-zunanja-trgovina-pe%C5%A1a/rss>
67. Thorpe, E. (2008). Bringing R&D to China. *China Business Review* Najdeno 15. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.chinabusinessreview.com/public/0803/thorpe.html>
68. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
69. Upshaw, L. (1995). *Building Brand Identity: A Strategy for Success in Hostile Marketplace*. New York: J. Wiley&Sons.
70. *Vacuum cleaners in China*. Najdeno 26. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.euromonitor.com/vacuum-cleaners-in-china/report>
71. *Zmaj onkraj velikega zidu*. Najdeno 10. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/stroka/management/medkulturni-prirocnik/kitajska>
72. *Wagner*. Najdeno 21. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.wagner-group.com/en/>
73. *World Economic Outlook Database*. Najdeno 28. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.imf.org/external/country/CHN/index.htm>

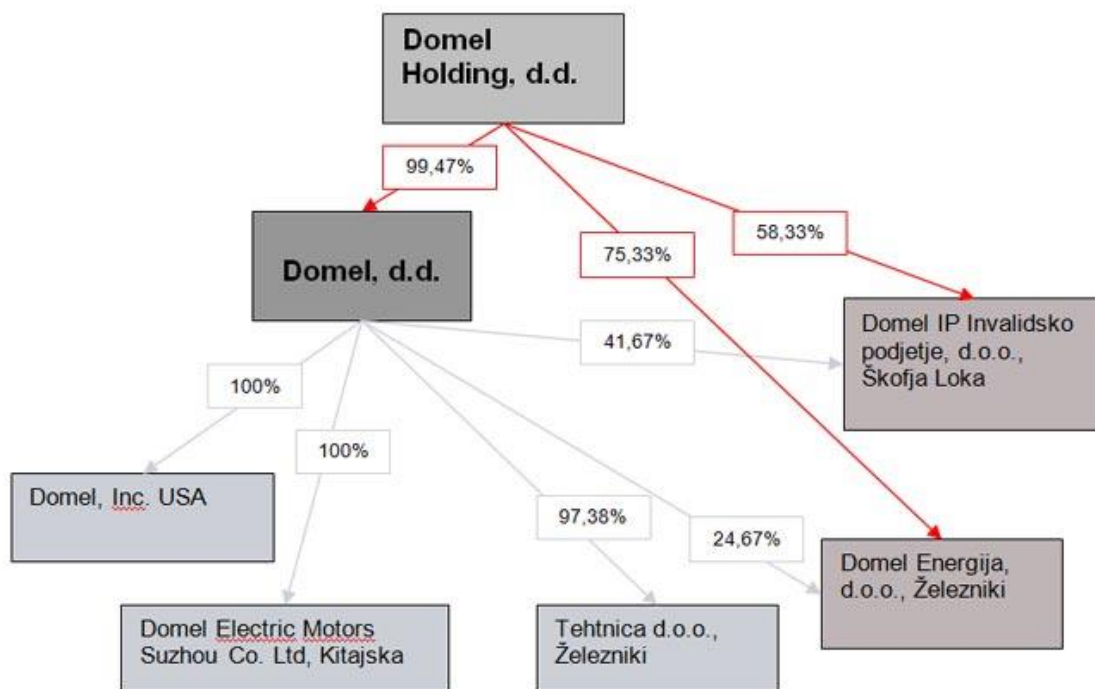
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Organigram družbe	4
Priloga 2: »Guanxi« in »Mianzi«	17
Priloga 3: Slovenska podjetja na Kitajskem	20
Priloga 4: Puhalo za pištolo za nanos barv	35

Priloga 1: Organigram družbe

Slika 1: Organigram družbe



Vir: Domel d.o.o., Letno poročilo, 2013.

Priloga 2: »Guanxi« in »Mianzi«

Guanxi je omrežje odnosov, poznanstev in povezav, ki so življenjskega pomena za vsak posel v tem okolju. V kitajskem poslovnem okolju predstavljajo medsebojni odnosi neko obliko družbenega kapitala, ki ga posedujejo poslovneži. Na Zahodu bi za uspešnega poslovnega rekli, da je »premožen«, na Kitajskem pa »dobro povezan« (Chen, 2001, str. 45).

Na Kitajskem je ključnega pomena mreža osebnih poznanstev. Za uspešno poslovanje je potrebno navezati tesne stike s kitajskimi poslovneži ter si pridobiti njihovo zaupanje. Ti ljudje si med seboj delajo usluge in skrbijo za ravnovesje med prejetim in danim (China Window, 2012).

Guanxi ima izredno velik pomen iz dveh razlogov. Prvi razlog je ta, da na Kitajskem igra družina izredno pomembno vlogo, ki predstavlja osnovno celico družbe. Drugi razlog je v šibkosti in nefleksibilnosti pravnega sistema, ki ne zagotavlja potrebne varnosti za poslovanje. Varnost se zato oblikuje na podlagi medsebojnih povezav in zaupanja (Prašnikar, 2005).

Poudariti je potrebno, da guanxi ne pomeni korupcije, kot je pogosto zmotno razumljeno. Toda poslovneži z Zahoda morajo imeti »popoln« pogled na guanxi. Guanxi bazira na zaupanju in obojestranskih obveznostih. Kitajci še vedno raje poslušajo z ljudmi, ki jih poznajo, zato vzpostavitvi odnosov namenjajo veliko pozornosti (Chen, 2001, str. 46–47). Kitajci se na guanxi zanašajo tudi v tujini ter delajo usluge tudi, če jih nihče ne prosi, predvsem z namenom, da bi jih v prihodnosti tudi sami prejeli.

»Mianzi« ali obraz za Kitajce predstavlja vrednoto, ki jo posameznik pripisuje svoji identiteti v določenem okolju. Za razliko od zahodnega sveta, kjer se ceni odkritost, so Kitajci zelo občutljivi na javno izrečene besede. Zelo cenijo komentarje, ki povečujejo ugled in status. Kitajci pri poslovnih pogovorih marsikdaj ne govorijo odkrito o problemu, kar vodi v številne nesporazume (Kuljaj, 2005, str. 46).

Kuljaj (2005) meni, da izgubimo obraz oz. povzročimo izgubo obraza v poslovanju s Kitajci, če: zavrnemo ponudbo nasprotne strani; koga osebno užalimo; poniževalno ocenjujemo nasprotnikov status; silimo drugo stran, da se odreče vrednotam, ki jih ceni; ne dosegamo ciljev; razkrijemo slabe osebne lastnosti in škodujemo osebnim odnosom.

Bolj je pomembno, da ohranimo dostojanstvo poslovnega partnerja, kot da ga soočimo z dejstvi. Paziti moramo tudi na najmanjše žalitve, saj le-te pomenijo takojšen konec poslovnega sodelovanja.

Priloga 3: Slovenska podjetja na Kitajskem

- Adratica net (Kompass d.d.), Beijing,
- Andaz Global Solutions, Beijing,
- Domel Electric Motors Suzhou Co., Ltd., Suzhou,
- Elan d.o.o. Beijing Snowelan Sport Development Co. Ltd.,
- Elrad Shenzhen Co. Ltd, Shenzhen,
- Epic d.o.o. – Epic Beijing,
- Esotech (Shanghai) Environmental Protection Technologies Consulting Co., Ltd,
- Fawer Iskra Automotive Electrical Co.,Ltd. (Iskra Autoelektrika d.d.), Changchun,
- Genshipping Pacific Line PTE LTD, Representative office Shanghai,
- Gorenje d.d. – Shanghai,
- Hammax Trading LTD, Hong Kong,
- Intereuropa Global Logistics Service, Ltd. Co.,
- Iskra Suzhou Autoelectric Co.,LTD. (Iskra Autoelektrika d.d.), Suzhou,
- Krka d.d. – Shanghai,
- Kolektor Commutator CO., LTD. (Kolektor d.d.), Wuxi,
- Marka Shanghai office,
- Ningbo Unior Forging Co. Ltd., Ningbo,
- Qingdao SINOSITEC Co, LTD., Qingdao (Poslovni sistem Fori d.o.o.),
- Sintagri Co.,Ltd. (Sintagri poslovno svetovanje d.o.o.), Shanghai,
- Sinoslo Technology (SIP) Co. Ltd., Suzhou,
- SIQ – Predstavništvo Shanghai,
- Slovenia Merkur Suzhou Representative Office, Suzhou,
- Slovenia Etol PLC. Shanghaj Representative Office,
- Swi Shie Electromechanical Co. LTD. (Kolektor d.d.), Dongguan,
- TUŠ – Shanghai Representative office,
- Zhongshan Alpina Footwear Co., Ltd., Xiaolan,
- Zlati Mandarin d.o.o., Shanghai,
- Živex d.o.o. – Predstavništvo Hangzhou.

Vir: Kitajska, 2014

Priloga 4: Puhalo za pištolo za nanos barv

Slika 2: Puhalo za pištolo za nanos barv



Vir: Domel d.o.o., Podatki o podjetju (Interno gradivo), 2014.

Slika 3: Pištola s puhalom v ročaju



Vir: Domel d.o.o., Podatki o podjetju (Interno gradivo), 2014.