

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

NINA DERNOVŠEK

KOPER, 2013



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE  
SLOVENSKEGA PODJETJA

Nina Dernovšek

Mentor: izr. prof. dr. Dragan Kesič



## POVZETEK

Zaključna projektna naloga obravnava aktivnosti internacionalizacije Pivovarne Laško, d. d., največje slovenske pivovarne, ki se je v letu 2011 odločila svoje poslovanje razširiti še na kitajski trg. Teoretični del obravnava splošne značilnosti globalizacije in internacionalizacije, motive za odločitev za mednarodno poslovanje ter najpogostejše načine vstopa podjetij na tuje trge. Praktični del pa je osredotočen na proučevanje poslovanja Pivovarne Laško, d. d., na Kitajskem in ostalih že obstoječih tujih trgih podjetja. Predstavljene so značilnosti poslovanja na Kitajskem, s poudarkom na kitajskem trgu piva. Kitajska je predvsem zaradi hitre in stabilne rasti gospodarstva zelo zanimiva za slovenska in tudi za svetovna podjetja. Konstantno naraščanje potrošnje piva pa odpira velike priložnosti tudi za pivovarne, ki želijo svoje poslovanje razširiti na kitajski trg.

*Ključne besede: globalizacija, internacionalizacija, izvoz, Pivovarna Laško, Kitajska, posrednik.*

## SUMMARY

Final project work deals with internationalization activities of Pivovarna Laško, d. d., the largest Slovenian brewery, which in 2011 decided to expand in Chinese market. The theoretical part covers general characteristics of globalization and internationalization, motives for making an international business and represents the most frequent ways of companies entering on foreign markets. Practical part is focused on the study of the business of Pivovarna Laško, d. d., in Chinese and other existing markets and presents characteristics of doing business, focusing on the Chinese beer market. Mostly due to fast and stable economic growth, China is very interesting for Slovenian but also for global companies. Constant increase in beer consumption indicates great opportunities to breweries who want to expand into the Chinese market.

*Keywords: globalization, internationalization, export, Pivovarna Laško, China, broker.*

UDK: 339.976(043.2)



## **ZAHVALA**

Najlepša hvala mentorju, izr. prof. dr. Draganu Kesiču, za vso pomoč in usmerjanje pri pisanju zaključne projektne naloge.

Hvala gospodu Mitji Velikonji za vse podatke o internacionalizaciji Pivovarne Laško, d. d., in gospe Idi Centrih, ki je nalogo lektorirala.

Še posebej pa se želim zahvaliti družini in zaročencu za vso podporo, nasvete in pomoč, ki so mi jo nudili skozi celoten študij in pri izdelavi naloge.

Hvala tudi vsem ostalim, ki ste na kakršen koli način pripomogli pri nastajanju naloge.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredelitev in opis področja .....	1
1.2	Namen .....	1
1.3	Cilji .....	1
1.4	Uporabljene metode raziskovanja .....	2
<b>2</b>	<b>Globalizacija</b> .....	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Internacionalizacija podjetij</b> .....	<b>5</b>
3.1	Motivi za internacionalizacijo podjetij .....	6
3.2	Ovire za internacionalizacijo podjetij .....	6
3.3	Ključne dimenzije internacionalizacije .....	7
3.4	Izbira ciljnih trgov .....	8
3.5	Načini vstopa na tuje trge .....	10
3.5.1	Izvozni načini vstopa .....	12
3.5.2	Pogodbeni načini vstopa .....	13
3.5.3	Investicijski načini vstopa .....	16
<b>4</b>	<b>Strategija internacionalizacije obravnavanega podjetja</b> .....	<b>17</b>
4.1	Predstavitev Skupine Laško .....	17
4.2	Predstavitev podjetja Pivovarna Laško, d. d. ....	18
4.3	Strategija internacionalizacije Pivovarne Laško, d. d. ....	19
4.4	Strategija internacionalizacije Pivovarne Laško, d. d., na kitajskem trgu .....	21
4.4.1	Kitajska .....	21
4.4.2	Priložnosti slovenskih podjetij na kitajskem trgu .....	26
4.4.3	Trg piva na Kitajskem .....	27
4.4.4	Poslovanje Pivovarne Laško, d. d., na kitajskem trgu .....	30
<b>5</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>35</b>
	<b>Literatura in viri</b> .....	<b>37</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>41</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Ključne dimenzije internacionalizacije.....	8
Slika 2:	Oblike vstopa na tuje trge .....	11
Slika 3:	Skupna vlaganja in strateške zveze.....	16
Slika 4:	Sestava Skupine Laško .....	17
Slika 5:	Asortiman izdelkov Pivovarne Laško d. d.....	19
Slika 6:	Prodaja pijač Pivovarne Laško, d. d., na tujih trgih v letih 2010 in 2011 .....	20
Slika 7:	Zemljevid Kitajskih provinc .....	22
Slika 8:	Realna rast kitajskega BDP med leti 2000 in 2012 .....	23
Slika 9:	Napoved rasti kitajskega realnega BDP-ja med leti 2012 in 2030 (v %) .....	24
Slika 10:	Prilivi TNI na kitajski trg med leti 1990 in 2010 (v %).....	24
Slika 11:	Prilivi TNI na kitajski trg med leti 1985 in 2012 (v milijardah USD) .....	25
Slika 12:	Največji svetovni prejemniki TNI v letu 2011 (v milijardah USD) .....	25
Slika 13:	Predstavitev blagovne znamke Laško kitajskim potrošnikom.....	33
Slika 14:	Oglaševanje v dvigalih .....	34
Slika 15:	Oglaševanje na avtobusih .....	34

## KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1:	Najpogostejše ovire podjetij pri poslovanju na tujem trgu .....	7
Preglednica 2:	Izvoz izdelkov na kitajski trg .....	31

## SEZNAM KRAJŠAV

EU	Evropska Unija
EUR	Evro
MSP	Mala in srednje velika podjetja
STO	Svetovna trgovinska organizacija
TNI	Tuje neposredne investicije
USD	Ameriški dolar
ZDA	Združene države Amerike



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev in opis področja

Zaradi vse hitrejšega spreminjanja okolja, hitrega tehnološkega napredka in predvsem naraščajoče konkurence postaja mednarodno poslovanje ključnega pomena pri zagotavljanju in ohranjanju gospodarske rasti podjetij. Globalizacija z odpravljanjem meja med državami povečuje obseg potencialnih prodajnih in nabavnih trgov, zaradi tega pa se povečuje konkurenčni boj tekmecev z vsega sveta. Samo lokalna konkurenčnost danes za preživetje in razvoj podjetij ni več dovolj. Globalizacija zahteva globalno konkurenčnost, ki jo podjetja lahko dosežejo predvsem z učinkovito internacionalizacijo svojega poslovanja.

Kot pravijo Ruzzier in ostali (2008, 105), lahko pričakujemo, da podjetja, ki ne internacionalizirajo svojega poslovanja, ne dosegajo ekonomij obsega, ne povečujejo učinkovitosti poslovanja in izgubljajo mednarodno konkurenčnost. To velja še posebej za majhno državo, kot je Slovenija, kjer je brez preboja preko nacionalnih meja težko dosegati in obdržati poslovno uspešnost, učinkovitost ter konkurenčnost.

Tega se zaveda tudi Pivovarna Laško, d. d., ki kljub zaostrenim tržnim razmeram na področju prodaje piva ohranja vodilni položaj v Sloveniji. V letu 2011 so se v podjetju odločili, da bodo izboljšali internacionaliziranost podjetja in vstopili še na kitajski trg. Kot navajata Ruzzier in Kesič (2011, 25), je Kitajska značilen primer aktivnega vključevanja v procese globalizacije, saj je v zadnjih 50 letih prehodila pot države, v kateri so njeni prebivalci umirali od lakote do danes, ko je Kitajska postala vodilna svetovna izvoznica in druga največja svetovna gospodarska sila. Celo v času recesije dosega relativno visoko rast BDP in tako ostaja glavna gonilna lokomotiva svetovnega gospodarstva. Pričakujemo lahko, da se bo njena vloga v bodoče le še povečevala.

V zaključni projektni nalogi bomo raziskali strategijo internacionalizacije slovenskega podjetja Pivovarna Laško, d. d., na trgu Kitajske.

## 1.2 Namen

Namen zaključne projektne naloge je preučiti strategijo internacionalizacije izbranega slovenskega podjetja pri vstopu na kitajski trg.

## 1.3 Cilji

Cilji zaključne projektne naloge so:

- preučiti vlogo globalizacije,
- preučiti pomen internacionalizacije in mednarodnega poslovanja,

- preučiti ter opredeliti izbrano strategijo internacionalizacije slovenskega podjetja Pivovarna Laško, d. d., pri vstopu na kitajski trg.

#### **1.4 Uporabljene metode raziskovanja**

V zaključni projektni nalogi bomo uporabili naslednje raziskovalne metode:

- metodo opisovanja oz. deskripcije, s katero bomo opisali teoretične osnove obravnavanega področja;
- metodo povzemanja oz. kompilacije, s katero bomo povzeli stališča drugih avtorjev;
- analizo, s katero bomo preučili smiselnost internacionalizacije obravnavanega podjetja na izbran tuj trg in primernost načina vstopa na ta trg;
- opravljen bo tudi strukturiran intervju z odgovorno osebo, ki je v Pivovarni Laško, d. d., zadolžena za poslovne aktivnosti s Kitajsko;
- metodo sinteze, s katero bomo ugotovili, zakaj se je obravnavano podjetje odločilo za internacionalizacijo na kitajski trg.

Postavljeno hipotezo bomo skušali potrditi ali zavreči:

*S primerno razdelano strategijo vstopa na tuji trg je mogoče v segmentu pijač uspešno prodreti tudi na najbolj oddaljena tuja tržišča, se tam obdržati in širiti globalno uspešnost lastne blagovne znamke.*

## 2 GLOBALIZACIJA

O globalizaciji lahko govorimo kot o večdimenzionalnem, kompleksnem in večplastnem pojavu, ki zaznamuje svetovno gospodarstvo že nekaj desetletij. Gre za svetovni razvojni trend in procese, ki močno spreminjajo strukturo in podobo svetovnega gospodarskega prostora ter vključujejo politične, sociološke, kulturne, ekonomske, finančne, tehnološke, investicijske, inovacijske in informacijske prvine (Ruzzier in Kesič 2011, 19).

Pospešen razvoj tehnologije in informatike ter liberalizacija svetovnega gospodarskega prostora z odpravljanjem različnih ovir in nastankom svetovnih gospodarskih mrež so v zadnjih nekaj letih dali globalizaciji nove razvojne spodbude in pospešili njene procese (Ruzzier in Kesič 2011, 19). Poleg omenjenih dejavnikov Dubrovski (2006, 50-51) navaja, da so na razvoj globalizacije vplivali še:

- *visoka gospodarska rast*, ki se preusmerja od razvitih držav v dežele v razvoju (npr. Vzhodna Azija);
- *povečevanje oz. spreminjanje pričakovanj odjemalcev* povsod po svetu glede kakovosti izdelkov, spremljajočih storitev in cen;
- *obstoj pomembnih regionalnih razlik* glede razpoložljivosti materialov in izdelkov, strukture stroškov, stopnje rasti, pridobljenih veččin, vse to pa pospešuje izmenjavo in nastanek prilagojenih oblik sodelovanja, kot so strateška zaveznitva in partnerstva.

Globalizacija torej temelji na zamisli, da postaja svet vse bolj homogen ter da razlike med nacionalnimi trgi ne samo, da izginjajo, ampak so za nekatere trge dejansko že izginile (Dubrovski 2002, 12). V poslovnem smislu globalizacija z odpravljanjem carinskih in drugih necarinskih ovir med državami povečuje obseg potencialnih nabavnih in prodajnih trgov, istočasno pa prav zaradi tega intenzivira konkurenčni boj, v katerega se vključujejo tekmeči iz celega sveta. Globalizacija vpliva na homogeniziranje potreb in povpraševanja po skupinah izdelkov, proizvajalci pa morajo na to odgovoriti z individualizacijo ponudbe, če se želijo v globalni konkurenčnosti ustrezno pozicionirati (Dubrovski 2002, 14).

Dubrovski (2002, 14) navaja, da lahko govorimo o globalizaciji na štirih ravneh:

- *na svetovnem nivoju* se nanaša na povečano ekonomsko medodvisnost med državami, ki se kaže v mednarodni menjavi izdelkov, storitev, tehnologije in know-howa;
- *na nivoju določene države* se nanaša na obseg mednarodnih povezav gospodarstva te države s svetovnim gospodarstvom;
- *na nivoju določene industrije* se nanaša na stopnjo odvisnosti in povezanosti konkurenčnega položaja industrije iz ene države z industrijo drugih držav;
- *na nivoju določenega podjetja* se nanaša na obseg širitve prihodkov in sredstev, ki ga podjetje doseže z udeležbo v mednarodnih tokovih izdelkov, storitev, kapitala, tehnologije in know-howa.

Zgolj lokalna konkurenčnost za preživetje in razvoj danes ni več dovolj, saj zahteva proces od podjetij in držav prizadevanje za doseganje globalne konkurenčnosti delovanja in poslovanja na strani povečevanja prodaje, povečevanja tržnih deležev, razvoja novih tehnologij, izdelkov in storitev ter racionalizacije stroškovnega vidika poslovanja (Ruzzier in Kesič 2011, 22). Globalizacija predstavlja tudi priložnost za povečanje splošne produktivnosti in življenjskega standarda, saj lahko vodi k boljši delitvi dela med posameznimi državami, tako da omogoča tistim z nižjo ceno delovne sile specializacijo za delovno intenzivne naloge, drugim, kjer je strošek dela zelo visok, pa zaposlovanje delavcev na bolj produktivne načine. Podjetja lažje izkoriščajo prednosti večjih ekonomij obsega, kapital pa se usmerja v katerokoli državo, ki ponudi najboljše naložbene možnosti (Dubrovski 2006, 53). Globalizacija torej na eni strani pomeni priložnost za hitrejšo rast gospodarstva ter nepristransko, pravično in trajnostno prerazdelitev svetovne blaginje, na drugi strani pa prinaša tudi negativne posledice za ljudi. Sem spadajo predvsem poslabšanje življenjskega okolja, izguba delovnih mest, razpadanje socialnih mrež in zmanjševanje socialnih pravic, zmanjševanje moči javnega odločanja ter poglobljanje finančnih kriz v razvitem svetu (Mora in Siotis 2004, 1). Ne glede na pozitivne ali negativne ocene globalizacije pa Dubrovski (2002, 55) trdi, da je dejstvo, da se podjetja s tem trendom morajo soočiti in ga vključiti v svoje strateške usmeritve.

Povzamemo lahko, da je danes globalizacija neizogibno izhodišče, ki ga podjetja v poslovanju morajo upoštevati, ne glede na to, kakšna je stopnja ali vrsta njihove internacionalizacije, za katero gospodarsko ali celo negospodarsko področje gre ter za kakšno geografsko, ekonomsko ali politično integracijo gre (Dubrovski 2002, 12). Globalizacija postaja sestavni del našega vsakdana, in tako omogoča svetovnim potrošnikom, da izbirajo med vedno večjim številom izdelkov in storitev, ki prihajajo iz vedno večjega števila držav na vedno večje število svetovnih trgov.



### 3 INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ

Podjetja se zavedajo, da danes pojavnost na domačem trgu pogosto ni več dovolj ter da je potrebno vstopiti in poizkusiti srečo tudi na drugih trgih. Zaradi globalizacije smo priča hitremu tehnološkemu napredku, nenehnemu spreminjanju okolja, spremenjeni strukturi trgov in vse večji konkurenci, hiter napredek pa od podjetij zahteva nenehno prilagajanje, povečevanje učinkovitosti, zniževanje stroškov in iskanje novih priložnosti na domačih ter tujih trgih (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 131). Posledično postaja internacionalizacija poslovanja tudi za večino majhnih podjetij nujna za preživetje (Hočevar 2011).

Avtorji različno opisujejo pojem internacionalizacije. Jaklič (1999, 173) navaja, da internacionalizacija pomeni širjenje podjetja preko meja matične države. Hollensen (2004, 30) definicijo opisuje podrobneje in pravi, da pomeni prenos raziskav in razvoja, proizvodnje, prodaje in ostalih poslovnih aktivnosti preko meja matične države. Dubrovski (2000, 22) internacionalizacijo opisuje kot pojem, ki vključuje vse poslovne transakcije (opravila), ki na trgovinski (premikanje izdelkov, storitev znanja, kapitala in tehnologije) ali netrgovinski način (npr. proizvodnja v tujini) zajema dve ali več držav. V najbolj preprosti obliki pa internacionalizacijo opisujemo kot vsako (izvozno) dejavnost podjetij na tujih trgih, torej ne samo izvoz izdelkov in storitev v klasični obliki, temveč tudi kot način in obliko delovanja podjetja na tujih trgih (Rajter in drugi 2008, 76).

Med pojmom internacionalizacija in pojmom globalizacija, ki smo ga opisovali v prejšnjem poglavju, obstajajo le manjše vsebinske razlike. Medtem ko internacionalizacija postavlja v ospredje proces, se globalizacija nanaša na doseženo stanje; pogoj za globalizacijo je torej proces internacionalizacije, ki doseže takšno stopnjo mednarodnih aktivnosti nekega podjetja, da lahko rečemo, da to posluje na globalni ravni (Dubrovski 2002, 12).

Internationalizacija je lahko vhodna in izhodna. *Vhodna internacionalizacija* pomeni, da je mednarodno poslovanje v določeni državi posledica vpliva tujih konkurentov na njenem trgu, ki sili v domači trg usmerjena podjetja k sodelovanju s tujimi ekonomskimi subjekti (na primer uvoz, prejemanje licenc ali skupna vlaganja s tujci v domači državi). Na drugi strani pa lahko domača podjetja razširjajo svojo dejavnost preko nacionalnih meja, kar v strokovni literaturi imenujejo *izhodna internacionalizacija*. Poleg vhodne in izhodne obstaja tudi *kooperativna internacionalizacija* (na primer strateške zveze, kooperacijski sporazumi), ki je posledica naraščanja kapitalskih povezav. Gospodarstva (podjetja) najpogosteje pričnejo z vhodno internacionalizacijo, kateri sledi izhodna, ki pa je na koncu okrepljena še s kooperativno (Trtnik 1999, 7).

### 3.1 Motivi za internacionalizacijo podjetij

Ko se podjetje uveljavi na domačem tržišču in na njem doseže zadostno stopnjo rasti, se pogosto pojavijo težnje, da bi se poslovanje razširilo preko meja domačega gospodarstva.

Rajter in drugi (2008, 75-76) navajajo, da so spremembe v gospodarstvu, zaostrena konkurenca, nasičenost domačega trga, potreba po širitvi in zagotavljanju rasti podjetij samo nekateri od razlogov, zaradi katerih morajo podjetja intenzivno razmišljati tudi o možnostih delovanja zunaj meja lastne države. Ker strateško naravnani, dolgoročni projekti internacionalizacije s seboj prinašajo tveganje in stroške, ki neposredno vplivajo na poslovne rezultate matičnega podjetja, je ključnega pomena, da so motivi za internacionalizacijo dobro preučeni. Tako je pri odločitvi, ali poslovanje podjetja internacionalizirati, pomemben vpliv različnih dejavnikov, ki so vezani na notranje (v podjetju) in zunanje okolje (države in trgi, ki so ciljna skupina podjetja) ter seveda lastne resurse. Glede na te dejavnike lahko podjetja pridobijo osnovna izhodišča, ki vodijo do odločitve za ali proti mednarodnemu poslovanju. Obstaja pa tudi nekaj drugih motivov, vezanih predvsem na osebna poznanstva, izkušnje in zaznavanje priložnosti na tujem trgu.

Notranje in zunanje razloge za internacionalizacijo podjetja podrobneje opisujejo Rajter in drugi (2008, 75-76):

- *notranji razlogi*: stagnacija in onemogočanje nadaljnje rasti podjetja, velikost in resursi podjetja, strategija razvoja in zagotavljanja nadaljnje rasti podjetja, domače in mednarodne izkušnje in interesi podjetja oz. managerjev, formalne in neformalne povezave ter poznanstva;
- *zunanji razlogi*: gospodarsko-politično okolje v domači in ciljni državi (pravni in davčni vidiki, podporno okolje, ekološke zahteve in omejitve, državna razvojna naravnost), značilnosti domačega in ciljnega trga (velikost, zasičenost, konkurenca, stopnja internacionaliziranosti), sedanje stanje in pričakovani trendi.

Ruzzier in Kesič (2011, 29-30) navajata, da lahko notranje in zunanje dejavnike delimo še na faktorje *potiska* in *vleke* (push in pull). Dejavniki vleke so povezani z agresivnim nastopom podjetij, ki samostojno iščejo priložnosti na tujih trgih, dejavniki potiska pa nastopijo zaradi različnih spremenjenih razmer in podjetja prisilijo v iskanje rešitev na tujih trgih oziroma so pasivno deležna povpraševanja iz tujine, ki pripelje do vključenosti v mednarodno poslovanje.

### 3.2 Ovire za internacionalizacijo podjetij

Podjetja pri odločitvi za poslovanje na tujih trgih zaznavajo mnogo ovir, ki pa se ne pojavljajo samo na začetku, ampak na vseh stopnjah. Ravno zaradi tega se mnogo podjetnikov odloči, poslovanja ne bodo širili preko na tuje trge, ampak bodo poslovali samo doma. Najpogostejše ovire lahko delimo na notranje in zunanje Ruzzier in Kesič (2011, 31). Notranje ovire se

pojavljajo znotraj podjetja in lahko podjetje na njih vpliva, zunanje ovire pa izvirajo iz okolja, v katerem podjetje posluje in na katerega nima kratkoročnega vpliva. Podrobneje so predstavljene v preglednici 1.

**Preglednica 1: Najpogostejše ovire podjetij pri poslovanju na tujem trgu**

<b>Notranje ovire</b>	<b>Zunanje ovire</b>
- drugačni proizvodni standardi,	- drugačna kultura in nakupne navade potrošnikov,
- plačilna nedisciplina,	- jezikovne ovire,
- visoka tveganja in stroški, povezani s poslovanjem na tujih trgih,	- administrativne ovire,
- nizka konkurenčnost,	- močna tuja konkurenca,
- slabo pokriti distribucijski kanali,	- neugodno tečajno razmerje,
- pomanjkljivo znanje o mednarodnem poslovanju,	- omejevanje s strani tujega okolja (pravila, regulative).
- nepoznavanje tujih običajev in praks.	

Vir: Škrbec 2006, 5.

Ruzzier in Kesič (2011, 31-32) navajata, da so bile med slovenskimi internacionaliziranimi podjetji najmočnejše ovire pri internacionalizaciji cenovna nekonkurenčnost, oteženo razumevanje tujih poslovnih praks ter omejene informacije za analizo tujih trgov. Poleg navedenih pa lahko povzamemo, da so najpogostejše ovire podjetij za nastop na tujih trgih še neprimeren oz. neizpuščen izvozni kolektiv, nezadostne proizvodne kapacitete, pomanjkanje vodstvenega kadra in časa, nezmožnost financiranja izvoza, pomanjkanje vladne podpore in spodbud, oteženo upravljanje z dokumentacijo in s postopki, različni tuji proizvodni standardi, oteženo prejemanje plačil, visoki stroški in tveganje, povezano z izvozom, neprimerni tuji distribucijski kanali, visoki transportni stroški, komunikacijske/jezikovne ovire, visoke vstopne ovire, ostra tuja konkurenca, omejitve tuje zakonodaje in neugoden menjalni tečaj.

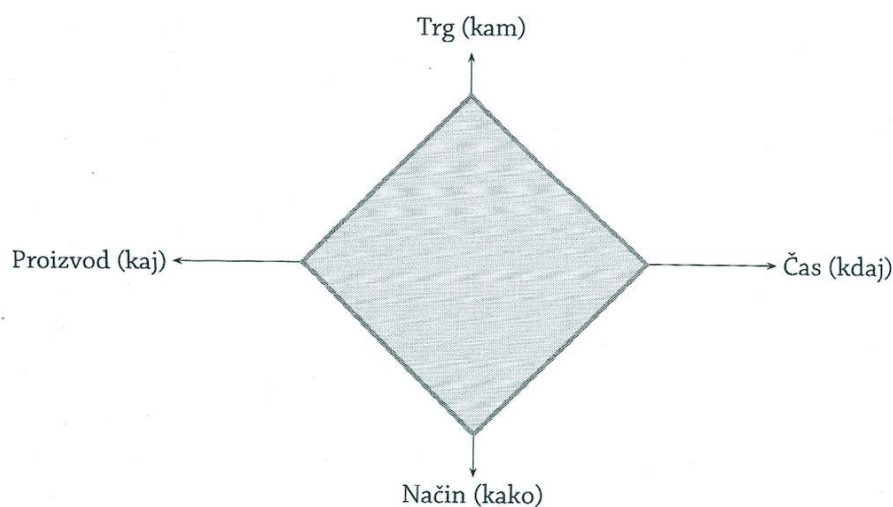
### **3.3 Ključne dimenzije internacionalizacije**

Odločitev o nastopu na tuji trg zahteva od podjetja in podjetnikov kar nekaj strateških odločitev, ki bodo v naslednjih nekaj letih močno vplivale na način dela in poslovanja podjetja. Najpomembnejše strateške odločitve so vezane na odločitve, ki jih imenujemo tudi ključne dimenzije internacionalizacije (Ruzzier in drugi 2008, 106) in zajemajo:

- odločitev o ciljnem trgu delovanja;

- odločitev o načinu vstopa in delovanja na tujem trgu;
- odločitev o proizvodih in storitvah, ki jih namerava podjetje prodajati na tujih trgih ter ustreznem tržnem spletu;
- odločitev o trenutku začetka izvajanja mednarodnih aktivnosti in dinamiki njihovega razvoja.

Odgovori na te odločitve pomagajo podjetnikom oblikovati strategijo nastopa podjetja na tuji trg, vendar pa se je potrebno zavedati, da morata biti celotna in tudi mednarodna strategija podjetja osnovani na virih in sposobnostih, s katerimi podjetje v tistem času razpolaga (Ruzzier in drugi 2008, 107).



**Slika 1: Ključne dimenzije internacionalizacije**

Vir: Ruzzier in Kesič 2011, 54.

### 3.4 Izbira ciljnih trgov

Ko se podjetje po preučitvi vseh motivov in ovir odloči za vstop na tuji trg ali pa želi le razširiti število držav, v katere bo izvažalo, mora najprej med potencialnimi trgi izbrati tiste, ki najbolj ustrezajo njegovim namenom. Izbira najprimernejšega trga pa je le navidezno lahka naloga, saj so lahko posledice nepravilnega izbora za podjetje zelo resne. Iz mednarodne poslovne prakse je namreč znano, da traja osvajanje tujega trga v povprečju od 3 do 4 leta, podjetje pa šele po tem obdobju doseže takšne izvozne količine in vrednosti, ki omogočajo donosnost izvoznega posla oz. trga. Prvo leto je navadno namenjeno raziskovanju trga, iskanju potencialnih zastopnikov ali odjemalcev, začetnemu tržnemu komuniciranju in razvoju blagovne znamke, medtem pa razen vzorčnih pošiljk, ki so običajno brezplačne, podjetje na novi trg pravega izvoza še ne realizira. V drugem letu so lahko izvožene že posamezne pošiljke, ki pa v celoti še vedno ne prinašajo dobička, saj so pogosto potrebna še dodatna vlaganja v trg, bodisi v obliki stroškov ali pa posebnih popustov za prve količine.

Tretje leto se že lahko približamo takšnemu obsegu izvoznih količin in vrednosti, ki v celoti gledano že prinaša na letnem nivoju pozitiven izid (Dubrovski 2006, 161).

Cilj izbora trgov je torej najti tiste države, ki imajo ustrezen tržni potencial, s primerno izbranim načinom vstopa pa zagotoviti optimalen izkoristek tržnih priložnosti na izbranih trgih (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 99-100). Ker pa vseh trgov na svetu ni mogoče osvojiti naenkrat oz. na njih istočasno izvajati poslovne dejavnosti, je med obstoječimi trgi potrebno izbrati tiste, za katere veljajo največja perspektivnost, najmanjše tveganje in večji prihodek oz. večji donos. Velikokrat gre pri teh merilih za popolno razhajanje: tam, kjer so najvišja tveganja, so ponavadi najvišji donosi; trg, ki se nam danes kaže kot neprespektiven in nezanimiv, bo morda jutri velika priložnost (Dubrovski 2006, 161).

Da se podjetje ne bi odločilo napak, je torej ciljni trg pred vstopom potrebno dobro spoznati (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 98). V ta namen ima mednarodni tržnik pri izboru ciljnega trga veliko nalog, ki jih lahko razdelimo na dve temeljni področji: analizo značilnosti podjetja in analizo okoljstvenih značilnosti trgov (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 100).

Analiza značilnosti podjetja zajema (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 101):

- stopnjo internacionalizacije in izkušenj v mednarodnem poslovanju,
- obseg virov,
- vrsto dejavnosti in način poslovanja,
- cilje internacionalizacije,
- obstoječe mreže odnosov z drugimi udeleženci v mednarodnem trženju.

Analiza okoljstvenih značilnosti trgov pa zajema (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 100):

- strukturo trga za dejavnost podjetja,
- stopnjo internacionalizacije trga,
- državo, v katero naj bi podjetje vstopilo: tržni potencial, konkurenca, fizična in geografska oddaljenost, podobnost trga.

Makovec Breničeva in Hrastelj (2003, 99) menita, da se večina podjetij odloča za tiste trge, ki so fizično, geografsko, predvsem pa kulturološko najbližji in predstavljajo nižjo stopnjo tveganja, saj je zbiranje informacij in poznavanje vseh vrst okolij že v izhodišču relativno dobro. Tako lahko rečemo, da na izbiro ciljnih trgov bistveno vplivajo:

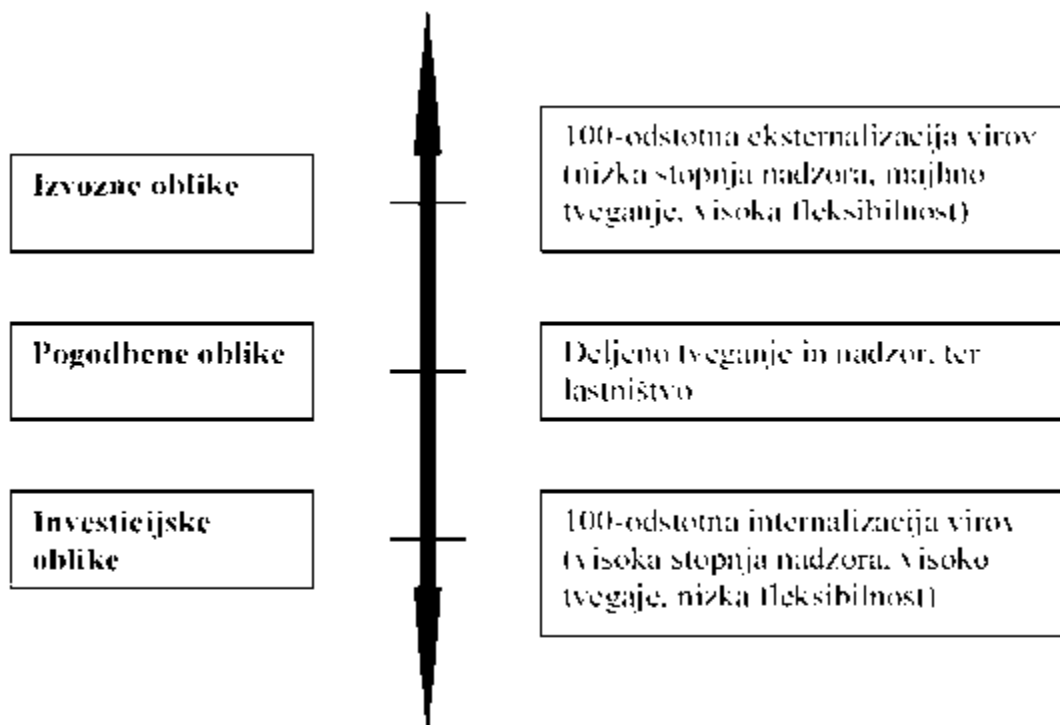
- *psihološka oddaljenosti*; prednost pri izbiri imajo trgi, za katere velja manjša negotovost glede njihovih značilnosti in zaznavanje manjših težav glede pridobivanja potrebnih informacij;
- *kulturna oddaljenost*; prednost pri izbiri imajo trgi, za katere je zaznava razlik v kulturi manjša, marketinškega spleta pa ni potrebno povsem spreminjati;
- *fizična oddaljenost*; prednost pri izbiri imajo trgi, ki so geografsko manj oddaljeni, saj jih je posledično lažje spoznavati in nadzirati (Dubrovski 2006, 161-164).

Izbor pravega ciljnega trga je torej vodilo uspeha mednarodnega delovanja podjetja, še posebej v začetnih stopnjah internacionalizacije, saj izbor trga vpliva na način vstopa na izbrani trg in tudi na oblikovanje mednarodnih trženjskih strategij (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 100). Podjetnik, ki se želi uspešno spopasti s tujimi trgi, mora poleg ključnih sredstev in znanja imeti še pogum, mora se biti pripravljen prilagajati, učiti, predvsem pa mora razumeti, da trg ni le priložnost, ampak lahko predstavlja tudi tveganje. Seveda ob vsem tem potrebuje še nekaj sreče (Hočevar 2011).

### 3.5 Načini vstopa na tuje trge

V današnjem času ni lahko sprejeti odločitve o tem, na katere trge bo podjetje vstopilo. Vendar pa se samo z izborom trga poslovanje podjetja na tem trgu še ne more pričeti; podjetje mora namreč izbrati še, na kakšen način bo vstopilo na ta trg (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 98). Na izbiro trga pa vplivajo različni dejavniki, ki jih mora podjetje dobro preučiti. Te dejavnike Hočevarjeva (2011) deli na *notranje dejavnike* (proizvodi, velikost podjetja, izkušnje) in *zunanje dejavnike* (razlike med domačim in tujimi trgi, konkurenca, omejitve trgovanja).

Ker se trgi med seboj razlikujejo, lahko povzamemo, da idealne vstopne strategije ni. Ob zavedanju, da na tujih trgih niso le priložnosti, ampak tudi tveganja, ki lahko ogrozijo potencial in priložnosti, pa naj bi podjetja izbrala tisto obliko vstopa, ki jim najbolj ustreza z vidika stroškov, obvladovanja tveganja ter možnosti nadziranja in upravljanja dejavnosti v tujini (Hočevar 2011). Ko opredeljujemo načine in oblike vstopa podjetij na mednarodne trge ter s tem povezane vstopne strategije, moramo torej hkrati opredeljevati tudi oceno tveganja, kontrole in prilagodljivost nekega podjetja s stališča izbranega načina in oblike vstopa na mednarodne trge. Podjetja so lahko vključena v mednarodno poslovanje z različno stopnjo aktivnosti in intenzivnosti, od najbolj enostavnih oblik (občasni izvoz) do najbolj kompleksnih in zahtevnih oblik, kot so lastne entitete in prevzemi v tujini (Ruzzier in Kesič 2011, 55). Zaradi zapletenosti in raznolikosti načinov vstopa in delovanja je v literaturi možno zaslediti kar nekaj razvrstitev načinov vstopa, najpogosteje pa jih delimo v tri glavne skupine: *izvozne*, *pogodbene* in *investicijske* (naložbene). Za izvozne je značilna nizka stopnja nadzora, majhno tveganje in velika fleksibilnost, za pogodbene oblike sta značilna deljeno tveganje in nadzor ter deljeno lastništvo, za investicijske oblike pa so značilni visoka stopnja nadzora, visoko tveganje in nizka fleksibilnost (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 138).



**Slika 2: Oblike vstopa na tuje trge**

Vir: Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 138.

Makovec Brenčičeva in Hrastelj (2003, 138-139) navajata, da vplivajo na izbor tujega trga naslednja pravila:

- *pravilo naivnosti*; odločevalec uporablja enake oblike vstopa na vseh trgih; to pravilo zanemarja različnosti med posameznimi tujimi trgi;
- *pravilo pragmatičnosti*; odločevalec uporablja uporaben način ali obliko poslovanja za vsak trg posebej; v začetnih fazah vstopov na tuje trge uporablja podjetje zelo preproste, predvsem nizko tvegane oblike vstopa, razen v primeru, da teh ne dovoljuje sam trg oz. niso dovolj dobičkonosne – takšen prilagojen izbor oblike vstopa z višjo stopnjo tveganja velikokrat ni najboljša možnost za podjetje;
- *strateško pravilo*; zahteva, da so vse možne oblike in načini vstopa sistematično primerjani in ovrednoteni, preden je oblikovana kakršnakoli odločitev o vstopu; to pravilo zagotavlja izbor takšne oblike ali načina vstopa, ki omogoča maksimizacijo dobička glede na razpoložljive vire podjetja, tveganje in druge, nefinančne motive poslovanja podjetja na izbranem trgu.

Seveda omenjenih pravil ne moremo slepo upoštevati, saj lahko razmere na trgu, na katerega vstopamo, podjetje prisilijo h kombinaciji odločitev o oblikah vstopa ali celo k spremembi že začrtane oblike in pripravljene celostne strategije vstopa (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 139).

Izbor načina vstopa pa je poleg omenjenih dejavnikov odvisen tudi od velikosti podjetja. Kot primer lahko navedemo manjša in srednje velika podjetja (MSP), ki se večinoma poslužujejo različnih načinov izvoza, poslovanja prek trgovskih potnikov ali zastopnikov, pozneje pa v manjši meri tudi oblik skupnih vlaganj, pri katerih z lokalnim partnerjem ustanovijo mešana podjetja. Pogosto je to končna pravnoorganizacijska oblika MSP, saj omogoča najboljšo kombinacijo vlaganja, nadzora, porazdelitve tveganja in načina vodenja ter upravljanja podjetja (Hočevar 2011).

### **3.5.1 Izvozni načini vstopa**

Izvozni načini vstopa predstavljajo eno izmed prvih oblik internacionalizacije podjetij, zaradi svoje preprostosti, majhnega tveganja in potrebnih resursov pa so tudi najpogostejši način vstopa manjših podjetij in podjetij, ki z internacionalizacijo šele pričenjajo (Ruzzier in Kesič 2011, 55). Delimo jih na (Ruzzier in Kesič 2011, 56):

- *posredni izvoz*,
- *neposredni izvoz*
- *in kooperativni izvoz*.

Pri *posredni obliki* izvoza proizvajalec prepusti celoten izvozni proces poslovnemu partnerju ter tako nima stika s končnimi porabniki. Največja prednost te oblike vstopa na tuji trg je visoka stopnja internacionalizacije ob minimalnem tveganju, relativno nizkem obsegu investicije ter brez potrebnih izkušenj v mednarodnem poslovanju, vendar pa proizvajalec izgubi nadzor nad izvoznim procesom, kar vodi v nepoznavanje tujega trga, prav tako pa lahko na prodajo vpliva odsotnost poprodajnih storitev (Stijepić 2006, 3). Najpogostejše oblike posrednih oblik izvoza delita Ruzzier in Kesič (2011, 57) na:

- *oprtni izvoz* (piggyback operations); oblika vstopa na tuji trg s pomočjo že uveljavljenega podjetja, ki želi še razširiti svoje poslovanje na izbranem tujem trgu in prevzame prodajo izdelkov drugega podjetja;
- *komisionar* (commission agent); lahko je nakupni ali prodajni, posle sklepa v svojem imenu za tuji račun;
- *posli a conto meta*, ki so vmesna oblika med posli za svoj račun in komisionarskimi posli;
- *izvozni trgovec/izvozni posrednik* (export merchant/export buying agent); trgovec/posrednik kupuje in prodaja izdelke v svojem imenu in za svoj račun;
- *izvozne trgovske družbe*; trgovske družbe s tradicijo trgovanja na določenih področjih;
- *izvozna združenja in konzorciji*; specializirana združenja na posameznih dejavnostih, ki lahko posredujejo na določenem področju delovanja.

Uspešnejša in bolj internacionalizirana podjetja pa namesto posrednih uporabljajo predvsem *neposredne oblike* izvoza, ki zahtevajo večjo vključenost in aktivnejše sodelovanje ter zagotavljajo dolgoročnejšo pozicijo na mednarodnih trgih (Ruzzier idr. 2008, 107). Glavni



prednosti sta neposreden stik s trgom in krajše prodajne poti, slabost pa je pomanjkljiv nadzor nad ceno (Ruzzier in Kesič 2011, 56).

Johnson in Turner (2003, 116-117) navajata, da morajo podjetja, ki se odločijo za neposredno obliko vstopa na tuji trg, izbrati tudi način, kako bodo poslovali na tem trgu. Možnosti je več:

- zaposlijo lahko *predstavnik*, ki bo deloval na tujem trgu. Slabosti, ki se pojavljata pri tem načinu, sta morebitno pomanjkanje ustreznega znanja predstavnika o tujem trgu in jezikovne ovire.
- Podjetja lahko nastopajo na tujih trgih tudi s pomočjo *zastopnika*, ki je plačan na podlagi provizije za opravljeno delo in je najpogostejša oblika neposrednega vstopa in nastopa na tujem trgu ter posluje v imenu in za račun svojih principalov (dajalcev nalog). Pogostokrat je razmerje med dajalcem zastopstva (principalom) in zastopnikom ekskluzivni odnos, ki omogoča monopolno prodajno pravico na izbranem trgu za določeno blago pod določenimi pogoji, pri tem pa je potrebno skleniti posebno ekskluzivno pogodbo (Ruzzier in Kesič 2011, 57).
- Lahko pa *ustanovijo podružnico* na tujem trgu, ki je hkrati najbolj razvit in tudi najdražji pristop v neposrednem izvozu. Podružnico vodijo domači in tuji zaposleni, oblika pa zahteva ustrezna znanja o tujem trgu, in hkrati omogoča stik podjetja s končnim porabnikom ter tako izvajanje poprodajnih storitev (Johnson in Turner 2003, 117).

Za *kooperativni izvoz* so značilni različni dogovori o možnem sodelovanju z drugimi podjetji. Navadno so to izvozno-marketinške družbe (export marketing groups), ki vodijo celotno izvedbo izvoznih in tudi marketinških aktivnosti in različne posle v mednarodnem poslovanju za nekatera druga podjetja. To so običajno manjša podjetja, ki nimajo dovolj lastnih izkušenj in virov za poslovanje v mednarodnem tržnem prostoru. Prednosti kooperativnega izvoza so celovitost nastopa, izkušnje, delitev stroškov, njegove slabosti pa so lahko različni poslovni interesi sodelujočih (Ruzzier in Kesič 2011, 57).

### **3.5.2 Pogodbeni načini vstopa**

Pogodbeni načini vstopa na izbrane trge so dolgoročna nekapitalska združenja med mednarodnim podjetjem in subjektom na tujem ciljnim trgu, ki vključuje prenos tehnologije ali človeških znanj med podjetjema. Namenjena so predvsem prenosu znanj in spretnosti, posredno pa odpirajo priložnosti za izvoz proizvodov. Od izvoznih načinov vstopa se razlikujejo po tem, da zahtevajo večje vključevanje poslovnih aktivnosti izvoznika, od investicijskih oblik pa po nekapitalski povezanosti. Pri tem Ruzzier in Kesič (2011, 58) navajata tudi, da so glavni motivi za odločitev o izbiri pogodbenih oblik vstopov na tuje trge predvsem biti bližje kupcem, zniževanje stroškov proizvodnje, skrajšanje tržnih poti, zniževanje transportnih stroškov, izogibanje omejitvam vstopa na tuje trge, biti prisoten na trgu kot „domači proizvajalec ali ponudnik“ ter možnost uveljavljanja raznih oblik pospeševanja lokalne proizvodnje (subvencije, različne spodbude za tuja vlaganja).

Najbolj pogoste oblike pogodbenih vstopov na tuje trge so (Ruzzier in Kesič 2011, 58):

- *licenčno poslovanje*,
- *franšizing*,
- *strateške zveze/zaveze/povezave*,
- *pogodbena proizvodnja*.

*Licenčno poslovanje* je sporazum med dajalcem in jemalcem licence za odstop pravic in znanja, ki ima določeno vrednost pod določenimi pogoji. Jemalec licence v zameno sprejme obveznost, da bo za uporabo licence plačal odškodnino, *licenčnino*, ki je lahko začetno plačilo in/ali delež od proizvedene količine ali vrednosti prodaje. *Licenca* pa je dovoljenje, ki ga da nosilec določene pravice industrijske lastnine drugi osebi za opravljanje določenih dejavnosti ali za uporabo know-howa (Ruzzier in Kesič 2011, 58).

Ješovnik (2001, 148-149) navaja, da se podjetja s pomočjo licenčnega poslovanja izognejo tveganjem, a se hkrati tudi zavestno odrečejo možnostim, ki jih ponuja samostojen razvoj mednarodnih tržišč. Vseeno pa licenčno poslovanje izboljša predvsem finančni tok podjetja in v mnogih primerih tudi tržni položaj, saj podjetju omogoči hitro, enostavno in optimalno plasiranje proizvoda na tržišče. Na ta način zmanjša stroške razvoja proizvodnje, ne potrebuje posebnih izkušenj za oblikovanje lastnega mednarodnega prodajnega osebja in potroši veliko energije za snovanje primernega tržnega programa za tuje tržišče. Prav tako licenčno poslovanje podjetju omogoča hiter dotok sredstev od prodaje. Vendar pa ima tak način tudi pomanjkljivosti, saj podjetju dolgoročno ne zagotavlja takšnih tržnih prednosti, ki bi jih doseglo s samostojno obdelavo tržišča, kar zmanjša donosnost licenčnega poslovanja kot vstopne strategije na mednarodna tržišča.

*Franšizing* predstavlja najem trženja blaga, storitev ali tehnologije, ki je zasnovan na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in neodvisnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji, pri čemer franšizor svojim franšizijem daje pravico in odgovornost, da poslujejo skladno s franšizorjevim konceptom. Ta pravica hkrati pooblašča in zadolžuje posameznega franšizija, da v zameno za neposredno ali posredno nadomestilo uporablja franšizorjevo ime in/ali blagovno znamko in/ali znamko storitvene dejavnosti, know-how, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice, ki izhajajo iz industrijske in/ali tehnične pomoči v vsebinskem in časovnem okviru pisanega franšiznega sporazuma, ki ga skleneta obe strani s tem namenom (Ruzzier in Kesič 2011, 58-60). Franšizing predstavlja zahtevnejšo in trajnejšo obliko vstopa na tuje trge, vendar pa so zanj značilni tudi nadpovprečni letni donosi. Pri tem ločimo *proizvodni franšizing* (Coca-Cola) in *franšizing poslovnega koncepta*. Franšizing poslovnega koncepta za razliko od proizvodnega poleg proizvoda in blagovne znamke vključuje tudi trženjske strategije, delovne postopke in proces zagotavljanja kvalitete ter redno izmenjavo informacij. Tako zajema celoten »poslovni paket«, ki ga je razvil franšizor. Ta oblika je danes najpogostejša oblika franšizinga v mednarodnem poslovanju (Ješovnik 2001, 153).

Ena največjih prednosti franšizinga je, da omogoča franšizorju vstop na mednarodna tržišča brez večjih finančnih naložb. S tem se franšizor izogne poslovnim tveganjem, ki bi drugače nastopila v mednarodnem trženju. Pomembna prednost je tudi v tem, da franšizing omogoča hitro rast s pomočjo standardiziranega trženja, na drugi strani pa prejemnik franšize kupi že vzpostavljen poslovni sistem, kateremu doda podjetniški entuziazem in potrebno znanje o lokalnem tržišču. Pri tem mu franšizor zagotavlja primerno strokovno znanje in administrativno podporo. Če bi to lokalni partner moral razvijati sam, bi bilo za njega predrago in zato v mnogih primerih nemogoče (Ješovnik 2001, 155).

Seveda ima franšizing tudi nekatere slabosti, ki se kažejo predvsem v omejenem razvojnem in tržnem potencialu. Če je največja slabost lokalnega partnerja v tem, da tvega finančna sredstva, potem franšizor s sklepanjem vsakega novega franšiznega razmerja zastavi uveljavljeno podoba podjetja na mednarodnih tržiščih. Navsezadnje je to največja konkurenčna prednost franšizorja. Na drugi strani pa je franšizor postavljen pred težko nalogo vzpostavljanja partnerskega odnosa in graditve skupne poslovne filozofije podjetja. Dajalec franšize mora vedno znova vzpostaviti takšno partnersko razmerje, ki na eni strani ne bo dušilo podjetniške iniciative najemnika, a bo hkrati zagotavljalo standardizirano kvaliteto in samoiniciativo najemnikov franšize. Namesto visokih donosov, ki bi jih bil deležen franšizor, če bi se na mednarodno tržišče postavil sam, pa ima tako zagotovljeno le v pogodbi določeno licenčnino (Ješovnik 2001, 156).

*Strateške zveze* ali *strateška zaveznitva* so prostovoljna, dolgoročna in praviloma nekapitalska povezovanja med ekonomskimi subjekti, pogosto nekdanjimi tekmeči, ki združijo moči, in si s tem omogočijo boljše možnosti na globalnih trgih, vendar nimajo lastniške kooperacije ali pa je le-ta minimalna (Ruzzier in Kesič 2011, 60). Med glavne motive za sklenitev strateških zavezništov lahko štejemo (Faulkner 1995, 285) :

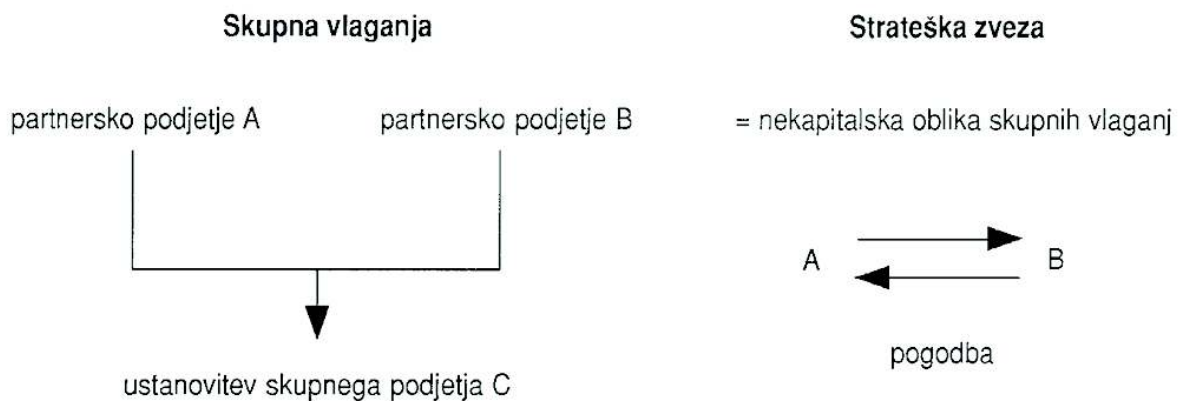
- doseganje ekonomije obsega ter pridobitev novih znanj in sposobnosti v sodelovanju s poslovnim partnerjem;
- izkoriščanje poslovnih prednosti oz. dostop do virov, ki jih ima v lasti strateški partner, kamor se uvršča predvsem njegova tehnologija. Distribucijska mreža, svež kapital, proizvodne zmogljivosti in delovna sila;
- porazdelitev tveganja med poslovne partnerje na področju skupnega vlaganja in na razvojno raziskovalnem področju;
- možnost hitrejšega vstopa na trg in osvajanje trga;
- doseganje sinergijskih učinkov, racionalizacija proizvodnih in delovnih procesov.

*Pogodbena proizvodnja* je razmerje, ko dajalec pogodbe (kontraktor) stopa v poslovni odnos (proizvodnja) s kooperantom na tujem trgu, medtem ko vse ostale aktivnosti vodi sam (specializacija, outsourcing). Ruzzier in Kesič (2011, 60) navajata, da ima lahko pogodbena proizvodnja več komponent: ekonomsko (ekonomske prednosti kontraktorja), kapacitetno (izkoriščanje določenih proizvodnih kapacitet kooperanta, ki jih kontraktor nima ali so

premajhne) ali specializirano (specializirana znanja, veščine, sposobnost kooperanta, ki jih kontraktor nima). Kontraktor, ki sklepa poddobaviteljske pogodbe, nima namena vstopiti na lokalno tržišče, ampak zgolj izkoristiti stroškovne prednosti v tuji državi (Ješovnik 2001, 157).

### 3.5.3 Investicijski načini vstopa

Investicijski načini vstopa predstavljajo neposredne investicije in lastništvo določenih objektov v ciljni tuji državi, ki lahko služijo proizvodnji, prodaji ali samo hranjenju proizvodov. Glede lastništva in nadzora jih lahko razdelimo na *popolno* oziroma *delno lastništvo*, ko gresta dva ali več podjetij zaradi lastništva specifičnih znanj in zmanjševanja tveganja ter investicij v *skupne naložbe*. Rezultat je novo neodvisno podjetje, v katero vsak partner vloži svoj delež z namenom sodelovanja pri upravljanju podjetja, tveganju in seveda udeležbi pri dobičku. V večini primerov skupne naložbe vključujejo lokalnega partnerja na tujem trgu. Do skupnih naložb lahko pride z neposrednimi investicijami v izgradnjo novih kapacitet ali z nakupom že obstoječega podjetja. Investicijski načini vstopa zahtevajo veliko mednarodnih znanj in spretnosti ter zajetne investicije v kratkem časovnem obdobju, kar pa je za manjša podjetja, ki imajo malo sredstev, v večini primerov velik problem; zato je tak način večinoma prepuščen večjim podjetjem (Ruzzier in Kesič 2011, 60).



**Slika 3: Skupna vlaganja in strateške zveze**

Vir: Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 167.

## 4 STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE OBRAVNAVANEGA PODJETJA

V zaključni projektni nalogi se bomo osredotočili na internacionalizacijo poslovanja Pivovarne Laško, d. d., vodilne pivovarne v Sloveniji in ene izmed najboljših evropskih pivovarn, ki se v okviru Skupine Laško uspešno prilagaja zahtevnim razmeram poslovanja.

### 4.1 Predstavitev Skupine Laško

Skupina Laško združuje proizvajalce piva, mineralnih, izvirskih in naravnih vod, brezalkoholnih pijač, žganih in drugih alkoholnih pijač ter sirupov za proizvodnjo pijač, časopisno in založniško dejavnost in trži 30 vodilnih blagovnih znamk na področju piva, naravnih in mineralnih vod ter sokov in brezalkoholnih pijač (Pivovarna Laško, d. d., 2012c).

Skupino Laško poleg matične družbe Pivovarne Laško, d. d., sestavljajo še odvisne družbe:

- Radenska, d. d.,
- Pivovarna Union, d. d.,
- Jadranska pivovara – Split, d. d.,
- Vital Mestinje, d. o. o.,
- Delo, d. d.,
- Laška Grupa, d. o. o., Sarajevo,
- Firma Del, d. o. o.,
- Laška Grupa, d. o. o., Zagreb.



Slika 4: Sestava Skupine Laško

Vir: Pivovarna Laško, d. d., 2012a, 23.

## 4.2 Predstavitev podjetja Pivovarna Laško, d. d.

Zgodovinski mejniki Pivovarne Laško segajo v daljno leto 1825, v čas Franza Geyerja, ki je po navedbah zgodovinskih virov začetnik pivovarstva v Laškem. V častivredno dolgem obdobju se je v zgodovino Pivovarne Laško zapisalo mnogo posameznikov in skupin; od Simona Kukca, ki je v Laškem ustanovil prvo pivsko znamko »termalno pivo« pa do združenja gostilničarjev, ki si je prizadevalo in doseglo ponovno odprtje laške pivovarne (Pivovarna Laško, d. d., 2012c).

V Pivovarni Laško so se v obdobju 185 let poleg Kukčevega termalnega piva varile številne vrste oz. kasneje znamke piva. Še danes vodilna vloga med blagovnimi znamkami Pivovarne Laško pripada nosilni znamki Laško Zlatorog, ki je s spremembo arhitekture blagovnih znamk v letu 2008 prešla pod krovno znamko Laško. Pivo Zlatorog je bilo glavna blagovna znamka že v času po drugi svetovni vojni, ko je bila pivovarna ponovno v slovenskih rokah, ime pa naj bi ob priliki, v družbi delničarjev Gostilničarske družbe, predlagal pisatelj Janez Jalen. V linijo Laško sodijo še specialna piva Laško Dark, Laško Light in premium pivo Laško Club. V letu 2011 se je linija dopolnila z novim lahkim pivom Laško Trim in sladnim napitkom Laško Malt v dveh okusih: jabolko in breskev. Posebnost novejših izdelkov predstavlja še iC Cider, jabolčno vino, ki je po kategorizaciji izdelkov Pivovarne Laško in tudi po poznavanju širše javnosti novost na trgu (Pivovarna Laško, d. d., 2012c).

Med mlajše blagovne znamke sodi mladostna blagovna znamka Bandidos, ki je trg osvojila leta 2003 in požela neverjeten uspeh. Namenjena je mlajši ciljni publiko in vsem mladim po srcu, sestavljajo pa jo izdelki Bandidos Tequila, Bandidos Ice in Bandidos Sun (Pivovarna Laško, d. d., 2012a, 69).

Posebnosti med novejšimi pivi iz Laškega sta tudi Eliksir in Jubilejnik. Oba sta predstavnika močnejših piv, z višjo vsebnostjo alkohola in višjim ekstratom. V letu 2012 pa so v podjetju ponovno obudili s pšeničnim pivom, ki ga je Pivovarna Laško, d. d., sicer polnila že pred več kot dvema desetletjema, vendar v tistem času trg specialnih piv še ni bil tako razvit kot danes. Nefiltrirano, pasterizirano pšenično pivo z naravno usedlino neaktivnega kvasa tako po dolgih letih gotovo spet zbudi skomine po dobrih časih (Pivovarna Laško, d. d., 2012a, 69).

Asortiman zaokroža Oda, voda, ki se uvršča med najboljše izvirske vode v Evropi, saj poteka njena proizvodnja od izvira do steklenice pod strogim internim in eksternim nadzorom (Pivovarna Laško, d. d., 2012a, 69).

Od pričetkov pivovarstva v Laškem je tako minilo že 185 let, Pivovarna Laško pa je prerasla iz lokalne pivovarne v vodilno proizvajalko piva in navkljub zaostrenim tržnim razmeram skupaj z drugimi podjetji v Skupini Laško postala vodilna proizvajalka mineralnih in naravnih vod ter brezalkoholnih in drugih pijač na slovenskem trgu (Pivovarna Laško, d. d., 2012a, 24). Danes Pivovarna Laško, d. d., delniška družba, ki je v lasti preko 8.000 domačih in

tujih delničarjev, stopa po poti intenzivnega poslovnega razvoja s temeljno poslovno usmeritvijo: ponuditi uporabnikom najkakovostnejše pivo ob odlični oskrbi tržišča. S sodobno pivovarsko tehnologijo, z računalniškim procesnim krmiljenjem in s poslovno informatiko razvija ustrezne proizvodne in tržne programe, ki zagotavljajo vrhunsko kakovost piva in ostalih izdelkov ter tako utrjuje njegovo priljubljenost med domačimi in tujimi ljubitelji piva (Pivovarna Laško, d. d., 2012c).

Proizvodi, ki prihajajo iz Laškega, so znani po svoji kakovosti. Proizvedeni so iz najboljših surovin, vsakoletno pa dosegajo tudi prestižna mednarodna priznanja. Poleg žlahtnih medalj Monde Selection je blagovna znamka Laško v letu 2011 ponovno prejela priznanje Trusted brand v kategoriji pivo (Pivovarna Laško, d. d., 2012c).



**Slika 5: Asortiman izdelkov Pivovarne Laško d. d.**

Vir: Pivovarna Laško, d. d., 2012b.

### **4.3 Strategija internacionalizacije Pivovarne Laško, d. d.**

Internationalizacija Pivovarne Laško se je začela že leta 1963. Takrat še v skupni državi Jugoslaviji so v podjetju pričeli s prodajo piva na avstrijski in italijanski trg. Po letu 1991, ko je Jugoslavija razpadla, pa so poleg Avstrije in Italije izvozna tržišča postale še vse države, s katerimi smo bili v preteklosti v skupni državi. Tako Pivovarna Laško danes posluje na več tujih trgih (Pivovarna Laško, d. d., 2012a, 71): Bosna in Hercegovina, Srbija, Hrvaška, Kosovo, Makedonija, Črna Gora, Italija, Avstrija, Madžarska. V letu 2011 so v Pivovarni Laško pričeli s prodajo proizvodov na tržišču Kitajske in Anglije. Ostali trgi, na katerih beležijo prodajo piva pa so še Malta, Kanada, Latvija, Švica, ZDA, Avstralija, Slovaška, Romunija, Švedska, Nemčija, Poljska, Češka, Nizozemska in Združeni arabski emirati.

Največji razlog za internacionalizacijo Pivovarne Laško je bilo upadanje domače prodaje piva; zato so in še vedno iščejo priložnosti na novih trgih. Prva izbira so bili podjetju najbližji trgi: države bivše Jugoslavije in sosednje države Madžarska, Avstrija in Italija. Tako so se odločili predvsem zaradi nižjih stroškov transporta in pa že obstoječe prepoznavnosti laške blagovne znamke. Te države danes predstavljajo ključne trge podjetja.

Leto 2011 je bilo kljub gospodarskim razmeram, ki so zaznamovale tudi države, v katere izvažajo, negativnim gospodarskim kazalcem v Sloveniji, povečevanju brezposelnosti in manjši kupni moči, za Pivovarno Laško prodajno zelo uspešno. Dobri rezultati so bili

posledica intenzivnejšega nastopa na domačih in tudi tujih trgih, s čimer sledijo zastavljeni viziji podjetja (Pivovarna Laško, d. d., 2012a, 19): postati vodilni na področju proizvodnje in prodaje pijač, utrjevati ugled in prepoznavnost posameznih priznanih blagovnih znamk na domačem in tujih trgih ter povečati tržne deleže na posameznih tržiščih. Fokus v letu 2011 je bil torej ohranitev tržnih deležev na domačem trgu na vseh segmentih, povečanje prodaje na tujih trgih ter uvajanje novih konceptov in novih prodajnih poti, hkrati pa racionalizacija marketinških vložkov v okviru zastavljenih ciljev (Pivovarna Laško, d. d., 2012a, 6).

Povečevanje prodaje na tujih trgih je dolgoročno izredno pomembno za razvoj Pivovarne Laško, d. d., kjer trenutno beležijo rast v višini 7,3 %. Poslovna strategija povečevanja prodaje na tujih trgih se tako kaže za pravilno. Medtem, koje celoten trg pijač v Sloveniji stagniral in bi bile investicije v povečevanje prodaje ekonomsko neupravičene, jim je tako v letu 2011 uspelo bistveno povečati prodajo izdelkov (slika 6) in okrepiti tržni položaj ključnih blagovnih znamk na najpomembnejših tujih trgih v regiji. Prodaja izdelkov se je najbolj povečala na trgih Italije in Hrvaške (Pivovarna Laško, d. d., 2012a, 6).

( v hl)	Prodaja 2010	Prodaja 2011
Bosna in Hercegovina	21.333	27.015
Srbija	4.418	6.346
Hrvaška	75.971	90.888
Kosovo*	17.510	(9.347) 3.979
Makedonija*	9.472	(8.694) 3.858
Črna gora*	2.521	(3.840) 730
Italija	101.634	115.520
Avstrija	7.669	8.751
Madžarska	2.284	2.169
Ostali tuji	7.559	9.375
Skupaj	250.371	268.631

\*Trge Kosovo, Makedonija in Črna gora so v letu 2011 začeli oskrbovati z licenčno polnitvijo piva iz pivovarne Peč, v oklepaju.

**Slika 6: Prodaja pijač Pivovarne Laško, d. d., na tujih trgih v letih 2010 in 2011**

Vir: Pivovarna Laško, d. d., 2012a, 71.

Izvozna strategija podjetja je prodajati izdelke preko uvoznikov, s katerimi imajo vzpostavljene dolgoročne poslovne odnose, s čimer zagotavljajo najmanjše možno tveganje. Dolgoročno razvijajo partnersko sodelovanje s ključnimi kupci ter s tem zagotavljajo večjo prepoznavnost njihovih blagovnih znamk (Pivovarna Laško, d. d., 2012a, 70). V državah EU prodajajo preko t.i. prodajnega modela, saj je med državami EU prost pretok blaga in med državami realno ni več klasičnega izvoza. Na Hrvaškem in v BIH posluje Pivovarna Laško preko svojih podjetij, ki jih je ustanovila na teh trgih (Laška Grupa, d. o. o), v Kanadi pa



poslujejo preko posrednika, saj je to edini način, da tuji alkoholni proizvodi sploh vstopijo na njihov trg. Alkoholne pijače se namreč prodajajo samo v specializiranih trgovinah z alkoholnimi pijačami, te trgovine pa so v lasti države, ki določa, da lahko tuje podjetje svoje proizvode na njihovem trgu prodaja samo preko kanadskega posrednika.

Strateški cilji podjetja za prihodnost so še vedno proizvodnja in prodaja inovativnih trendovskih izdelkov, ohranjanje tržnih pozicij lastnih blagovnih znamk na domačem trgu, ponovna pridobitev in razširitev v preteklosti že doseženih pozicij na tujih trgih (Pivovarna Laško, d. d., 2012a, 19).

#### **4.4 Strategija internacionalizacije Pivovarne Laško, d. d., na kitajskem trgu**

Kitajska kot največja država na svetu po številu prebivalstva in država z eno najvišjih gospodarskih rasti je seveda zelo zanimiva za številne svetovne korporacije, pa tudi za izvozno usmerjena slovenska podjetja (Times.si 2011). Pivovarna Laško ni izjema. V letu 2011 so se v podjetju strateško odločili vstopiti na kitajski trg. Prodor na kitajsko tržišče predstavlja velik izziv in hkrati perspektivo za podjetje. V nadaljevanju si bomo pogledali glavne značilnosti tretje največje države na svetu, ki zaradi vsakoletne rasti privlači investitorje z vsega sveta.

##### **4.4.1 Kitajska**

Ljudska republika Kitajska leži v vzhodni Aziji. S svojimi 9,5 milijoni km<sup>2</sup> velja za tretjo največjo državo na svetu in je razdeljena na 22 provinc<sup>1</sup>, 4 mestne uprave<sup>2</sup>, 5 avtonomnih regij<sup>3</sup> in 2 posebni administrativni coni<sup>4</sup>. Glavno mesto je Peking, prebivalstvo, ki šteje 1,3 milijarde, pa uvršča Kitajsko med najbolj obljudeno državo na svetu, in se kljub vladnim omejitvam letno poveča za 11 do 12 milijonov ljudi. Kot na ostalih območjih Azije tudi tu vlada kulturna pestrost, raznolika geografska območja pa pogojujejo razlike v jeziku in verovanju (Tihel B.1).

---

<sup>1</sup> Anhui, Fujian, Gansu, Guangdon, Guizhou, Hainan, Hebei, Heilongjiang, Henan, Hubei, Hunan, Jiangsu, Jiangxi, Jilin, Liaoning, Qinghai, Shaanxi, Shandong, Shanxi, Sichuan, Yunan, Zheian, za 23. provinco pa Kitajska šteje Tajvan.

<sup>2</sup> Mestne uprave spadajo direktno pod administracijo centralne vlade in imajo enake politične, ekonomske in zakonodajne pravice kot province. Mestne uprave so: Beijing, Chongging, Shanghai in Tianjin.

<sup>3</sup> Guangxi, Inner Mongolia, Ningxia, Tibet in Xinjiang

<sup>4</sup> Temeljita na konceptu "ena država, dva sistema", v katerem lahko preživita dva različna sistema (socializem in kapitalizem) in različni ideologiji. Imata večjo avtonomno pravico. Ti dve coni sta Hong Kong in Macao.



**Slika 7: Zemljevid Kitajskih provinc**

Vir: China Kontor 2000.

Od predstavitve gospodarskih reform leta 1979 velja Kitajska za eno najhitreje rastočih svetovnih ekonomij, s približno 10 % letno rastjo bruto domačega proizvoda (BDP). V zadnjih nekaj letih se je Kitajska tako uveljavila kot zelo močna tekunica v svetovnem gospodarstvu in trgovini. Uvršča se na drugo mesto med največjimi svetovnimi gospodarstvi, je največja izvoznica blaga, druga največja uvoznica blaga, druga največja prejemnica tujih neposrednih investicij (TNI) in največja proizvajalka na svetu (Morrison 2012, 1). Poleg tega je Kitajska največja svetovna proizvajalka premoga, svinca, cinka, kositra, pšenice in riža, prav tako ima tudi velike zaloge hidroelektrične energije. Nekoč velike zaloge nafte, ki so bile v začetku 80-ih let glavno gonilo zunanje trgovine, so v zadnjih letih izčrpane, nekatere pa so zaradi pomanjkanja vlaganj v izgradnjo kapacitet ostale tudi neizkoriščene. Podobno velja za naravni plin (Tihel B.1.)

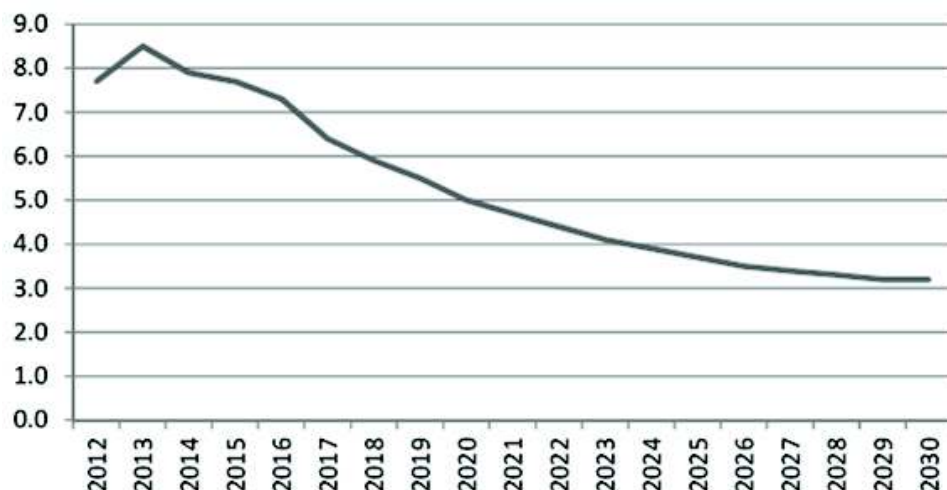
Ekonomisti pripisujejo hitro gospodarsko rast Kitajske predvsem *velikim kapitalskim naložbam*, ki se financirajo predvsem iz ogromnih domačih prihrankov in s pomočjo tujih naložb, ter *hitri rasti produktivnosti* (Morrison 2012, 5).

Gospodarske reforme so vodile k večji gospodarski učinkovitosti države, ki je posledično povečala obseg proizvodnje in sredstev za dodatne naložbe v gospodarstvo (Morrison 2012, 5). Vseeno pa se Kitajsko gospodarstvo ni izognilo posledicam svetovne krize, ki se je začela v letu 2008. Izvoz, uvoz in prilivi TNI so se zmanjšali, rast BDP se je upočasnila in na milijone prebivalcev je izgubilo zaposlitev. Rast realnega bruto domačega proizvoda je tako v letu 2007 znašala 14,2 %, v letu 2008 se je občutno zmanjšala in ustavila na številki 9,6 %, v letu 2009 pa je padla na 9,2 %. Kitajska vlada je na te razmere odgovorila z gospodarskimi spodbudnimi paketi v skupni vrednosti 586 bilijonov dolarjev, rahljanjem denarne politike za povečanje bančnih posojil in zagotavljanjem različnih spodbud za povečanje domače porabe (Morrison 2012, 1). Takšna politika je Kitajski omogočila, da je svetovno krizo in njene posledice prebrodila brez večjih težav, medtem ko so imela druga vodilna svetovna gospodarstva ustavljeno ali celo negativno gospodarsko rast. (Grbić 2011). Rast BDP-ja je v letu 2010 po zaslugi ukrepov vlade narasla na 10,4 %, vendar pa se je v letu 2011 ponovno upočasnila, kar je razvidno iz preglednice 2 (Morrison 2012, 3). Ekonomisti predvidevajo, da se bo rast realnega BDP Kitajske v prihodnjih letih precej upočasnila in v povprečju od leta 2012 do leta 2030 znašala 7,0 %, med letoma 2021 in 2030 pa bo padla celo na 3,7 %, kakor prikazuje slika 8 (Morrison 2012, 6).

<b>Leto</b>	<b>Realna rast BDP (%)</b>
2000	8,4
2001	8,3
2002	9,1
2003	10,0
2004	10,1
2005	11,3
2006	12,7
2007	14,2
2008	9,6
2009	9,2
2010	10,4
2011	9,2
2012	7,8

**Slika 8: Realna rast kitajskega BDP med leti 2000 in 2012**

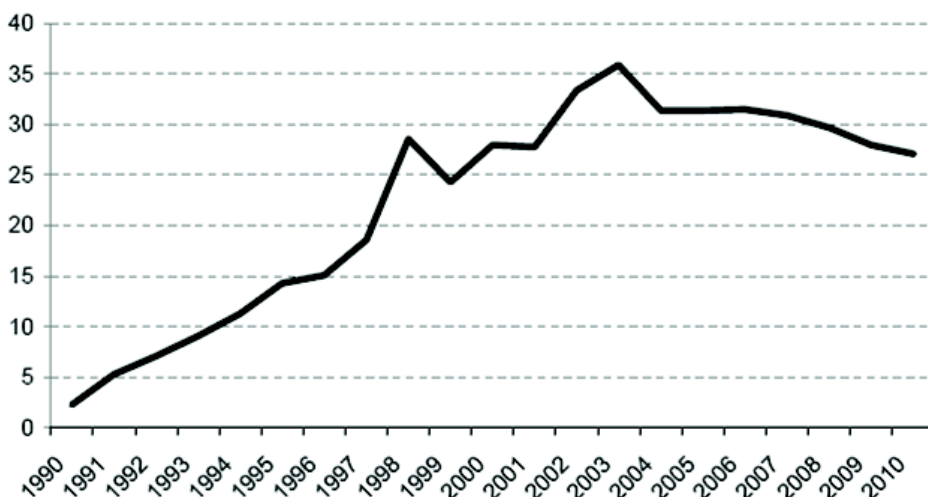
Vir: Morrison 2012, 4.



**Slika 9: Napoved rasti kitajskega realnega BDP-ja med leti 2012 in 2030 (v %)**

Vir: Morrison 2012, 8.

Kot smo že omenili, ima Kitajska poleg ZDA največ tujih naložb na svetu. Gospodarske reforme in spodbude so po letu 1990 privedle do povečanja TNI. Ti denarni tokovi so bili glavni vir povečanja kitajske produktivnosti in seveda hitre gospodarske rasti. Kot je prikazano na sliki 9, so v preteklosti in tudi danes TNI predstavljale velik delež proizvodnje. Ta stopnja je leta 1990 znašala 2,3 %, do leta 2003 se je povzpela kar na 35,9 %, vendar je do leta 2010 padla na 27,1 %, kar lahko pripišemo predvsem posledicam globalne krize (Morrison 2012, 10-11).

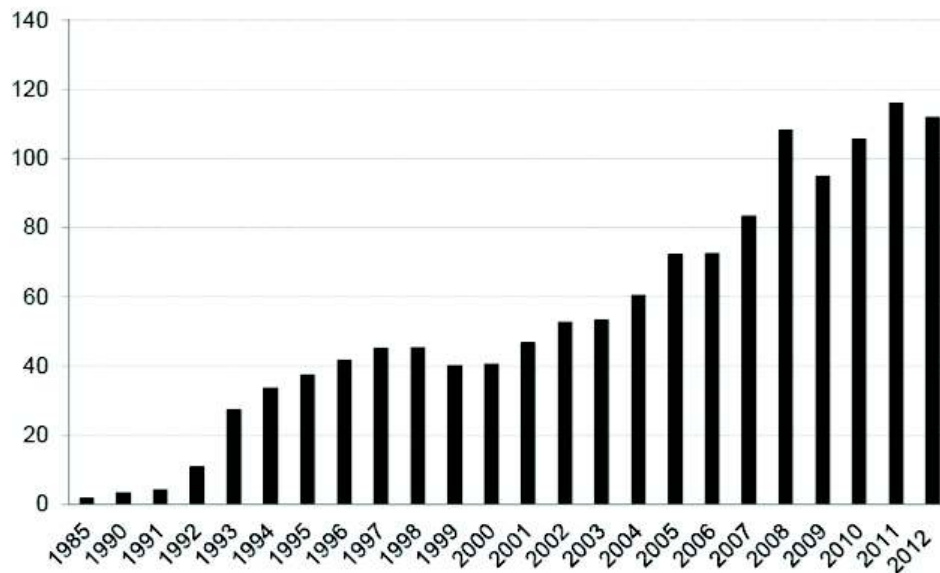


**Slika 10: Prilivi TNI na kitajski trg med leti 1990 in 2010 (v %)**

Vir: Morrison 2012, 11.

Morrison (2012, 12-13) navaja, da so letni prilivi TNI od leta 1985, ko so znašali 2 milijardi dolarjev, pa do leta 2008 povečali na 108 milijard dolarjev. Zaradi posledic svetovne

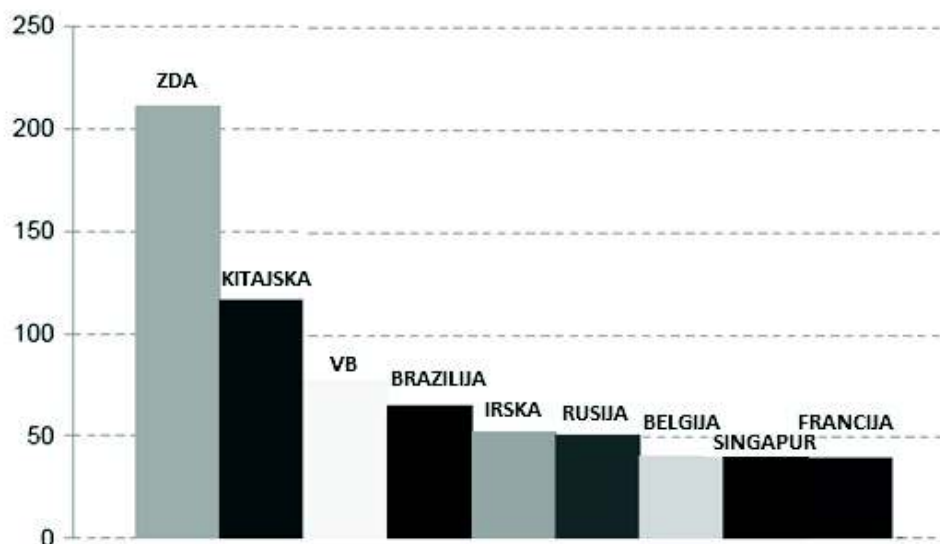
gospodarske upočasnitve je v letu 2009 številka padla za 12,2 % in tako znašala 90 milijard dolarjev. V letu 2010 in 2011 so prilivi ponovno rasli, v letu 2012 pa so TNI ponovno padle za 3,5 % na letni ravni (slika 10).



**Slika 11: Prilivi TNI na kitajski trg med leti 1985 in 2012 (v milijardah USD)**

Vir: Morrison 2012, 13.

V letu 2011 je Kitajska zasedala drugo mesto med državami z največjimi prilivi TNI na svetu, kot je vidno na sliki 11, so jo prehitile samo ZDA (Morrison 2012, 14).



**Slika 12: Največji svetovni prejemniki TNI v letu 2011 (v milijardah USD)**

Vir: Morrison 2012, 14.

Kitajska se spoprijema s številnimi izzivi, ki lahko vplivajo na prihodnjo ekonomsko rast. Hiter gospodarski razvoj je na okolju pustil skoraj nepopravljivo škodo. Po nekaj desetletjih hitre rasti je Kitajska postala drugo največje gospodarstvo na svetu za ceno velike onesnaženosti okolja in voda v večini države. Poleg onesnaženosti se kažejo vedno večje razlike v prihodkih, socialna varnost pa je še vedno zelo slabo razvita. Kitajska vlada se zaveda, da so potrebne še velike spremembe, zato je v oktobru 2006 uradno predstavila cilje ustvarjanja »harmonične socialistične družbe«, ki vključuje sprejetje različnih ukrepov do leta 2020, ki bi zmanjšali dohodkovno neenakost, izboljšali pravno državo, izboljšali varstva okolja, zmanjšali korupcijo in izboljšali državno socialno varnost (predvsem razširitev zdravstva in pokojnin na podeželju). Poleg tega je vlada objavila načrte za vzpostavitev ravnovesja gospodarstva in spodbujanja inovacij (Morrison 2012, 1).

Kitajska pa mora zagotoviti družbeno stabilnost tudi z zmanjšanjem inflacije in korupcije ter s postopnim odpravljanjem neenakega gospodarskega razvoja. Vzhodna obala se namreč s svojimi hitro rastočimi milijonskimi mesti nikakor ne more primerjati z notranjostjo ali jugom Kitajske (Tihel B.1). V zadnjih letih cene naraščajo precej hitro, pričakovanja o rasti inflacije pa so se še povečala, kar negativno vpliva na življenjski standard prebivalcev, splošne interese in družbeno stabilnost; zato je glavna makroekonomska skrb, da cene ohranijo stabilne. Naraščajoče cene so namreč skrb vzbujajoče, saj revne družine že več kot polovico svojega dohodka porabijo za hrano (RTV Slovenija 2011).

Nekateri ekonomisti napovedujejo, da bo Kitajska že v nekaj letih prevzela prvo mesto med vodilnimi ekonomijami, ki ga trenutno zasedajo ZDA, čeprav bo stopnja BDP na prebivalca po pričakovanjih še nekaj let ostala precej nižja od ZDA (Morrison 2012, 1). Vendar pa gospodarska rast na račun izvoza ne bo več tako visoka kot v preteklosti in bo deležna manjše rasti, prav tako se bo zmanjšal njen uvoz in rast kitajskih investicij v infrastrukturo. Prav zaradi omenjenih dejstev lahko pričakujemo drugačen »poslovni model« kitajskih oblastnikov. Ekonomija se bo vse bolj orientirala na domačega potrošnika, kar bo pomenilo vedno večji uvoz surovin in storitev, odpirala se bodo domača podjetja, postopno se bo menjalo lastništvo, kar bo pomenilo večji poudarek na dobičku podjetja kot v preteklosti. Z večanjem domačega potrošnega sektorja bo kitajsko gospodarstvo postajalo vedno manj odvisno od ZDA ter Evrope, v preteklosti majhna kitajska podjetja iz sektorja domačih storitev in produktov bodo postajala vedno večja, in sčasoma bodo začela osvajati tudi globalne trge (Zorman 2011).

#### ***4.4.2 Priložnosti slovenskih podjetij na kitajskem trgu***

Kitajska spada med pomembnejše trgovinske partnerice Slovenije v Aziji. Hitra gospodarska rast, investicijske spodbude tujim vlagateljem, velik delež trgovinske menjave z državami EU in fleksibilni devizni tečaj domače valute so poleg drugih dejavnikov vplivali na to, da so se v zadnjih letih povečale možnosti slovenskim podjetjem za poslovanje s Kitajsko. Za

sodelovanje med državama so pomembni zlasti bilateralni sporazum med Evropsko Unijo (EU) in Kitajsko o Svetovni trgovinski organizaciji (STO) iz leta 2000, sporazum o trgovini in gospodarskem sodelovanju med EU in Kitajsko iz leta 1985 in splošni sporazum o trgovini s tekstilom iz leta 1995. Po teh sporazumih se je Kitajska zavezala, da bo prilagodila carinske postopke po načelih STO, da bo postopno znižala uvozne dajatve in druge ne-tarifne omejitve ter da bo omogočila dostop podjetjem iz držav EU na kitajsko tržišče (Stupica 2006). Prav tako se je zavezala k ureditvi zaščite intelektualne lastnine, ki je ena izmed najpomembnejših točk pri pogovorih EU s Kitajsko na ekonomskem področju, vendar je kljub sprejeti zakonodaji izvedba pogosto nezadostna, kršitve na Kitajskem pa še vedno zelo pogoste. Vse to onemogoča učinkovit nastop tujih podjetij na kitajskem trgu, obenem pa daje domačim podjetjem, ki kršijo določila in ne vlagajo v razvoj, neupravičeno prednost (Izvozno okno 2012).

Kitajski trg je odprt na vse strani sveta v vseh gospodarskih panogah, v zadnjem času pa se še posebej kažejo priložnosti v storitvenem sektorju, kar za slovenska podjetja pomeni nekaj prednosti: vstop na trg s formalnega vidika ni prezapleten, vladna raven in nivo provinc intenzivno spodbuja TNI, na strani povpraševanja pa vlada izjemna odprtost za nove izdelke, storitve in partnerje (Napotnik 2012). Vlaganje v kitajski trg je za evropska in slovenska podjetja zanimivo tudi zaradi poceni delovne sile, v industrijskih conah so postopki ustanovitve podjetja hitri in preprosti, cene za najem ali nakup zemljišča pa precej nižje kot v Sloveniji (Tihel B.l.). Angleščina načeloma za poslovni svet ne predstavlja več posebne ovire, saj so kitajske jezikovne in kulturne ovire iz dneva v dan bolj obvladljive.

Kitajska je torej veliko tržišče in velik potencial za slovenska podjetja, ki proizvajajo kvalitetne, visoko tehnološke ter inovativne izdelke. Zanimiva so vsa področja Kitajske, predvsem pa vzhodne province s Šanghajem in z drugimi večjimi pristaniškimi lukami, kjer je vstop na trg logistično lažji, obenem pa strukturno bolj primeren zmogljivostim in interesom slovenskih malih in srednje velikih podjetij. Vendar pa se je potrebno zavedati, da tolikšna odprtost za konkurenco pomeni tudi zelo ostro tekmovanje in zahteva za uspeh na kitajskem trgu temeljite priprave in veliko mero vztrajnosti, planiranje pa mora biti dolgoročno in strateško (Napotnik 2012).

#### ***4.4.3 Trg piva na Kitajskem***

Zgodovina piva na Kitajskem naj bi se začela pred 9.000 leti. Zadnje arheološke najdbe kažejo, da so kitajski vaščani varili alkoholno pijačo podobno pivu že 7.000 let pred našim štetjem. Pripravljena je bila iz riža, medu, grozdja in drugega sadja, proizvodni proces pa je bil podoben tistemu, ki so ga uporabljali v Starem Egiptu in Mezopotamiji. Staro kitajsko pivo je bilo pomembno pri obredih čaščenja, pogrebih in drugih ritualih dinastij Xia, Shang in Zhou, imenovali pa so ga Lao Li. Po dinastiji Han je pivo nekoliko izgubilo svoj pomen in v obliki, kot ga poznamo danes, je bilo Kitajski ponovno predstavljeno šele konec 19. stoletja,

ko je Rusija postavila pivovarno v Harbinu, največjem mestu v provinci Heilongjiang na severovzhodu Kitajske. Nemci so pivo proizvajali za mornarje, vojake in trgovce, proizvodnja pa se je nadaljevala tudi po tem, ko so v 1. svetovni vojni izgubili proti Japoncem in tako izgubili provinco (Cui in drugi 2012, 3).

Pivo je najbolje prodajana alkoholna pijača na Kitajskem in je opredeljena kot lahka, cenovno dostopna poletna alkoholna pijača, ki odlično dopolnjuje lahko kitajsko hrano. Štiri največje pivovarne na Kitajskem (Tsingtao Brewery, China Resources Breweries, Yanjing Beer in Anheuser-Busch InBev) so v letu 2011 predstavljale 58 % celotne prodaje piva. Pivo Tsingtao, ki ga proizvaja pivovarna Tsingtao, je bilo v zadnjih 11 zaporednih letih najbolje prodajano pivo na Kitajskem in je najbolj razširjena kitajska blagovna znamka, ki izvažata tudi v tuje države (Cui in drugi 2012, 3).

Danes so največji proizvajalci piva koncentrirani v vzhodnih, srednjih in severovzhodnih regijah Kitajske. Na teh zasičenih trgih poskušajo prebivalci do potrošnikov dostopati preko že uveljavljenih prodajnih poti, ki vključujejo prodajo v supermarketih, restavracijah in klubih. Na podeželskih območjih, kjer lahko najdemo relativno malo prodajnih mest in ki za podjetja predstavljajo visoke transportne stroške, pa lahko prebivalci pivo najdejo v sicer zelo okrnjeni izbiri predvsem v manjših trgovinah (Cui in drugi 2012, 3).

Kitajska velja za največji trg piva na svetu, kar je tako presenetljivo, kot tudi očitno; presenetljivo zato, ker je pivo, vsaj z ameriške in zahodno naravnane perspektive, močno povezano z evropsko kulturo; očitno pa seveda zato, ker je Kitajska najbolj poseljena država na svetu. V zadnjih letih je kitajski trg piva zrasel z osupljivo hitrostjo, kar lahko pripišemo množičnim tujim vlaganjem v trg in pa rasti stopnje potrošnje na Kitajskem, ki sta posledica ekonomskih reform vlade. Pivovarska industrija je bila v preteklosti in je še vedno ena izmed najhitreje razvijajočih se industrij v državi (Beer Paradigm 2012).

Podatki zadnje raziskave kitajskega trga piva kažejo, da je v letih od 2006 do 2011 zrasel za 39 % in tako v letu 2011 dosegel 50 milijard litrov porabe, kar predstavlja približno eno četrtno svetovne porabe piva. In vse kaže, da bo poraba v prihodnosti še rasla (Travis 2011). Takoj za Kitajsko so bile na drugem mestu ZDA s 24 milijardami litrov, nato Brazilija s 14 milijardami litrov, ter Rusija in Nemčija z 9 milijardami litrov. Medtem ko je letna poraba piva na kitajskega prebivalca v letu 2010 znašala 32 litrov, je bila ta številka na Češkem, v državi, ki po porabi piva na osebo zaseda prvo mesto, mnogo večja; kar 132 litrov na osebo, povprečen Američan pa je v letu 2010 popil 78 litrov. Analitiki navajajo, da je Kitajska največja porabnica piva v Aziji in da se bo povprečna potrošnja na prebivalca prihodnjih petih letih letno večala za 5 do 10 odstotkov. Ta rast pa je in še bo pogojena predvsem z naraščanjem osebnih dohodkov potrošnikov (Beer Paradigm 2012).

Medtem, ko je trg piva rasel, pa so vino in druge alkoholne pijače doživele padec v prodaji. Po tem, ko je bila povprečna rast potrošnje vina do leta 2010 52 %, je v letu 2011 padla na



samo 12 %. Prav tako je z ostalimi alkoholnimi pijačami; povprečna letna rast do leta 2010 je bila 24 %, v letu 2011 pa je padla na 7 % (Mintel Group Ltd. 2012).

Kitajska je za zahodne družbe zelo težaven trg. Najbolj uspešni načini vstopa so skupna vlaganja, navadno tako, da tuja podjetja kupijo manjše kitajske pivovarne. S tem se tudi nekatere svetovne blagovne znamke, kot na primer Carlsberg, proizvajajo na Kitajskem. To daje mednarodnim podjetjem dostop do kitajskega trga, medtem ko podjetja zagotavljajo kapital in znanje, kar pomaga zviševati kitajske pivovarske standarde.

Na izbor najljubšega piva Kitajcev vpliva več dejavnikov. Raziskave (Bloomberg News 2012) kažejo, da se 25 % Kitajcev osredotoča predvsem na okus piva, in ga postavljajo pred ceno, ki je najpomembnejša, za samo 8 % potrošnikov. Prav tako se zdi, da ima oglaševanje zelo majhen vpliv na odločitev, saj le 1 % kitajskih potrošnikov trdi, da je ta dejavnik najpomembnejši.

Na seznamu najpogostejših vrst piva se na prvo mesto uvršča točeno pivo s 72 %, ki je med kitajskimi potrošniki vedno bolj popularno ter skupaj s pivci, ki sodijo v višji cenovni razred predstavlja odlično tržno priložnost za domače in tudi tuje pivovarne. Prav tako se na trgu čedalje bolj uveljavljajo piva z dodatki sadnih arom, piva z nizko stopnjo alkohola in brezalkoholna piva (Bloomberg News 2012).

Ko gre za glavne razloge za pitje piva, raziskave navajajo, da kar 73 % kitajskih potrošnikov trdi, da je glavni razlog druženje s prijatelji ali z družino, poleg uživanja piva med jedjo na različnih prireditvah ali zabavah ter druženjem s sodelavci po službi in po športni aktivnosti (Bloomberg News 2012).

Vedno večja konkurenca med vodilnimi pivovarnami povzroča, da mora kitajski trg piva več vlagati v inovacije proizvodov, embalažo, blagovne znamke in sodelovanje s potrošniki, če želijo ohraniti rast na prebivalca. Čeprav so bile pivovarne v zadnjem času bolj osredotočene na mlajšo populacijo kot v preteklosti, se bodo morale osredotočiti tudi na ženske, saj predstavljajo ključno skupino potrošnikov, ki lahko ohrani in hkrati še pospeši rast trga piva (Bloomberg News 2012).

Kot v vseh državah, tudi na Kitajskem rasteta poraba in pomen premium piva, ki predstavlja višji cenovni razred piv na trgu. Starejši in tudi bogatejši potrošniki postajajo vedno bolj zahtevni in večji poznavalci premium piva, vendar predvsem za uvožene blagovne znamke; zato se tu kaže priložnost za pospeševanje uveljavljenosti lokalnih blagovnih znamk na Kitajskem in tudi v svetu. Čeprav ta trg predstavlja komaj 5 do 10 % celotnega kitajskega trga piva, pa je zelo zanimiv in velika priložnost za proizvajalce, saj lahko ta piva dosežejo tudi do 15-kratno višjo ceno od običajnih piv. Lokalna piva se namreč povprečno prodajajo za manj

kot 1,87 juanov<sup>5</sup> na steklenico, medtem ko je za 0,331 steklenico uvoženega premium piva, kot je na primer Carlsberg, potrebno odšteti približno 6,13 juanov<sup>6</sup>. V to skupino se uvrščajo tudi piva Pivovarne Laško, d. d., kar bomo predstavili v naslednjih poglavjih. Poraba premium piv torej v zadnjih letih raste, vedno bolj priljubljena pa so pri mlajši populaciji, ki postaja višje izobrazena, z višjimi dohodki in višjo stopnjo sprejemanja »eksotičnih« izdelkov (Bloomberg News 2012).

#### **4.4.4 Poslovanje Pivovarne Laško, d. d., na kitajskem trgu**

Pivovarna Laško se je za poslovanje na Kitajskem trgu odločila predvsem zaradi ponujene priložnosti. Trg torej ni bil izbran sistematično, ampak so se predvsem zaradi zanimanja izvoznega trgovca odločili, da vstopijo tudi v to oddaljeno deželo. Na obliko vstopa na kitajski trg so vplivali predvsem stroški. V podjetju so ugotovili, da se jim ne splača investirati v kitajski trg in tam ustvarjati novo podjetje, ker je enostavno predaleč, da bi ga lahko sami obvladovali. V ta namen so izbrali posredno obliko vstopa na kitajski trg, ki smo jo obravnavali že v poglavju 3.5.1 (stran 17). Posredni vstop predstavlja najpogostejši in najpreprostejši način vstopa na tuje trge, saj povzroča najmanj tveganja ter najmanj sprememb v organizaciji, naložbah in proizvodnji. Proizvajalec enostavno prepusti celoten izvozni proces partnerju ter tako nima stika s končnimi porabniki, vendar pa zaradi tega slabše pozna njihove želje in zahteve. Podjetju prav tako ni potrebno imeti mednarodnih izkušenj in ustreznih znanj, vendar pa po drugi strani proizvajalec izgubi nadzor nad izvoznim procesom, kar vodi v nepoznavanje tujega trga, ki pa je pomemben inštrument pri odločanju o prodaji (Johnson in Turner 2003, 116).

Pivovarna Laško na kitajskem trgu posluje preko izvoznega trgovca, ki od Pivovarne Laško kupuje izdelke in jih nato prodaja na kitajskem trgu v svojem imenu in za svoj račun. Poslovna partnerja vežejo pogodba, ki zajema ekskluziven dogovor za prodajo določenih izdelkov na določenih področjih, in določila, da izvozni trgovec skrbi za vse prodajne in poprodajne aktivnosti, ima zaloge proizvajalčevega blaga in opravlja marketinške dejavnosti (Paliwoda 1993, 148-149). Običajno imajo izvozni trgovci izkušnje s prodajo in z distribucijo blaga, kar zmanjšuje uvajalni čas, prav tako lahko posedujejo aktualne informacije o trgu in se velikokrat bolj učinkovito spopadajo z lokalnimi in regionalnimi problemi na tujem trgu (Chee in Harris 1993, 286-287).

V pripravah za vstop Pivovarne Laško na kitajsko tržišče so kitajski partnerji Pivovarne Laško v letu 2010 v provinci Zhejiang ustanovili podjetje Wenzhou Lasko International Trade co.Inc., s sedežem v obmorskem mestu Wenzhou, tretjem največjem mestu in gospodarskem središču province. Že mesto s približno 7,6 milijona prebivalci ter pristaniščem, preko katerega tradicionalno že več sto let poteka intenzivno trgovanje z Evropo, predstavlja

<sup>5</sup> Kar predstavlja približno 0,23 EUR.

<sup>6</sup> Kar predstavlja približno 0,74 EUR.

zanimivo tržišče za izdelke Pivovarne Laško. Kot je povedal Velikonja, vodja prodaje na tujih trgih v Pivovarni Laško, so se po temeljnih pogovorih s kitajskimi partnerji odločili, da s prvo testno pošiljko izdelkov preverijo odziv kitajskih kupcev v tem velikem in gospodarsko zelo močnem mestu. V primeru dobrega odziva kupcev pa bi lahko prodor na kitajsko tržišče predstavljal velik izziv in hkrati perspektivo za podjetje. V januarju 2011 je tako iz Luke Koper odplula prva pošiljka izdelkov Pivovarne Laško za kitajsko tržišče. V njej je bilo približno četrto milijona steklenic blagovnih znamk Laško Light, Laško Club, Laško Zlatorog in Laško Dark, namenjene predvsem testiranju odziva kitajskega tržišča in kupcev. Zaradi odličnega odziva kitajskih kupcev na testno pošiljko, so v aprilu 2011 na Kitajsko poslali še dvakrat večje naročilo kot v januarju, skupno so napolnili 15 kontejnerjev z nekaj več kot pol milijona steklenicami ter z več kot 2200 petlitrskimi sodčki Laško Zlatorog (Times.si 2011). Kot je vidno v preglednici 3, je bilo v prvem letu poslovanja na kitajskem trgu prodanega približno 1.800 hl laškega piva, v letu 2012 pa se je ta številka povečala na približno 3.000 hl (preglednica 3).

Pivovarna Laško je na kitajskem trgu prisotna samo z lastno blagovno znamko, ki jo sestavljajo naslednji izdelki:

- Laško Zlatorog 0,5L (nepovratna steklenica),
- Laško Club 0,33L (nepovratna steklenica),
- Laško Dark 0,33L (nepovratna steklenica),
- Laško Light 0,33L (nepovratna steklenica),
- Laško Zlatorog 5,00L (sodček),
- Laško Zlatorog 0,33L (pločevinka).

### **Preglednica 2: Izvoz izdelkov na kitajski trg**

<b>Proizvod</b>	<b>2010 (v hl)</b>	<b>2011 (v hl)</b>	<b>2012 (v hl)</b>
LAŠKO ZLATOROG sodček 5 L		170,00	360,00
LAŠKO ZLATOROG pločevinka 0,33 L		320,00	335,00
LAŠKO LIGHT steklenica 0,33 L	110,00	487,00	883,00
LAŠKO CLUB steklenica 0,33 L	80,00	287,00	638,00
LAŠKO DARK steklenica 0,33 L		323,00	330,00
LAŠKO ZLATOROG steklenica 0,50 L		208,00	540,00
<b>Skupaj</b>	<b>190,00</b>	<b>1.795,00</b>	<b>3.086,00</b>

Vir: Pivovarna Laško, d. d., 2013.

Po začetnem testiranju kitajskega trga so v pivovarni ugotovili, da je za kitajsko tržišče najbolj zanimiv izdelek Laško Light, pivo z manjšo vsebnostjo alkohola, kar pripisujejo predvsem temu, da imajo Kitajci v telesu manj encima, ki razkrajajo alkohol in je zato pivo z manjšo vsebnostjo alkohola lažje prebavljivo. V podjetju so od začetka prodaje na kitajskem trgu pa do danes to blagovno znamko že modificirali; najprej je pivo vsebovalo 2,5 %

alkohola, nato pa so stopnjo povišali na 3 %. Presenetljivo je, da so kitajski potrošniki rahlo povečanje alkoholne stopnje sprejeli celo še bolje kot prejšnjo različico. Poleg piva Laško Light sta bila na kitajskem trgu zelo dobro sprejeta tudi Laško Club in Laško Dark, ki se uvrščata med posebne vrste piva (Pivovarna Laško, d. d., 2013).

V Evropi se piva v osnovi delijo v tri segmente:

- *premium piva*, ki so višjega cenovnega razreda;
- *standardna piva*, ki so primerljiva s ceno slovenskega piva Laško Zlatorog in so glede na količino prodaje na prvem mestu;
- *nizkocenovna piva*, v katera spadajo predvsem trgovske blagovne znamke, kot npr. Tuš, Spar, Mercator.

Tudi na Kitajskem je trg piva razdeljen na enake segmente, vendar pa se vsa piva, ki so uvožena iz Evrope ali ZDA, torej tudi asortiman Pivovarne Laško, že na začetku uvrstijo v segment premium piv. Kar pa ne preseneča, saj tuji uvozniki piv s cen, ki vključuje vse stroške proizvodnje in transporta, cena teh piv tujih uvoznikov nikakor ne more konkurirati v segmentu standardnih piv.

V Pivovarni Laško smatrajo kot prednost za nastop na tem oddaljenem trgu predvsem to, da je pivo proizvedeno v EU. Kitajci namreč vse proizvode, ki so iz EU, ocenjujejo kot zelo kvalitetne. Prav tako je prednost inovativna embalaža proizvodov. Kitajcem je bil že na začetku celoten dizajn etikete zelo zanimiv, še posebej jim je bil všeč koncept z motivom živali (kozorogom) v ospredju in naravo (gorami) v ozadju.

Vseeno pa so se na začetku in v času poslovanja na Kitajskem pokazale različne ovire, ki so jih po skupnem pogovoru z uvoznikom in nekaterimi ukrepi v podjetju uspešno premagali. V mislih imamo predvsem podkupljivost uradnikov na različnih področjih (carina, zdravstvo, sanitarni inšpektorat), datiranje proizvodov (v EU je datiranje proizvodov določeno kot datum porabe v obliki dan.mesec.let, na kitajskem trgu pa datiranje proizvodov zahtevajo kot datum proizvodnje in v obliki leto.mesec.dan), deklaracije (vsi proizvodi morajo biti opremljeni s kitajskimi deklaracijami), visoko vlažnost v okolju, ki je povzročala težave predvsem pri skladiščenju zaloge na Kitajskem (skladišča so namreč ob straneh odprta, kar je povzročalo poškodbe embalaže; težavo so rešili z izdelavo novih transportnih enot iz tršega in bolj kompaktnega materiala), jezik in kultura ter visoka vstopna carina na kitajski trg za piva iz EU (17 %).

Seveda pa je bil vstop na kitajski trg izziv tudi za kitajskega poslovnega partnerja. Za vstop na trg Pivovarna Laško torej uporablja čisti izvozni model preko kitajskega izvoznega trgovca oziroma distributerja. Proizvode prodajajo na pariteti EXW, kar pomeni, da kupec sam plača prevoz iz Pivovarne Laško pa do пристanišča v mestu Wenzhou oz. do tja, kamor želi. Pošiljka potuje iz Laškega do Kitajske 45 do 50 dni. Najprej se kontejnerji s pivom napolnijo v Laškem, s kamioni se nato odpeljejo v Celje, kjer jih prestavijo na železnico, vlak pa potem

kontejner odpelje do pristanišča v Kopru, kjer se blago izvozno ocarini. Z ladjo pošiljka potuje do pristanišča v mestu Wenzhou.

Konkurenco in vse ostale dejavnosti na trgu spremlja poslovni partner na Kitajskem. Nekaj marketinških aktivnosti pa je skupaj z njim pripravila tudi Pivovarna Laško, in so v prvi vrsti namenjene predstavitvi proizvodov bodočim potencialnim potrošnikom. Ti potrošniki so bili predvsem lastniki barov, distributerji ter lastniki manjših trgovin. Na Kitajskem so namreč zelo popularne manjše trgovinice, s površino od 30 do 45 kvadratnih metrov, v katerih se prodajajo samo alkoholne pijače, brezalkoholne pijače in tobačni izdelki. Največ alkoholnih pijač se proda ravno v teh trgovinich. Poleg tega so marketinške akcije zajemale tudi predstavitve proizvodov na sejmi, oglaševanje na avtobusih (slika 15) in oglaševanje v dvigalih stolpnic (slika 14).



**Slika 13: Predstavitve blagovne znamke Laško kitajskim potrošnikom**

Vir: Pivovarna Laško, d. d., 2013.

V Pivovarni Laško se zavedajo, da je Kitajska za tuja podjetja zelo zahteven trg, vendar pa so realno vseeno pričakovali večjo prodajo na trgu. Zadali so si namreč cilj, da bodo v treh letih glede na velikost tržišča dosegli letno prodajo piva 10.000 hl, v nasprotnem primeru bodo morali temeljito premisliti, kako naprej. Tako se bo konec letošnjega leta pokazalo, ali bodo v letu 2014 bolj intenzivno podprli prodajo na kitajskem trgu, predvsem s strani marketinga, ali pa se bodo s tega trga tudi dokončno umaknili. Če se prodaja ne bo bistveno povečala, je namreč čisto mogoče, da bo Pivovarna Laško odstopila od posla s kitajskim podjetjem.



**Slika 14: Oglaševanje v dvigalih**

Vir: Pivovarna Laško, d. d., 2013.



**Slika 15: Oglaševanje na avtobusih**

Vir: Pivovarna Laško, d. d., 2013.

## 5 SKLEP

Kitajska, kot drugo največje gospodarstvo na svetu, predstavlja veliko priložnost in izziv za podjetja, ki želijo svoje poslovanje razširiti na tuje trge. Vseeno pa je pred vstopom na tako oddaljen trg potrebno dobro pretehtati prednosti in slabosti ter izbrati najprimernejšo obliko vstopa z vidika tveganja, kontrole in seveda donosa. Številna uspešna svetovna podjetja so dokaz, da lahko s pravilno izbrano strategijo podjetje uspešno prodre tudi na najbolj oddaljena tržišča, se tam obdrži in širi globalno uspešnost lastne blagovne znamke.

Danes Kitajska proizvede približno četrtno celotne letne količine svetovne proizvodnje piva, strokovnjaki pa napovedujejo, da bo ta količina še rasla. In ravno v tem segmentu je svojo priložnost videla Pivovarna Laško, d. d., ki je v letu 2011 na kitajski trg poslala prvo pošiljko Laškega piva. Vendar pa v podjetju z rezultati poslovanja njihovega poslovnega partnerja niso preveč zadovoljni in že razmišljajo o umiku s trga. Naše mnenje je, da je omenjena neuspešnost predvsem posledica napačne izbire strategije vstopa na ta trg. Izbrali so namreč posredni vstop, ki sicer zajema minimalno investicijo in najmanjše tveganje, a tudi najmanjšo kontrolo nad potrošniki in v njihovem primeru zelo nizke donose. Vsekakor je za vstop na tako oddaljen trg potrebna strateška odločitev in dobra strategija vstopa, kateri pa v Pivovarni Laško očitno niso namenili veliko pozornosti.

Kot zelo dober primer internacionalizacije na kitajski trg lahko omenimo svetovno pivovarno Carlsberg, eno prvih mednarodnih pivovarn, ki je začela svoje pivo na Kitajsko izvažati že v sredini 18. stoletja. Vendar pa je njihov vstop na Kitajsko tržišče, za razliko od Pivovarne Laško, predvsem investicijske narave. Leta 1978 so tako pričeli z gradnjo prve kitajske pivovarne Carlsberg Hong Kong, po letu 2000 pa je Carlsberg poslovanje razširil še s prevzemi drugih, manjših pivovarn. Tako ima danes svoje hčerinske družbe in deleže v podjetjih v sedmih kitajskih provincah. Strategija Carlsberga pa ni zgolj prevzem celotnega trga ali prevzem mesta vodilne blagovne znamke na trgu, ampak poskuša s pomočjo teh prevzemov dvigniti tudi standarde varjenja piva na Kitajskem in tako zagotavljati boljše in kvalitetnejše pivo za več potrošnikov ter ohranjati rast podjetja skupaj z lokalno skupnostjo, s poslovnimi partnerji, z dobavitelji in zaposlenimi. Na ta način je Carlsberg postal vodilna pivovarska skupina v zahodni Kitajski in ima v lasti 41 pivovarn, ki zaposlujejo 7.122 ljudi, poraba njihovega piva pa letno predstavlja 32 litrov/prebivalca (Carlsberg 2012).

Kot smo ugotovili v naši zaključni projektni nalogi, je Pivovarna Laško, d. d., pri širitvi poslovanja na kitajski trg izbrala napačno strategijo vstopa na ta trg, vseeno pa lahko našo hipotezo potrdimo na primeru pivovarne Carlsberg, ki prav tako deluje v segmentu proizvodnje piva in že nekaj desetletij uspešno posluje ter ohranja lastno blagovno znamko na tem oddaljenem trgu.





## LITERATURA IN VIRI

- Beer Paradigm. 2012. *China and Beer: A Quick Look at a Complex Topic*.  
[Http://beerparadigm.wordpress.com/2012/10/03/china-and-beer-a-quick-look-at-a-complex-topic/](http://beerparadigm.wordpress.com/2012/10/03/china-and-beer-a-quick-look-at-a-complex-topic/) (22.12.2012).
- Bloomberg News. 2012. *Budweiser Is Luxury in China Where Beer Costs 30 Cents*.  
[Http://www.bloomberg.com/news/2012-04-10/budweiser-is-luxury-in-china-where-beer-costs-30-cents.html](http://www.bloomberg.com/news/2012-04-10/budweiser-is-luxury-in-china-where-beer-costs-30-cents.html) (20.12.2012).
- Carlsberg. 2012. *Carlsberg China*.  
[Http://www.carlsberggroup.com/MARKETS/ASIA/Pages/China.aspx](http://www.carlsberggroup.com/MARKETS/ASIA/Pages/China.aspx) (17.01.2013).
- Chee, Harold in Harris Rod. 1993. *Marketing. A Global Perspective*. London: A division of Longman Group UK Limited.
- China Kontor. 2000. *Chinese Provinces Links*. [Http://www.chinakontor.de/l-provinces.htm](http://www.chinakontor.de/l-provinces.htm) (18.01.2013).
- Cui, Cherry Lu, Mickey Fang Xu in Jeff Kao. 2012. *China's Beer Industry: Breaking the Growth Bottleneck. Research report*.  
[Http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-China-Beer-Industry.pdf#zoom=50](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-China-Beer-Industry.pdf#zoom=50) (18.01.2013).
- Dubrovski, Drago. 2000. *Izbrani vidiki mednarodnega poslovanja in finance za mala podjetja*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Dubrovski, Drago. 2002. *Internacionalizacija poslovanja*. Piran: GEA College, visoka šola za podjetništvo
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Faulkner, David. 1995. *International Strategic Alliances: Co-operating to Complete*. London: McGraw-Hill Book Company Europe.
- Grbić, Aleš. 2011. *Izzivi Kitajske v 2011*. [Http://www.problog.si/Home/entryid/152/Izzivi-Kitajske-v-2011.aspx](http://www.problog.si/Home/entryid/152/Izzivi-Kitajske-v-2011.aspx) (15.12.2012).
- Hočevnar, Mihaela. 2011. *Internacionalizacija majhnega podjetja*.  
[Http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/poslovanje/internacionalizacija-majhnega-podjetja/](http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/poslovanje/internacionalizacija-majhnega-podjetja/) (6.11.2012).
- Hollensen, Svend. 2004. *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*. 3. izdaja. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Izvozno okno. 2012. *Poslovna zakonodaja*.  
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Kitajska/Poslovanje/Poslovna\\_zakonodaja\\_808.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kitajska/Poslovanje/Poslovna_zakonodaja_808.aspx) (15.12.2012).
- Jaklič, Marko. 1999. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ješovnik, Peter. 2001. *Osnove mednarodnega trženja, skripta*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Johnson Debra in Colin Turner. 2003. *International Business: Themes and Issues in the Modern Global Economy*. London, New York : Routledge.
- Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.

- Mintel Group Ltd. 2012. *China Beer Consumption Hits The 50 Billion Litre Mark For First Time In 2011*. [Http://www.mintel.com/press-centre/press-releases/882/china-beer-consumption-hits-the-50-billion-litre-mark-for-first-time-in-2011](http://www.mintel.com/press-centre/press-releases/882/china-beer-consumption-hits-the-50-billion-litre-mark-for-first-time-in-2011) (11.01.2013).
- Mora Ricardo in Georges Siotis. 2004. *Globalisation'S Multifaceted Manifestations Since The Early 19th Century: A Quantitative Approach. Very Preliminary*. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid..
- Morrison, Wayne M. 2012. *China`s Economic Conditions. Congressional Research Service*. [Http://www.fas.org/sgp/crs/row/RL33534.pdf](http://www.fas.org/sgp/crs/row/RL33534.pdf) (18.01.2013).
- Napotnik, Drago. 2012. *Predstavitev*. [Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Kitajska/Konzul\\_za\\_ekonomske\\_zadeve/Predstavitev\\_5485.asp](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kitajska/Konzul_za_ekonomske_zadeve/Predstavitev_5485.asp) (20.12.2012).
- Paliwoda, Stanley J. 1993. *International Marketing*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- Pivovarna Laško, d. d. 2012a. *Letno poročilo 2011*. Laško: Pivovarna Laško d. d.
- Pivovarna Laško, d. d. 2012b. *Blagovne znamke*. [Http://www.pivo-lasko.si/nc/blagovne-znamke/](http://www.pivo-lasko.si/nc/blagovne-znamke/) (10.11.2012).
- Pivovarna Laško, d. d. 2012c. *O podjetju*. [Http://www.pivo-lasko.si/podjetje/o-podjetju/](http://www.pivo-lasko.si/podjetje/o-podjetju/) (10.11.2012).
- Pivovarna Laško, d. d. 2013. *Interno gradivo podjetja Pivovarna Laško, d.d.*
- Rajter, Marko, Vinko Zupančič, Petra Vovk Škerl, Majda Kralj in Štefka Gorenak. 2008. *Podjetništvo*. Celje: Visoka komercialna šola Celje.
- RTV Slovenija. 2011. *Kitajska želi stabilnost in napoveduje pet "debelih" gospodarskih let*. [Http://www.rtvlo.si/svet/foto-kitajska-zeli-stabilnost-in-napoveduje-pet-debelih-gospodarskih-let/252377](http://www.rtvlo.si/svet/foto-kitajska-zeli-stabilnost-in-napoveduje-pet-debelih-gospodarskih-let/252377) (17.11.2012).
- Ruzzier, Mitja, Boštjan Antončič, Tina Bratkovič in Robert D. Hisrich. 2008. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper.
- Ruzzier, Mitja in Dragan Kesič. 2011. *Izzivi mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Stijepić, Marko. 2006. *Spletna trgovina kot oblika vstopa na tuje trge*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Stupica, Žiga. 2006. *Trgovanje z ljudsko republiko Kitajsko. DDV v poslovni praksi*. Ljubljana: Dashofer.
- Škrbec, Katja. 2006. *Izzivi mednarodnega poslovanja na kitajskem trgu*. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta.
- Tihel, Petra. B.I. *Zmaj onkraj velikega zidu*. [Http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/kitajska/](http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/kitajska/) (14.11.2012).
- Times.si. 2011. *Pivovarna Laško vstopa na kitajski trg*. [Http://www.times.si/slovenija/pivovarna-lasko-vstopa-na-kitajski-trg--dbc21ff29d-6cb63bab18.html](http://www.times.si/slovenija/pivovarna-lasko-vstopa-na-kitajski-trg--dbc21ff29d-6cb63bab18.html) (15.01.2013)
- Travis, Teo. 2011. *China's Beer Consumption Set To Rise, Says Spire*. [Http://www.channelnewsasia.com/stories/economicnews/view/1121117/1/.html](http://www.channelnewsasia.com/stories/economicnews/view/1121117/1/.html) (15.12.2012).

- Trtnik, Andreja. 1999. *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino*. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta.
- Zorman, David. 2011. *Prihodnja podoba kitajske ekonomije*.  
[Http://www.denarnisupermarket.com/SGBCHF/index.php?pt=clanek&id=1224](http://www.denarnisupermarket.com/SGBCHF/index.php?pt=clanek&id=1224)  
(14.12.2012).



## **PRILOGE**

Priloga 1    Vprašalnik



## **Vprašalnik**

1. Zakaj internacionalizacija Pivovarne Laško, d. d.?
2. Načini vstopa Pivovarne Laško, d. d., na tuje trge (Hrvaška, BIH, Makedonija, Bosna in Črna Gora, Avstrija, Italija, Nemčija, Kanada...)
3. Kateri so bili glavni motivi za vstop podjetja na kitajski trg?
4. Kako ste se pripravili na vstop na kitajski trg?
5. Katero obliko vstopa uporabljate na kitajskem trgu in zakaj?
6. Kaj je vplivalo na odločitev o obliki vstopa na kitajski trg?
7. Glavne ovire pri vstopu na kitajski trg?
8. Kako ste premagali omenjene ovire?
9. S katerimi proizvodi ste prisotni na kitajskem trgu?
10. Ali uporabljate lastno blagovno znamko na kitajskem trgu?
11. Ali poslujete preko zastopnika/agenta/distributerja na kitajskem trgu?
12. Kako spremljate konkurente na kitajskem trgu?
13. Kakšen je način promocije na kitajskem trgu?
14. Kakšne so prve izkušnje pri poslovanju na trgu Kitajske?
15. Načrti za prihodnost na kitajskem trgu?

Intervjuvanec: g. Mitja Velikonja, vodja prodaje na Kitajskem v Pivovarni Laško, d. d.