

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

VPLIV GLOBALIZACIJE TRŽIŠČ NA PROIZVODNJO
VŽIGNIH SISTEMOV ZA MOTOCIKLE

Mentor: mag. Peter Ješovnik, višji predavatelj
Obravnavana organizacija: AET d.o.o.
Strokovni sodelavec iz organizacije: mag. Aleš Bizjak, vodja profitnega
centra vžigni sistemi

KOPER, 2006

KATARINA ŠTRUKELJ

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava problematiko globalizacije in vpliv njenih posledic na analizo panoge ter oblikovanje strategij. Na podlagi analize panoge obravnava izgradnjo konkurenčnega položaja na tržišču s teoretičnega vidika. Teoretična spoznanja so aplicirana na praktični primer, kjer je s pomočjo raziskave tržišča oziroma anketnega vprašalnika na tujih trgih na primeru konkretne panoge prikazana analiza te panoge. Možnosti, ki jih ima podjetje v tej panogi na tujih tržiščih, so predstavljene v obliki mednarodnih strategij.

Ključne besede: analiza panoge vžignih sistemov, Porterjev model, globalizacija, Indija, Kitajska

ABSTRACT

This graduation thesis is considering a matter of globalisation and the effect of its consequences on the branch analysis and forming of strategies. On the basis of branch analysis, forming of competitive position is taken under consideration from a theoretical point of view. Theoretical cognitions are applied to practical case, which presents a branch analysis of the concrete branch, through market research and questionnaire on foreign markets. Potentials of the company's branch in foreign markets are represented in the form of international strategies.

Key words: analysis'branch of ignition systems, Porter's model, globalization, India, China

UDK 339.54:338.4:339.13 (043.2)

*Največja drevesa zrastejo iz vršička travne bilke,
Devet nadstropna pagoda je sestavljena iz nakopičene gline in
Tisoč milj dolgo potovanje se začne s prvim korakom.*

Lao Zi

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, mag. Petru Ješovniku za nasvete in strokovno pomoč pri oblikovanju in ustvarjanju diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi vodji profitnega centra vžignih sistemov, g. Alešu Bizjaku, ki mi je omogočil pisanje diplomskega dela.

Zahvala velja tudi lektorici za jezikovni pregled tega dela.

Na koncu bi se rada zahvalila svoji družini, ki mi je bila v finančno in moralno podporo ter spodbudo vsa leta študija.

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev obravnavane teme	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	2
1.3	Kratka vsebina in metode obravnavanja.....	2
2	Predstavitev proučevanega podjetja in izdelka.....	4
2.1	Splošne informacije o podjetju	4
2.2	Zgodovina in razvoj	5
2.3	Izdelki in trgi.....	7
3	Analiza konkurenčnosti panoge.....	11
3.1	Namen analize panoge	11
3.2	Analiza raziskave trga.....	12
3.3	Model petih silnic Porterja.....	14
3.3.1	Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti.....	15
3.3.2	Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	24
3.3.3	Nevarnost substitutov	25
3.3.4	Pogajalska moč kupcev	25
3.3.5	Pogajalska moč dobaviteljev	33
3.4	Vpliv globalizacije na razvoj panoge.....	34
4	Strategije vstopa na tržišče.....	35
4.1	'Joint – venture' (JV) sporazumi.....	35
4.1.1	Postopek ustanovitve	36
4.1.2	Oblike JV strategij	38
4.1.3	Prednosti in slabosti JV strategij za tujega in domačega partnerja	39
4.1.4	Zakonodaja	39
4.1.5	JV v Indiji in Kitajski	41
4.2	Ustanovitev lastne proizvodnje v tujini	43
4.2.1	Postopek ustanovitve	44
4.2.2	Prednosti in slabosti lastne proizvodnje v tujini.....	44
4.2.3	Zakonodaja	45
4.2.4	Časovni okviri in stroški.....	48
4.2.5	Pomoči države: Slovenija, Kitajska, Indija	50
4.3	Prevzemi	51
4.3.1	Postopek ustanovitve	52
4.3.2	Oblike prevzemov.....	53
4.3.3	Prednosti in slabosti prevzemov	53
4.3.4	Postopek prevzemov v Indiji in Kitajski	54
5	Zaključek.....	57

Literatura in viri.....	60
Literatura	60
Viri.....	61
Priloge	61

PONAZORILA

Slika 2.1 Prodaja MV med državami v letu 2005	10
Slika 2.2 Prodaja AET med državami v letu 2005	10
Slika 3.1 Model petih silnic ali dejavnikov privlačnosti tržišča	15
Slika 3.2 Pregled glavnih kupcev proizvajalcev vžignih sistemov na Kitajskem	18
Slika 3.3 Pregled glavnih kupcev proizvajalcev vžignih sistemov v Indiji	21
Slika 3.4 Ali je podjetje že v povezavi?	21
Slika 3.5 Pripravljenost sodelovanja s tujim podjetjem	22
Slika 3.6 Letna proizvodnja motociklov	26
Slika 3.7 Pregled po številu dobaviteljev vžignih sistemov	28
Slika 3.8 Dobavitelji (države) vžignih sistemov	28
Slika 3.9 Ali je podjetje že v povezavi?	29
Slika 3.10 Ali je podjetje pripravljeno sodelovati s tujim dobaviteljem vžignih sistemov?	29
Slika 3.11 Pregled proizvajalcev vžignih sistemov in proizvajalcev motociklov po provincah na Kitajskem	30
Slika 3.12 Pregled proizvajalcev vžignih sistemov in proizvajalcev motociklov po zveznih državah v Indiji	32
Slika 4.1 Časovni okvir ustanavljanja podjetja	49
Tabela 3.1 Pregled proizvajalcev vžignih sistemov za motocikle na Kitajskem	17
Tabela 3.2 Pregled deležev BDP-ja v sektorjih med državama v letu 2005	19
Tabela 3.3 Primerjava makroekonomskih kazalnikov in podatkov med državama v letu 2005	20
Tabela 3.4 Pregled proizvajalcev vžignih sistemov v Indiji	20
Tabela 3.5 Pregled proizvajalcev motociklov na Kitajskem	27
Tabela 3.6 Pregled proizvajalcev motociklov v Indiji	31
Tabela 4.1 Alternativne oblike JV strategij	38

KRAJŠAVE

AET	Družba za proizvodnjo avtoelektričnih vžigalnih sistemov in tehnične keramike d.o.o.
BDP	Bruto domači proizvod
BMW	Bayerische motor werke
BSH	Bosch und Siemens Hausgeräte
B2B	Business to business
CJV	Cooperative joint ventures
CNY	Juan
DDV	Davek na dodano vrednost
DEM	Nemška marka
EJV	Equity joint ventures
EU	Evropska unija
EUR	Evro
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
INR	Indijska rupija
ISG	Integrirani starter generator
JAPTI	Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije
JV	Joint-Venture
KE	Tehnična keramika
MTS	Merloni TermoSanitari
MV	Magnetni vžigalnik
MZ	Mottorad und Zweiradwerk
PC	Profitni center
PSA	Peugeot in Citroen
PTC	Positive Temperature Coefficient
ROC	Registrar of Companies
SAIC	State administration for Industry and Commerce
SEC	Securities and Exchange Commission
SEZ	Special Economics Zones
TAA	Technical assistance agreement
TOZD	Temeljna organizacija združenega dela
UMAR	Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj
USD	Ameriški dolar
VS	Vžigni sistemi
VW	Volkswagen
ZDA	Združene države Amerike
WFOE	Wholly Foreign Owned Enterprise
4P	Izdelek, cena, razpečava, promocija

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavane teme

Globalizacija mednarodnega poslovanja in sodelovanja prinaša nova spoznanja, nove izzive, prednosti, pa tudi nekaj slabosti oz. pasti. Bistvo globalizacije je v tem, da se "brišejo" meje med državami, na ta način pa se spreminjajo oblike komuniciranja in pojavljajo novi načini ter procesi konkuriranja (Devetak 2000, 23). Po mnenju Sorosa (2003, 2) je najpomembnejša značilnost globalizacije ta, da dovoljuje prosto gibanje finančnega kapitala, v nasprotju pa gibanje ljudi ostaja precej nadzorovano.

Levitt (1983, 92-102), utemeljitelj globalne standardizacije, pa o globalizaciji razmišlja takole: »Svet postaja skupno tržišče, kjer želijo ljudje ne glede na to, kje živijo, imeti enake izdelke in enak življenjski stil. Globalna podjetja morajo pozabiti na specifične razlike med državami in se osredotočiti na to, da bodo zadovoljila vsesplošne potrebe.«

Levitt verjame v to, da sta nova načina komunikacije in transporta precej prispevala k enotnosti globalnega trga. Ljudje po vsem svetu si želijo enakih osnovnih stvari, stvari, ki olajšajo življenje, podaljšajo njihov prosti čas in omogočijo večjo kupno moč. To izenačevanje osnovnih potreb je ustvarilo trg, ki lahko sprejema standardizirane izdelke. Levitt trdi, da se tradicionalne multinacionalke osredotočajo na razlike med določenimi trgi in s tem na trg postavijo preveč visoko prilagojenih izdelkov. Prilagajanje povzroča manjšo uspešnost in višje cene za potrošnike (Kotler 1996, 420).

Sile, ki spodbujajo trend globalizma, so (Zupančič 2002, 7):

- ekonomije oziroma prihranki obsega (angl. economies of scale), kjer večji obseg proizvodnje pomeni nižje stroške in s tem večjo konkurenčnost - potrebno je imeti globalni trg;
- ekonomije oziroma prihranki povezanosti (angl. economies of scope), predvsem v oblikah mednarodnih prodajnih mrež ter pri prenosu izkušenj iz razvoja nekega izdelka na drugega;
- stroški proizvodnih faktorjev, kjer gre za selitev proizvodnje tja, kjer so nižji stroški delovne sile, ustrežnejša regulativa ter večje količine virov proizvodnih faktorjev.

Za to temo diplomskega dela sem se odločila, ker panoga vžignih sistemov za motocikle, ki je ena izmed panog družbe AET (Družba za proizvodnjo avtoelektričnih

vžigalnih sistemov in tehnične keramike d.o.o.), ne vidi perspektive na sedanjem evropskem trgu zaradi vpliva globalizacije.

Osnovne značilnosti evropske panoge vžignih sistemov so:

- trg motociklov je zelo majhen in je v upadanju;
- preostali del trga se koncentrira v italijanski korporaciji Piaggio, ki je zelo globalno usmerjena (tudi za nakupe vžignih sistemov);
- sama proizvodnja vžignih sistemov v Evropi je v procesu propadanja oz. selitve na Daljni Vzhod.

Zaradi tega družba AET išče potencialnega kooperanta na azijskih trgih, s katerim bi lahko strateško sodelovala - v obliki skupnih naložb (angl. Joint-venture → JV), prevzema podjetja, ustanovitev lastne proizvodnje.

Moja naloga v tej diplomski nalogi je analizirati tržišče proizvajalcev motociklov in proizvajalcev vžignih sistemov na trgih Kitajske in Indije in s tem ugotoviti pripravljenost sodelovanja lokalnih partnerjev s podjetjem AET d.o.o.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen naloge je analiza tržišča proizvajalcev motociklov in proizvajalcev vžignih sistemov za potrebe podjetja AET d.o.o. na trgih Kitajske in Indije. Glavni razlog za tovrstno odločitev je v tem, da podjetje poišče alternativne možnosti za program, ki ima v taki obliki zelo malo možnosti preživetja.

Cilj diplomske naloge je ugotoviti:

- trende razvoja (Svet, Evropska Unija → EU, AET): proizvodnja/prodaja motociklov oziroma vžignih sistemov, cenovni razredi, smeri globalizacije;
- pripravljenost sodelovanja lokalnih partnerjev s podjetjem AET d.o.o.;
- možne smeri poslovanja (JV sporazumi, postavitve lastne proizvodnje, prevzem podjetja);
- dobava na trge (ovire, carine).

1.3 Kratka vsebina in metode obravnavanja

Nalogo sem razdelila na sedem poglavij.

V prvem poglavju sem opredelila obravnavano temo, namen in cilje diplomskega dela. Navedla sem tudi uporabljene metode in metodološki pristop, s katerim sem gradila nalogo.

V drugem sklopu naloge sem predstavila podjetje AET d.o.o., za katerega sem opravila to nalogo ter natančneje spoznala njihove izdelke in trge.

V tretjem delu sem se posvetila teoretični in praktični opredelitvi analize konkurenčnosti panoge. Poseben poudarek je na Porterjevem modelu petih silnic, s katerim lahko definiramo panogo in določimo intenzivnost njenih konkurenčnih sil, ki pa so naslednje: tekmovalnost med obstoječimi konkurenti v panogi, nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo, nevarnost substitutov, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev. Poleg teoretične opredelitve modela je obravnavan tudi vpliv globalizacije na razvoj panoge.

V četrtem poglavju sem podrobneje predstavila tri strategije vstopa na tržišče, in sicer: JV, ustanovitev lastne proizvodnje ter prevzeme. Pogledala sem si postopek ustanovitve strateških zavezništev, njihove oblike, prednosti in slabosti, zakonodajo, stroške itd.

V petem delu sem povzela sklepne ugotovitve, da bi smiselno zaokročila celotno diplomsko nalogo.

V šestem poglavju sem navedla vire in literaturo, ki sem jo uporabila pri pisanju celotnega diplomskega dela. Podatke sem črpala s spletnih strani, katalogov proizvajalcev motociklov oz. vžignih sistemov (pridobljeni na sejnih), elektronske pošte, vprašalnika, Gospodarske zbornice RS in ambasade.

V zadnjem, sedmem poglavju, pa sem priložila nekaj prilog, ki nam bodo v pomoč za lažjo predstavljenost nekaterih opisanih elementov v nalogi.

V diplomski nalogi sem za pridobitev splošnih informacij o proizvajalcih motociklov in vžignih sistemov uporabila anketni vprašalnik, za analizo konkurenčnosti panoge pa Porterjev analitični model petih silnic.

2 PREDSTAVITEV PROUČEVANEGA PODJETJA IN IZDELKA

V tem poglavju bom predstavila podjetje AET d.o.o., ki ga bom obravnavala v diplomski nalogi. Predstavila bom njegove osnovne značilnosti, pregled razvoja podjetja skozi zgodovino ter njegove proizvodne programe in ključne trge po profitnih centrih.

2.1 Splošne informacije o podjetju

V nadaljevanju predstavljam splošne informacije o podjetju (Constantini 2000, 10):

Naziv: AET d.o.o., Družba za proizvodnjo avtoelektričnih vžigalnih sistemov in tehnične keramike

Skrajšan naziv: AET d.o.o.

Sedež: Poljubinj 89a, Tolmin

Telefon: 05 38 21 000

Telefax: 05 38 21 510

Spletna stran: www.aet.si

Matična številka: 5045541

Davčna številka: SI48669776

Podskupina

Dejavnosti: 011799 – proizvodnja neomejenih električnih izdelkov

Podrazred

Dejavnosti: 31.610 – proizvodnja druge električne opreme za stroje in vozila

Registracija: Vložek št. 1/00487/00 pri sodnem registru Okrožnega sodišča v

Novi Gorici

Osnovna dejavnost:

- proizvodnja kontaktnih in elektronskih magnetnih vžigalnikov,
- proizvodnja elementov za hladen start dizel motorjev,
- proizvodnja elektronskih komponent,
- proizvodnja elektroregulacijskih elementov,
- proizvodnja tehnične keramike,
- proizvodnja naprav in orodij.

Pravnoorganizacijska oblika: družba z omejeno odgovornostjo v mešani lasti.

Ustanovitelji (družbeniki):

	<i>Naziv</i>	<i>Delež (v %)</i>
1.	Rotomatika d.o.o., Spodnja Idrija	58,95
2.	Holding Hidria d.d., Spodnja Idrija	21,45
3.	Zaposleni (enotni delež)	17,6
4.	Iskra Holding d.d., Ljubljana	1,00
5.	Iskra Avtoelektrika d.d., Šempeter pri Gorici	1,00

2.2 Zgodovina in razvoj

Podjetje AET d.o.o. (Kusterle 2000, 74-75) je bilo ustanovljeno 30. 08. 1955 z namenom razvijanja in izdelovanja avtomobilskih svečk. Poslovalo je pod imenom Avtoelektro – proizvodnja avtoelektro materiala. V začetku je zaposlovalo le 18 delavcev. V letu 1957 se je število zaposlenih podvojilo; začeli so s proizvodnjo žarilnih svečk in vijačnega blaga. Sestavni deli svečk so tudi keramični izolatorji, zato so leta 1962 kupili tunnelsko peč za odžig keramike, kar je omogočilo začetek večje proizvodnje. V teh letih so bili zgrajeni tudi novi proizvodni prostori na sedanji lokaciji. Do leta 1965 se je močno povečala proizvodnja svečk in število zaposlenih, ki je naraslo na 224.

Proizvodnja vžigalnih svečk je nato upadla in bila dokončno ukinjena leta 1971, v času gospodarskih reform, ko je bilo odpuščenih tudi precej delavcev. Izdelan je bil sanacijski elaborat in pridobljeni kredit iz Sklada skupnih rezerv. Zaradi posebnosti opreme, izkušenj in specializiranih kadrov so keramični oddelek ohranili. Leta 1970 je bil organiziran ločen obrat montaže na Čiginju, ki se je leta 1973 preimenoval v Industrijsko podjetje za proizvodnjo avtoelektro izdelkov ter visokokakovostne keramike. Leta 1974 se je z gradnjo novih prostorov na obstoječi lokaciji obrat preselil v nove prostore. Proizvodnjo keramike so v podjetju še naprej razvijali, tako da je današnji proizvodni program predvsem plod lastnega dela in izkušenj.

Proti koncu leta 1974 so se v podjetju na referendumu odločili za priključitev k delovni organizaciji Iskra, Industrija avtoelektričnih izdelkov Nova Gorica. Motiv za priključitev je bil v sorodnem proizvodnem programu ter v odločitvi, da se prenese v Tolmin proizvodnjo magnetnega vžigalnika, kar naj bi prineslo tukajšnjemu TOZD-u (Temeljna organizacija združenega dela) možnost nadaljnjega razvoja.

Iz TOZD-a Generatorji je bila v AET prenesena licenčna Boscheva proizvodnja. V nekaj letih so osvojili tehnologijo proizvodnje, poravnali licenčne obveznosti in nadaljevali z lastnim razvojem močnejših, šest polnih elektronskih magnetnih vžigalnikov, brezkontaktnih tranzistorskih magnetnih vžigalnikov in manjših magnetnih vžigalnikov za motorne žage. Danes pa si podjetje veliko obeta od proizvodnje elektronskih magnetnih vžigalnikov s pripadajočo elektronsko opremo za zahtevnejše motocikle (enduro, motokros).

Največjo prodajo v obdobju Jugoslavije je podjetje doseglo leta 1989 (22,7 mio nemških mark → DEM), zaposlovalo pa je 558 delavcev.

Leta 1990 se je AET izločil iz sestava Iskre Avtoelektrike in se preoblikoval v družbeno podjetje Iskra AET Tolmin p.o.. Leta 1991 pa se je podjetje registriralo z imenom, ki ga ima še danes.

Odcepitev Slovenije od Jugoslavije je povzročila zmanjšanje trgov ter nastanek velikega števila presežnih delavcev, kar je terjalo temeljito sanacijo podjetja pod okriljem Sklada za razvoj. Pomemben dogodek v procesu sanacije podjetja je tudi finančna sanacija, ki je bila dosežena konec leta 1995.

Če na kratko povzamem časovno sosledje, sega ustanovitev podjetja AET v leto 1955. Od leta 1974 do leta 1990 je poslovalo v okviru Iskre Avtoelektrike iz Šempetera pri Gorici, od začetka 1991 dalje pa posluje ponovno kot samostojna družba.

Na začetku samostojne poti se je podjetje srečalo z izrazitim problemom podkapitaliziranosti. To je bilo povezano z izpadom prodaje nekaterim pomembnim kupcem v tujini in z razpadom jugoslovanskega trga, kar je obseg prodaje več kot razpolovilo. Ob posledično previsokih fiksnih stroških, zalogah, stroških delovne sile in na drugi strani izraziti precejnosti domače valute, se je bilo podjetje prisiljeno zadolževati s predragimi tujimi viri, ki so v celoti izničili vrednost lastnih sredstev.

Proti koncu leta 1992 se je družba s prenosom trajnega kapitala na tedanji Sklad Republike Slovenije za razvoj vključila v obsežen program prestrukturiranja in sanacije podjetij, tako da so bili postopoma vzpostavljeni pogoji za ponovno rast družbe.

Med najpomembnejše aktivnosti, ki jih je podjetje izvedlo po letu 1992 uvrščamo:

- formiranje nove vodilne ekipe,
- izvedbo obsežnega programa reorganizacije po profitnih centrih in združitve pomembnejših poslovnih funkcij na nivoju profitnega centra,
- prilagoditev obsega zaposlenih spremenjenemu obsegu poslovanja,
- pridobitev certifikata ISO 9001,
- izločitev nerentabilnih programov,
- odprodajo poslovno nepotrebne premoženja,
- zaokrožitev proizvodnje na lokaciji v Poljubinjju,

- racionalizacijo stroškov,
- uspešno izvedbo sanacijskega programa, ki je vključeval dokapitalizacijo in lastninsko preoblikovanje, v katerega so bili vključeni tako kreditodajalci kot zaposleni (sprememba obveznosti v kapital).

Leta 1995 je podjetje prvič po letu 1989 poslovalo pozitivno. Po tem letu se je tudi pričela pospešena investicijska aktivnost, namenjena predvsem realizaciji razvojnih projektov.

V začetku leta 1992 so bili znotraj podjetja oblikovani trije organizacijsko in stroškovno ločeni profitni centri → PC:

- PC MV - Magnetni vžigalnik
- PC KE - Tehnična keramika
- PC VS - Vžigni sistemi

Skupne službe pa so: enota delovnih sredstev (orodjarna in vzdrževanje), kadrovska služba, sektor kakovosti in finančno-računovodska služba.

Kronologijo razvoja podjetja bi torej na kratko lahko označila takole:

- 1955-1965: obdobje industrializacije podeželja,
- 1966-1975: obdobje zmernega razvoja,
- 1976-1985: hitro povečanje proizvodnje,
- 1986-1990: stagnacija,
- 1991-1995: zmanjšanje trgov in izhod iz krize,
- 1995-2006: rast podjetja.

2.3 Izdelki in trgi

V nadaljevanju predstavljam proizvodne programe družbe AET d.o.o. in ključne trge po profitnih centrih (AET 2005):

PC Dizel program

Proizvodni program obsega:

- motorne čepne svečke,
- čepne svečke za ogrevanje hladilne tekočine dizelskih motorjev,
- plamenske svečke za gospodarska vozila,
- magnetne ventile, grelnike zraka, solenoide itd.

V profitnem centru je zaposlenih 140 delavcev. V letu 2005 je bilo realiziranih 12,1 mio evrov (EUR) prihodkov od prodaje, kar predstavlja 2/3 vseh prihodkov podjetja.

Z izdelki iz dizelskega programa, natančneje s čepnimi svečkami za gretje hladilne tekočine, družba AET pokriva kar 95 odstotkov potreb celotnega francoskega trga,

torej avtomobilskih korporacij Peugeot, Citroen in Renault. Eden glavnih ciljev družbe je postati tretji največji svetovni proizvajalec svečk za hladen vžig dizelskih motorjev. AET se uspešno bliža cilju, saj je proizvodnja čepnih svečk narasla iz 1 milijona v letu 1999 na 10 milijonov v letu 2005. S tem je povezan tudi planirani prodor pri drugih potencialnih kupcih s prvovgradnjo (Volkswagen → VW, Bayerische motor werke → BMW, Fiat itd.), kar pomeni poleg odličnega poslovnega rezultata tudi bistveno boljše prepoznavnost blagovne znamke.

Razvojne aktivnosti potekajo v smeri razvoja motorne čepne svečke in t.i. hitre čepne svečke (angl. Flash start system), 'Positive Temperature Coefficient' (PTC), grelnikov in drugih tipov grelnikov zraka.

Ključni kupci in trgi: Francija (Peugeot in Citroen → PSA, Renault, Ford in drugi), Anglija (Deutz, John Deer, Perkins itd.).

Zelo pomembno dejstvo je, da trg dizelskih motorjev v Evropi raste, zelo dobri izgledi za nadaljno rast pa so prisotni v Aziji ter Ameriki.

PC Tehnična keramika

Proizvodni program PC tehnične keramike obsega:

- vžigne elektrode za belo tehniko in sisteme ogrevanja (oljni, plinski),
- keramične električne izolatorje,
- mehanske keramične komponente,
- mešalne baterije za enoročajne pipe.

V profitnem centru je zaposlenih 67 delavcev. V letu 2005 je profitni center dosegel 3,0 milijona evrov prihodkov od prodaje, kar predstavlja 1/5 vseh prihodkov podjetja.

Marketinške aktivnosti potekajo v smeri pridobivanja novih kupcev na področju sistemov ogrevanja. Glavne razvojne aktivnosti pa v smeri razvoja novega keramičnega materiala za nizkotlačno injekcijsko brizganje ter razvoja tehnologije mehanske obdelave keramičnih komponent.

Ključni kupci in trgi: Italija (Electronics Futura, Defendi, Merloni TermoSanitari → MTS), Francija (Chaffoteaux et Maury, Brandt Ind.), Slovenija (Gorenje) in Nemčija (Saint Gobain, Beru, Kaercher, Dometic, Bosch und Siemens Hausgeräte → BSH).

PC Magnetni Vžigalnik

Proizvodni program:

- večpolni (4,8,12) magnetni vžigalniki,
- kontaktni magnetni vžigalniki,

- elektronska oprema: krmilne elektronike, vžigne tuljave, regulatorji napetosti (PC Elektronika).

V profitnem centru je zaposlenih 55 delavcev. V letu 2005 je bilo realiziranih 2,7 milijona evrov prihodkov od prodaje, kar predstavlja le 1/6 vseh prihodkov podjetja.

Marketinške aktivnosti potekajo v smeri trženja obstoječih 4 in 8 polnih magnetnih vžigalnikov, glavne razvojne aktivnosti pa v smeri razvoja novih večpolnih magnetnih vžigalnikov (12p) za večje prostornine skuterjev (125cc) ter razvoj magnetnih vžigalnikov s premerom 76 mm za vstop na segment kros motorjev. Velik potencial pa je v razvoju inovativne rešitve integriranega starter generatorja (ISG).

Ključni kupci in trgi so: Nemčija (Stihl, Mottorad und Zweiradwerk → MZ), Italija (Tecomec, Betamotor, Aprilia, idr.), Slovenija (Tomos), Češka (Motoco) in Slovaška (Manet).

Kot je bilo že omenjeno, je evropski trg motociklov v zatonu, glavni trg je postala Azija, kjer so se razvile tudi podporne industrije trgu motociklov. Tako je danes dostopna ugodna ponudba vseh komponent za motocikle (ter seveda celih motociklov) iz Azije tudi za evropske potrebe.

PC Elektronika

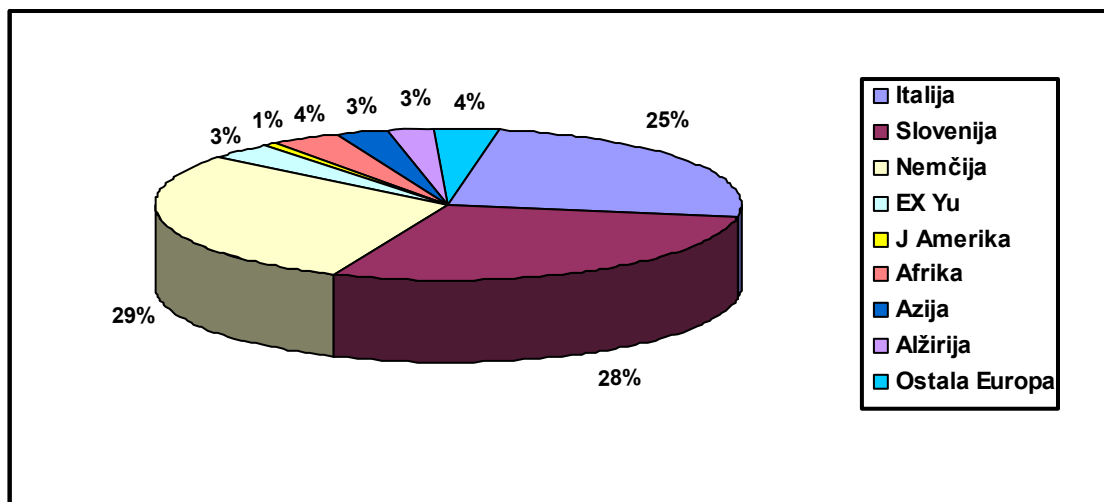
To je na novo ustanovljeni PC izhajajoč iz oddelka elektronike za magnetni vžigalnik. Osnovna vizija je nuditi vsem profitnim centrom elektroniko kot dopolnitev mehanskih izdelkov, tako da podjetje AET ponuja kompletne sete:

- vžigne sisteme za motocikle: magnetni vžigalnik in krmilne elektronike, vžigalne tuljave, regulatorji napetosti;
- vžigne sisteme za dizel motorje: čepne svečke, grelniki zraka in krmilne elektronike;
- vžigne sisteme za oljne/plinske gorilce: keramične elektrode in vžigne elektronike.

V profitnem centru je zaposlenih 23 ljudi, od tega sedem v razvoju. Interna in eksterna realizacija je približno 1 milijon evrov z velikim potencialom rasti.

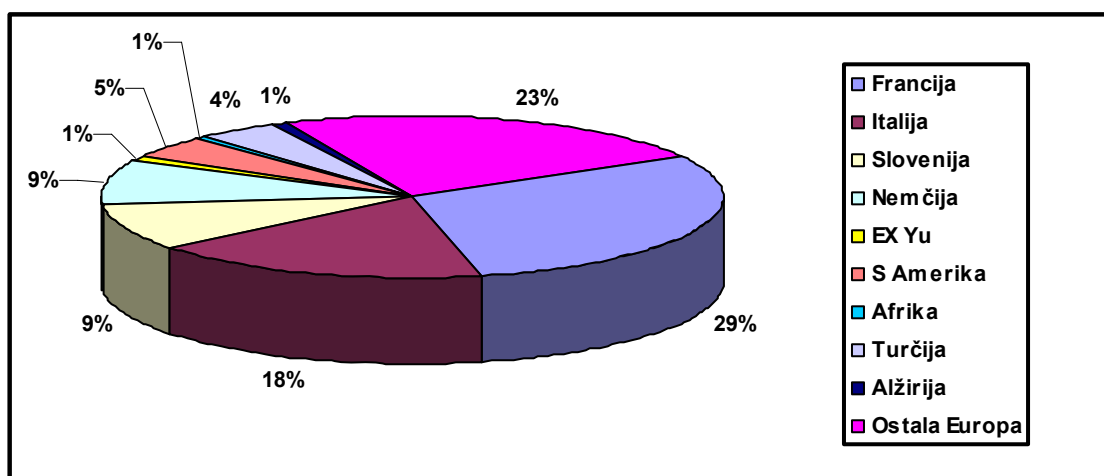
Ključni kupci in trgi so tako enaki kot po ostalih profitnih centrih.

Slika 2.1 Prodaja MV med državami v letu 2005



Vir: AET 2005

Slika 2.2 Prodaja AET med državami v letu 2005



Vir: AET 2005

Iz grafov je razvidno, da sta glavna trga podjetja AET Francija in Italija, ki pokrivata skupno kar 47 odstotkov prodaje podjetja.

Glavni trgi proizvodnega programa MV pa so Nemčija (Stihl), Slovenija (Tomos) in Italija (Betamotor). Vsi ostali pa so rezervni deli.

3 ANALIZA KONKURENČNOSTI PANOGE

V tem poglavju bom predstavila pomen analize konkurenčnosti panoge, kjer je poudarek na Porterjevem modelu petih silnic, s katerim lahko definiramo panogo in določimo intenzivnost njenih konkurenčnih sil, ki pa so naslednje: tekmovalnost med obstoječimi konkurenti v panogi, nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo, nevarnost substitutov, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev.

Najprej bom predstavila teoretično opredelitev analize konkurenčnosti panoge s temeljnimi definicijami, v nadaljevanju (glej poglavje 3.3) pa bom Porterjev model prikazala aplikativno na primeru panoge podjetja. V poglavju bom predstavila tudi osnovne pojme raziskave tržišča oz. anketnega vprašalnika, s pomočjo katerega sem oblikovala konkurenčne silnice panoge. Poglavje zaključujem s prikazom vpliva globalizacije na razvoj panoge.

3.1 Namen analize panoge

Dejansko si na trgu med seboj konkurirajo podjetja in ne panoge. Zaradi spreminjajočih razmer v posameznih panogah mora podjetje znati oceniti konkurenčne silnice v panogi, če se želi nanje pravočasno odzvati (Prašnikar in Debeljak 1998, 312).

Pri napovedovanju razvojev v okolju organizacije so zanjo najpomembnejša določena predvidevanja o tem, kaj se utegne dogajati v njeni panogi. S tem ne zanikamo, da verjetni razvoji v širšem okolju organizacije niso pomembni. Tudi te napovedi mora organizacija delati ali pa vsaj spoznavati. Vendar je njen prvenstveni interes dobro poznati svojo panogo in današnje in jutrišnje razmere v njej. To je osnova za vsakršno opredeljevanje njenih strateških usmeritev (Možina idr. 1994, 303).

V nadaljevanju na praktičnem primeru družbe AET d.o.o. predstavljam Porterjev analitičen model konkurenčnih silnic. Ker je mogoče uvrstiti proizvodni program AET v različne panoge, se bomo na tej točki ukvarjali le s panogo vžignih sistemov za motocikle.

3.2 Analiza raziskave tržišča

Podjetja se usmerjajo na nova domača in tuja tržišča, zato je raziskava tržišča bistvena za odločitve o celotni prodajni politiki in razvojnih tendencah na teh tržiščih. Z raziskavo trga vzpostavi podjetje ključen stik s kupci in potrošniki, spozna konkurenco ter izbere način prodaje, ki je za podjetje najmanj tvegan (Kusterle 2000, 8).

Raziskavo tržišča lahko definiramo kot sistematično načrtovanje, zbiranje, analizo in predstavitev podatkov, povezanih z natančno določenim problemom ali projektom, ki se izpelje od začetka do konca (Hrastelj in Makovec 2003, 73).

Po Kotlerju (1996, 130) pa je raziskava tržišča sistematično načrtovanje, zbiranje in analiza podatkov, ki se nanašajo na določene, za podjetje pomembne trženjske razmere, ter poročanje o rezultatih.

Devetak (1999, 22) opredeljuje raziskavo tržišča kot sistematično delo, zasnovano na znanstvenih metodah zbiranja, registriranja in analize vseh problemov v zvezi s prometom prodaje in potrošnje dobrin (izdelkov in storitev).

Ker sem se v diplomskem delu osredotočila na azijski trg, navajam tudi definicijo mednarodne marketinške raziskave.

Jurše (1999, 138) opredeljuje marketinške raziskave kot proces sistematičnega iskanja, zbiranja, vrednotenja in interpretiranja informacij za reševanje opredeljenih odločitvenih problemov v različnih fazah strateškega upravljanja in vodenja mednarodnega marketinga.

Po Kotlerju (1996, 133) zbiramo lahko sekundarne podatke, primarne podatke ali oboje hkrati.

Sekundarne vire podatkov in sekundarne raziskave (angl. desk research) Hrastelj in Makovec (2003, 83-84) opredeljujeta kot zbiranje in analizo podatkov, ki so bili že objavljeni ali so na voljo kot obstoječi viri. Sekundarne vire podatkov po Kotlerju (1996, 134) razdelimo na notranje vire podjetja, vladne objave, revije in knjige, komercialne podatke. Najcenejši viri sekundarnih podatkov v mednarodnem trženju so statistike, poročila, popisi, ki jih pripravljajo vladne agencije, mednarodne organizacije, zbornice, raziskovalni inštituti, banke, trgovinske zveze itd. V mednarodnem trženju pa lahko veliko uporabnih sekundarnih virov podatkov najdemo tudi na internetu (spletnih straneh posameznih vlad, njihovih agencij, veleposlaništev, zbornic, ekonomskih statistik za različna področja) in elektronskih baz podatkov. Slednjih načinov zbiranja podatkov sem se posluževala tudi sama, poleg tega pa sem sekundarne vire podatkov črpala tudi neposredno prek konzulatov in veleposlaništev naše države v Indiji in Kitajski, kjer so mi ekonomski svetniki na veleposlaništvu pristojne države podali naslove in kontaktne osebe, s katerimi sem nadalje kontaktirala. Posegala sem tudi po statističnih virih, kot so npr. Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije

(JAPTI), ministrstvo za gospodarstvo, Gospodarska zbornica Slovenije (GZS) in Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (UMAR).

Primarni viri podatkov in primarne raziskave (angl. field research) predstavljajo zbiranje in analizo novih in še ne objavljenih podatkov. Zagotavljajo najbolj osredotočeno in specifično zbiranje informacij za rešitev raziskovalnega problema. So pa te raziskave stroškovno zahtevne in vzamejo veliko časa. Prav zaradi različnosti in posebnosti trgov je natančno načrtovanje primarne raziskave na mednarodnih trgih še toliko bolj pomembno. Primarne podatke po Kotlerju (1996, 135) pridobivamo na štiri načine: z opazovanjem, s skupinskimi intervjuji, s spraševanjem in s poskusi (eksperimentalno).

Po Kotlerju (1996, 136) med najbolj pogoste oblike spraševanja uvrščamo vprašalnik, ki sem ga tudi sama uporabila pri svoji tržni raziskavi¹. Po Devetaku (2000, 68) je potrebno pri sestavljanju ankete in pri izvajanju anketiranja posvetiti dovolj pozornosti tipom vprašanj, dolžini anketnega lista, formulaciji in razporedu vprašanj, kontroli kakovosti anketnega lista in posebej načinu anketiranja. Hrastelj in Makovec (2003, 89) menita, da je še posebej v mednarodnem trženju potrebno paziti na prevode vprašanj in vprašalnikov.

Pri načrtovanju vzorca raziskave so pomembne naslednje tri postavke (Kotler 1996, 137):

- *Vzorčna enota (koga proučujem)*. Trženjski raziskovalec mora določiti ciljno populacijo za vzorčenje; npr. sama sem proučevala proizvajalce motociklov in proizvajalce vžignih sistemov za motocikle. Ko je enota določena, je potrebno oblikovati vzorčni okvir, v katerem bodo vse enote ciljne populacije imele enako ali znano možnost, biti izbrane v vzorec.
- *Velikost vzorca (koliko oseb moramo proučiti)*. Čeprav večji vzorci dajejo zanesljivejše podatke kot manjši, ni treba proučiti celotne ciljne populacije niti njenih večjih delov, da bi prišli do zanesljivih rezultatov. Na kitajskem trgu sem našla veliko več proizvajalcev kot na indijskem, kar je posledica velike diverzifikacije proizvodov na kitajskem trgu.
- *Postopek vzorčenja (kako izbrati preizkusne osebe)*. Hrastelj in Makovec (2003, 91) menita, da če je le mogoče, oblikujemo verjetnostni vzorec, pri katerem lahko izmerimo meje zaupanja in vzorčno napako, vendar pa zaradi časa in sredstev pogosto uporabljamo neverjetnostne vzorce. V mednarodnem trženju ni enotnega recepta, kako oblikovati najboljši vzorec, saj sta tako struktura kot obseg raziskovalnega projekta odvisna od informacijskih potreb podjetja, značilnosti ciljnega trga in možnosti financiranja raziskave.

¹ Primer vprašalnika, ki sem ga uporabila pri tržni raziskavi, glej v prilogah.

Oblike komuniciranja, ki jih uporabimo pri spraševanju, so (Hrastelj in Makovec 2003, 89): poštne ankete, telefonsko spraševanje, osebno spraševanje, spraševanje po elektronski pošti oz. prek interneta. Sama sem se posluževala elektronske pošte, kajti glede na oddaljenost tržišč, ki sem jih raziskovala, je bil to razmeroma enostaven, najhitrejši in najcenejši vir pridobivanja podatkov. Devetak (2000, 68) meni, da je po prejemu anketnega vprašalnika možno, da ga prejemnik enostavno in hitro izpolni, in sicer kar na istem obrazcu, ki je zabeležen na spletni strani pošiljatelja. Glede na opravljeno raziskavo v diplomski nalogi, pa je pomanjkljivost te oblike komuniciranja v relativno skromnem številu odgovorov in njihovi dvomljivi točnosti.

Podjetje bi se namreč lahko za svojo raziskavo obrnilo na specializirane agencije, ki bi nudile obsežnejše rezultate, vendar so te bistveno dražje kot v primeru izbire študenta, ali pa na t.i. hišne agencije, za katere sta Hrastelj in Makovec (2003, 92) mnenja, da se pogosto uporabljajo za mednarodne raziskave, pri čemer se naročnik in ponudnik storitev skušata čim bolj približati drug drugemu in izkoristiti prednosti izkušenj sodelovanja v času.

3.3 Model petih silnic Porterja

Danes je posebej popularen tisti prijem analize privlačnosti panoge, ki ga je razvil in ponudil v začetku osemdesetih let Porter. Ta je uporabil navedeno zamisel za izdelavo modela, ki je pomembno analitično orodje in je v pomoč managerjem pri analiziranju konkurenčnosti panoge.

Ocena strategije organizacije naj bi bila po Porterju odvisna od dveh osrednjih vprašanj. Prvo je vprašanje privlačnosti panoge, za katero stoji možnost, da bo dolgoročno ekonomsko uspešna, in dejavniki, ki jo določajo. Drugo je relativen konkurenčni položaj organizacije v panogi. Zato kaže najprej spoznati, kako je mogoče oceniti sedanjo in prihodnjo privlačnost panoge, v kateri naj bi organizacija glede na plansko strategijo delovala (Možina idr. 1994, 303).

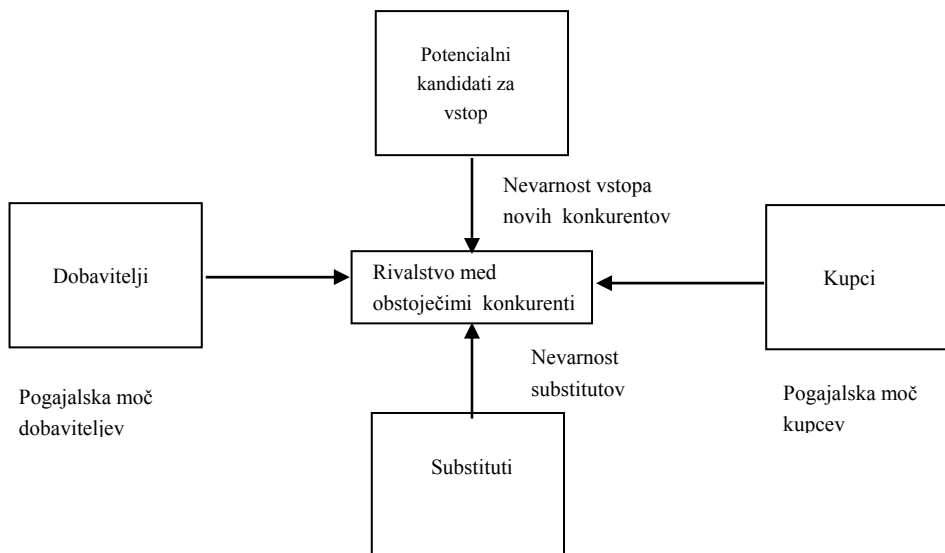
Konkurenčne sile in silnice, ki določajo naravo konkuriranja v panogi in panogo kot celoto, so naslednje (Porter 1980, 4):

- tekmovalnost med obstoječimi konkurenti,
- nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo,
- nevarnost substitutov,
- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev.

Namen strukturne analize je določiti meje med uveljavljenimi konkurenti in substituti, med obstoječimi podjetji in potencialnimi konkurenti in med obstoječimi podjetji ter dobavitelji in kupci (Porter 1980, 32).

Podjetje mora znati oceniti konkurenčne silnice v panogi, če se želi nanje pravočasno odzvati. Delovanje le-teh je spodaj grafično prikazano (slika 3.1).

Slika 3.1 Model petih silnic ali dejavnikov privlačnosti tržišča



Vir: Porter 1980,4

V nadaljevanju na praktičnem primeru podjetja AET d.o.o. predstavljam vsako silnico posebej.

3.3.1 Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti

V večini panog so podjetja medsebojno odvisna. Konkurenčni premik enega podjetja sproži odziv preostalih podjetij. Čim večja je tekmovalnost podjetij v panogi, tem težje je podjetju uveljaviti konkurenčne prednosti (Prašnikar in Debeljak 1998, 325). Dejavnike tekmovalnosti med konkurenti v panogi vžignih sistemov za motocikle predstavljam na koncu tega poglavja.

K selitvi posameznih panog iz razvitih v nerazvite države je pripomogla globalizacija oziroma padanje pregrad pred samim pojavom globalizacije. Brez svetovne usmerjenosti tvegajo tako podjetja kot tudi države odrinjenost na obrobje, z globalnim razmišljanjem pa imajo izjemno veliko možnosti, ki jih lahko skoraj brezmejno selektivno izkoristijo. Globalizacija prisiljuje posamezne industrije, do sedaj zaprte v nacionalna gospodarstva, da razširjajo območja svojega poslovanja tudi izven državnih meja (Kraljič 1997, 7).

Pri analizi konkurence sem se osredotočila na proizvajalce vžignih sistemov za motocikle na trgih Kitajske in Indije.

V nadaljevanju na kratko predstavljam analizo obeh azijskih trgov z njihovimi osnovnimi značilnostmi (<http://www.izvoznookno.si>):

a.) Kitajska:

- *Značilnosti*

Kitajska, ki meri 9.561.000 kvadratnih kilometrov, je tretja največja država na svetu, po višini bruto domačega proizvoda (BDP) pa se uvršča na sedmo mesto. Razdeljena je na 23 provinc², štiri mestne uprave in pet avtonomnih regij. Z 1,3 milijarde prebivalstva je najbolj obljudena država na svetu. Prebivalstvo se kljub nekaterim vladnim omejitvam števila rojstev letno poveča za 11-12 milijonov. Prav tako narašča BDP na prebivalca, ki je v letu 2004 znašal 1.294 ameriških dolarjev (USD). Zaradi skromnega financiranja šolstva, kvalificirane delovne sile primanjkuje.

- *Politični sistem*

Ljudska republika Kitajska je enopartijska država, ki ji vlada Kitajska komunistična partija. Parlament predstavlja Nacionalni ljudski kongres, ki ga sestavlja 2.979 delegatov, izvoljenih na ravni provinc, mestnih uprav, avtonomnih regij in oboroženih sil. Nacionalni ljudski kongres izvoli predsednika države in 15 članov državnega sveta. Predsednik države in generalni sekretar Kitajske komunistične stranke je Hu Jintao, premier pa Wen Jiabao.

Dejansko na Kitajskem vlada politbiro³ Kitajske komunistične stranke, ki ga sestavlja 20 članov, oziroma sedemčlanski komite politbiroja, ki oblikuje politiko in nadzoruje imenovanje vseh članov na administrativni, zakonodajni in izvršilni ravni oblasti. Zadnje volitve članov Ljudskega kongresa so bile marca 2003, na njih pa je prišlo do nove, četrte generacije vodij partije in države.

- *Gospodarstvo*

Kitajska je največji svetovni proizvajalec premoga, svinca, cinka, kositra, pšenice in riža, ima pa tudi velike naravne zaloge hidroelektrične energije. Nekoč velike zaloge nafte, ki so bile v začetku 80-ih let glavno gonilo zunanje trgovine, so v zadnjih letih izčrpane oziroma neizkoriščene, saj ni bilo večjih vlaganj v izgradnjo kapacitet.

Enako velja za naravni plin. Nekoč zaprto in plansko gospodarstvo v zadnjih petnajstih letih previdno uvaja tržne reforme, ki pa ne smejo ogroziti enopartijskega sistema. Poleg Združenih držav Amerike (ZDA) je Kitajska največja prejemnica tujih naložb v

² Kitajska smatra Tajvan za 23. provinco (<http://www.angelfire.com/id/hladnik/china.html>).

³ Organ centralnega komiteja komunističnih partij, sestavljen iz izbranih članov centralnega komiteja; zaupano mu je politično vodstvo (Verbinc 1991, 557).

svetu. Kitajska je ena redkih držav, kjer je državni sektor skoraj tako pomemben kot zasebni, privatizacija pa je tema, o kateri se le previdno razpravlja. Prioritetne naloge so ohranjanje vzdržne in visoke gospodarske rasti, tujih in domačih naložb ter zunanjetrgovinske menjave, nizke inflacije, zmanjševanje brezposelnosti in prirastka prebivalstva. Povprečna gospodarska rast je v obdobju 1996-2003 znašala 8,4 odstotka, povprečna letna stopnja inflacije le 0,5 odstotka (v letih 1998, 1999 in 2002 je prišlo celo do deflacije), povprečna letna rast trgovinske menjave pa 9,9 odstotka. Hitra rast je bila zagotovljena predvsem z velikimi domačimi in tujimi naložbami. Največji delež BDP še vedno ustvari predelovalna industrija (visokih 45,3 odstotka).

Na kitajskem trgu sem našla skupno 25 proizvajalcev vžignih sistemov za motocikle, v primerjavi z Indijo, kjer sem jih našla le 10. Razlika je posledica velike diverzifikacije proizvodov na kitajskem trgu.

V nadaljevanju zaradi preglednosti predstavljam le deset največjih, ki sem jih rangirala po številu zaposlenih.

Tabela 3.1 Pregled proizvajalcev vžignih sistemov za motocikle na Kitajskem

IME PODJETJA	LASTNIŠTVO	ŠTEVILO ZAPOSLENIH	PROMET V \$	LETNI OBSEG PROIZVODNJE V KOSIH	IZVOZ V %
CHENGDU HUACHUAN ELECTRIC PARTS CO., LTD.	*	1.300	*	*	*
SPSUN GROUP CO., LTD.	Privat	1.000	*	*	*
CHONGQING TAIDECHANG ELECTRONIC APPLIANCE CO., LTD.	Privat	650	*	*	*
CHONGQING ELECTRON MACHINERY CO., LTD.	Privat	600	*	*	*
CHONGQING LIJIAN INDUSTRY CO., LTD.	Privat	več kot 500	več kot 10.000.000	več kot 1.000.000	15 -20
CHONGQING JILI YUNFENG INDUSTRY CO., LTD.	Privat	več kot 500	več kot 10.000.000	do 1.000.000	20
CHONGQING ZONKO ELECTRON CO., LTD.	*	500	*	*	*
LANGFANG KOKUSAN ELECTRIC CO., LTD.	JV	500	*	2.000.000	*
SPARKTRONIC CO., LTD.	*	200	*	*	75
ZHEJIANG DONGYANG ELECTRICAL MOTOR VEHICLE	Privat	*	*		*

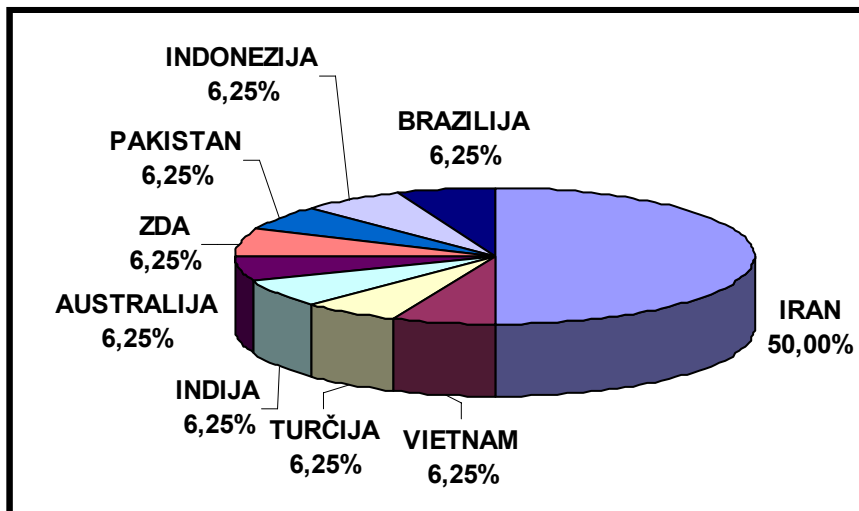
* Podatki niso na razpolago.

Vir: spletne strani posameznih podjetij

Iz tabele 3.1 je razvidno, da je večina proizvajalcev vžignih sistemov že v privatni lasti, da je njihova proizvodnja masovna (>1 mio kos), ter da je izvoz majhen (nekaj na področje Indokine).

Pri analizi sem se, kot že rečeno, posluževala anketnega vprašalnika. Od skupno 25 poslanih vprašalnikov, sem dobila odgovore le dveh podjetij, katerih analizo predstavljam v nadaljevanju.

Slika 3.2 Pregled glavnih kupcev proizvajalcev vžignih sistemov na Kitajskem



Iz raziskave sem ugotovila, da je eno podjetje že v povezavi, in sicer v obliki tehničnega sodelovanja ter da sta obe podjetji pripravljene sodelovati s tujim proizvajalcem vžignih sistemov.

Podjetji menita, da sta zelo pomembna dejavnika za začetek sodelovanja nova tehnologija in kakovost znanja. Pomembna pa jima je tudi prevlada moči v povezavi, širitev proizvodnega programa in R & D podpora.

b.) Indija

- *Značilnosti*

Indija je po številu prebivalstva druga največja država na svetu, po površini sedma, po obsegu BDP deseta in po obsegu izvoza blaga in storitev šele osemindvajseta. Prebivalstvo se v zadnjih letih povečuje po 1,6 odstotni stopnji (za 16 milijonov letno), večina (83 odstotkov) je hinduistov, 14 odstotkov pa je muslimanov. Indija je poznana tudi po številni birokraciji, razpredeni v različnih mednarodnih organizacijah po celem svetu.

- *Politični sistem*

Indija je federativna republika, sestavljena iz 28 držav in 6 zveznih teritorijev. Za predsednika države je bil poleti 2002 imenovan Abdul Kalam. Vrhovno zakonodajno

telo je dvodomni parlament (spodnji in zgornji dom), izvršna oblast pa je v rokah predsednika vlade. Po predčasnih volitvah v maju 2004 je to Manmohan Sing iz vodilne stranke Indijskega narodnega kongresa, ki je ustanovila koalicijo Združena napredna zveza, vendar si le-ta večino v kongresu zagotavlja lahko le s podporo nekaterih levičarskih strank. Naslednje kongresne volitve bodo maja 2009. Na ravni federalnih držav predstavljata zakonodajno in izvršno oblast na splošnih volitvah izvoljeni eno ali dvodomni parlament ter od predsednika države imenovan guverner.

- *Gospodarstvo*

Za Indijo sta značilna močan javni sektor, ki se le počasi privatizira, in mešano tržno-plansko gospodarstvo. Od leta 2000 dalje vlada uvaja postopne gospodarske reforme in liberalizira zunanjo trgovino. Stopnje gospodarske rasti v zadnjem desetletju so bile visoke (v povprečju več kot 5-odstotne), gospodarstvo, vključno z valuto, notranje in zunanje stabilno, azijska finančna kriza pa Indije ni prizadela. Z volilno zmago Indijskega narodnega kongresa se je gospodarska politika obrnila nekoliko v levo. Osnovo gospodarstva predstavljata številna in cenena delovna sila ter prostrano ozemlje, zato je najpomembnejša dejavnost kmetijstvo, ki zaposluje 60 odstotkov aktivnega prebivalstva in ustvari četrtno BDP. V svetovnem merilu je Indija v proizvodnji riža na drugem mestu, ostalih žit na tretjem, sadja in zelenjave na drugem, sladkorja na tretjem, oljnih semen na petem, čaja na prvem, bombaža na tretjem in kavčuka na osmem mestu. Rudnih bogastev nima v izobilju (razen premoga in cinka); ker nima nafte, je ena njenih največjih uvoznic, velik pa je tudi uvoz neželeznih kovin in izdelkov. V zadnjih letih se hitro razvija računalniški in telekomunikacijski sektor.

Tabela 3.2 Pregled deležev BDP-ja v sektorjih med državama v letu 2005

SEKTORJI	KITAJSKA	INDIJA
Primarni sektor	14,4	20,6
Sekundarni sektor	53,1	28,1
Terciarni sektor	32,5	51,4

Vir: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ch.html>
<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/in.html>

Tabela 3.3 Primerjava makroekonomskih kazalnikov in podatkov med državama v letu 2005

KATEGORIJE	KITAJSKA	INDIJA
Stopnja rasti BDP / leto (v %)	9,2	7,1
Stopnja brezposelnosti (v %)	9,0	9,0
Stopnja inflacije (v %)	1,9	4,4
Investicije	43,6 % BDP	24,8 % BDP
Javni dolg	28,8 % BDP	82,0 % BDP
Stopnja rasti proizvodnje (v %)	27,7	8,2
Izvoz (v %)	5,0	
Uvoz (v %)	4,5	

Vir: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ch.html>
<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/in.html>

Podatki kažejo na to, da se Kitajska bistveno hitreje razvija.

Tabela 3.4 Pregled proizvajalcev vžignih sistemov v Indiji

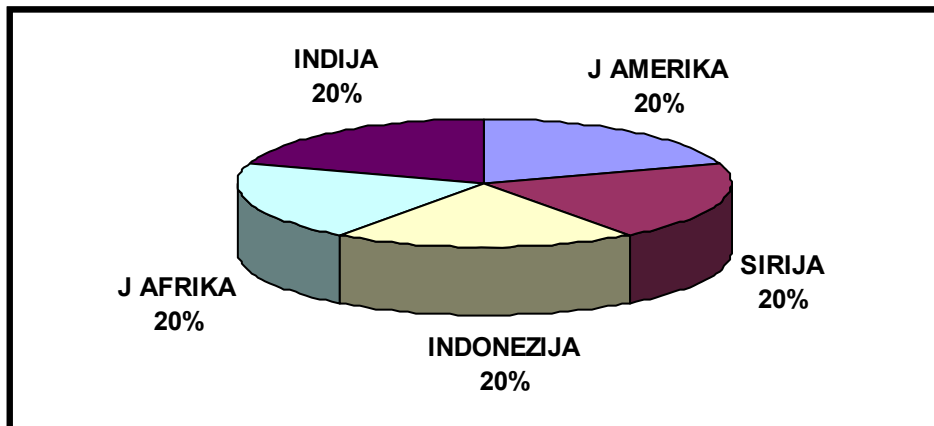
IME PODJETJA	LASTNIŠTVO	ŠTEVILO ZAPOSLENIH	PROMET V \$	LETNI OBSEG PROIZVODNJE V KOSIH	IZVOZ V %
VARROC ENGINEERING PVT. LTD.	Privat	3.000	225 mio	2.400.000	*
SARASWATI ENGINEERING LTD.	*	800	700 mio rupijev	*	100
INDIA NIPPON ELECTRICALS LTD.	Privat	več kot 500	več kot 10.000.000	več kot 1.000.000	2
CHHEDA ELECTRICALS & ELECTRONICS PVT. LTD.	Privat	62	več kot 10.000.000	več kot 1.000.000	5
WINGS AUTOMOBILE PRODUCTS PVT. LTD.	Privat	200	3,5 mio	več kot 5.000.000	*
AURANGABAD ELECTRICALS PVT. LTD.	Privat	*	*	*	*

*Podatki niso na razpolago.

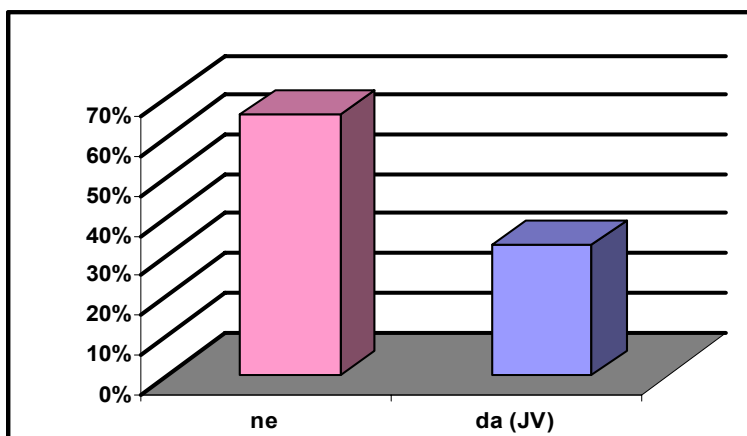
Vir: spletne strani posameznih podjetij

Sledi analiza ankete, ki so jo izpolnila tri podjetja.

Slika 3.3 Pregled glavnih kupcev proizvajalcev vžignih sistemov v Indiji

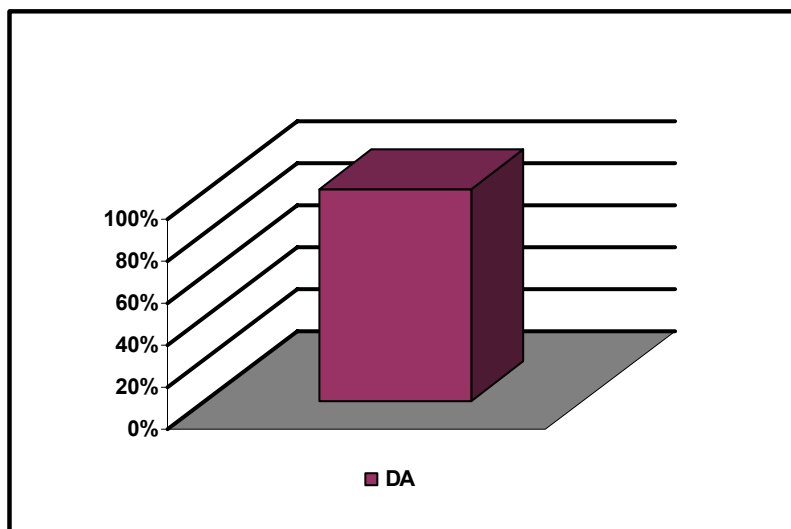


Slika 3.4 Ali je podjetje že v povezavi?



Iz slike 3.4 je razvidno, da je eno podjetje že v povezavi, in sicer v obliki JV strategije.

Slika 3.5 Pripravljenost sodelovanja s tujim podjetjem



Med zelo pomembne dejavnike za začetek sodelovanja vsa tri podjetja uvrščajo novo tehnologijo. Med pomembne oziroma manj pomembne dejavnike prištevajo še prevlado moči v povezavi, širitev proizvodnega programa, R & D podporo ter trg.

V nadaljevanju predstavljam dejavnike tekmovalnosti med konkurenti vžignih sistemov za motocikle (Prašnikar in Debeljak 1998, 325 - 326):

- *Stopnja rasti panoge*

Počasna rast panoge preusmeri konkurenčni boj v boj za prevzemanje tržnih deležev.

V Indiji in Kitajski je stopnja rasti velika – približno 20 odstotkov na leto, medtem ko je v EU stopnja rasti zadnjih pet let negativna (Aleš Bizjak, osebni pogovor z K.Š., marec 2006).

- *Stopnja diferenciacije*

Odsotnost diferenciacije pelje v poudarjeno cenovno konkurenco. Če so stroški zamenjave dobavitelja visoki, morajo imeti konkurenti visoke stroškovne prihranke, če želijo prevzeti kupca.

Stopnja diferenciacije se kaže v širini palete izdelkov (različni premeri vztrajnikov, število polov generatorjev itd.). Na ta način proizvajalec lažje ponudi vžigni sistem za nov motocikel (s kombinacijo obstoječih izdelkov ter minimalnimi modifikacijami) (Aleš Bizjak, osebni pogovor z K.Š., marec 2006).

- *Fiksni stroški/stroški zalog*

Če ima podjetje opraviti z visokimi fiksnimi stroški, je pripravljeno znižati ceno do stopnje, ko pokrije vsaj fiksne stroške. Če prodaja pokvarljivo blago, prodaja blago po katerikoli ceni, preden se pokvari.

Fiksne stroške v tej panogi predstavlja tehnologija, ki je dizajnirana oz. avtomatizirana na planirane količine. V kolikor teh količin ni, postanejo stroški avtomatizacije visoki, po drugi strani pa se podjetja odločajo za znižanja cen, upoštevajoč "že izgubljene" stroške (Aleš Bizjak, osebni pogovor z K.Š., marec 2006).

- *Povečanje zmogljivosti*

Če se zmogljivosti povečujejo stopničasto, obstaja možnost stalno presežnih zmogljivosti.

Povečanje zmogljivosti v skokovitih obsegih je značilno za trge Kitajske in Indije, kjer upoštevajo projekcije rasti, nato pa za zapolnitev teh kapacitet uporabljajo cenovne vojne (Aleš Bizjak, osebni pogovor z K.Š., marec 2006).

- *Raznolikost konkurentov*

Konkurenti imajo običajno različne strategije, zaledje in kulture. Zato so različne tudi njihove konkurenčne strategije.

Konkurenti v tej panogi se razlikujejo po (Aleš Bizjak, osebni pogovor z K.Š., marec 2006):

- proizvajalcih, ki ponujajo celovite sisteme;
- proizvajalcih, ki so specializirani samo za določene komponente (npr. samo za vžigne tuljave oz. za regulatorje, itd.);
- proizvajalcih, ki so specializirani samo za enostavne vžige (za mopede);
- proizvajalcih, ki sledijo najzahtevnejšim vžigom (enostavnejše vžige pa prodajajo svojim konkurentom oziroma selijo proizvodnjo na manj razvita področja).

- *Izstopne ovire*

V idealnem stanju bi morala podjetja imeti tudi možnost, da prosto zapustijo panogo, v kateri jim dobički ne ustrezajo, toda pri tem pogosto naletijo na izstopne ovire (Kotler 1996, 226).

Aleš Bizjak je v osebni pogovoru marca 2006 dejal, da je na eni strani izstopna ovira iz panoge vžignih sistemov specifična tehnologija, katere le del se da prodati za druge namene. Na drugi strani pa je problem z obstoječimi posli (angl. business to business → B2B), ki jih je potrebno vzdrževati glede na pogodbene obveznosti. Sem spadajo tudi rezervni deli. To pa kljub poslovnim težavam pomeni vzdrževanje virov za te posle, kar pa je v protislovju z ekonomiko. Prekinitev poslov pa meče tudi slabo luč na podjetje ter potencialne probleme v prihodnosti.

Kot že rečeno (glej tudi sliko 3.8), je zaradi neenakomerne porazdelitve proizvodnje motociklov prišlo tudi do neenakomerne porazdelitve proizvodnje vžignih sistemov. Zaradi večanja kakovosti proizvodnje v Aziji ter zaradi cenovne privlačnosti,

domala tudi vsi evropski proizvajalci motociklov kupujejo vžigne sisteme v Aziji. To je prisililo tudi največjega evropskega proizvajalca vžignih sistemov, da je globaliziral svojo proizvodnjo, tako da v Italiji opravlja le še razvojne funkcije. Zaradi tega je v Evropi ostalo le še nekaj proizvajalcev vžignih sistemov, ki pa ta del opuščajo oz. ga nadomeščajo z novimi programi.

Podobna zgodba čaka tudi podjetje AET. Življenjska doba tega programa je odvisna predvsem od obsega novih, zahtevnejših vžignih sistemov (npr. za motokros, ki v Aziji še ni razvit) ter od stopnje rasti hibridnih motociklov (Aleš Bizjak, osebni pogovor z K.Š., marec 2006).

3.3.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Vstopanje novih podjetij pomeni za uveljavljena podjetja nevarnost izgubljanja tržnega deleža, zniževanje cen in/ali zviševanje stroškov zaradi boja za kupce. Čim višje so vstopne ovire v panogo, tem manjša je nevarnost vstopa novih konkurentov. Vstopanje konkurentov v panogo otežujejo ali celo preprečujejo določene zahteve, ki jih ali postavlja sama panoga s svojimi značilnostmi ali jih oblikujejo podjetja, ki so že prisotna v panogi (Prašnikar in Debeljak 1998, 324).

Če analiziramo panogo vžignih sistemov za dvokolesa, je zagotovo največja ovira za vstop krivulja učenja, saj izdelki zahtevajo visoko stopnjo inženirskega (strojništvo, elektronika, kemija) ter tehnološkega znanja (širok spekter tehnologij: preoblikovanje, mehanske obdelave, navijanja, plastika, magnetizem, elektronske komponente, impregnacije itd.), hkrati pa tudi poznavanje motoroznanstva, ekoloških standardov itd.

Na trgih Kitajske in Indije so rasti v tej panogi velike, zato so potenciali novih konkurentov veliki. Težave in ovire vstopa »krivulje učenja« skušajo reševati s strateškimi zaveznitvi; JV ali pa z razvojnim sodelovanjem (angl. technical assistance agreement → TAA) z japonskimi oz. evropskimi podjetji. Sama rast trga omogoča tem proizvajalcem koriščenje ekonomije obsega (boljši nabavni pogoji, nižji fiksni stroški) ter možnost avtomatizacije proizvodnje (dostop do modernih evropskih in japonskih tehnologij). Na tak način si lahko privoščijo nizko cenovno politiko (tudi zaradi nizkih stroškov delovne sile – približno desetkrat nižji kot v Sloveniji), s katero ne samo onemogočajo vstop novim konkurentom drugje po svetu, ampak tudi postopno prevzemajo posle obstoječim evropskim proizvajalcem vžignih sistemov (Aleš Bizjak, osebni pogovor z K.Š., marec 2006).

3.3.3 Nevarnost substitutov

Substituti so proizvodi ali storitve, ki se zdijo drugačni, vendar lahko z vidika zadovoljevanja potrošnikovih potreb nadomestijo prvotne proizvode ali storitve. Največji vpliv imajo substituti z visoko križno elastičnostjo povpraševanja⁴ in substituti, ki jih proizvajajo podjetja v panogah z visokimi donosi. Po Porterju pojav bližnjih substitutov onemogoča podjetju dvigovati cene. Prav tako se povečajo njihovi izdatki za kakovost in trženje (Prašnikar in Debeljak 1998, 326).

Konkretni substituti (Aleš Bizjak, osebni pogovor z K.Š., marec 2006) za vžigne sisteme prihajajo s svetovnega trenda električnih in hibridnih vozil. Pri električnih dvokolesih klasični vžigni sistem odpade, nadomesti pa ga elektromotor. Predvsem so ti t.i. elektroskuterji zaradi manjšega onesnaževanja popularni v mestnih središčih. Z vedno boljšimi in cenejšimi dostopi do akumulatorjev električne energije, hkrati z rastjo ekoloških standardov, se ta segment vozil vedno bolj širi.

Hibridni motocikli so še »v povojih« oz. so zastopani v zelo majhnem številu. Upoštevajoč trende selitve tehnologij iz avtomobilske v motociklistično industrijo pa pričakujemo tudi pri motociklih napredek v tej smeri v naslednjih 5-do 10-ih letih.

Podjetje AET tu vidi svojo priložnost, saj je že razvilo različico vžignega sistema za hibridna vozila. To je ISG, ki združuje funkcije zagona, vžiga ter dodatne električne moči. Med ekološke prednosti se šteje: nižja poraba goriva, nižje onesnaževanje okolja in nižja raven hrupa.

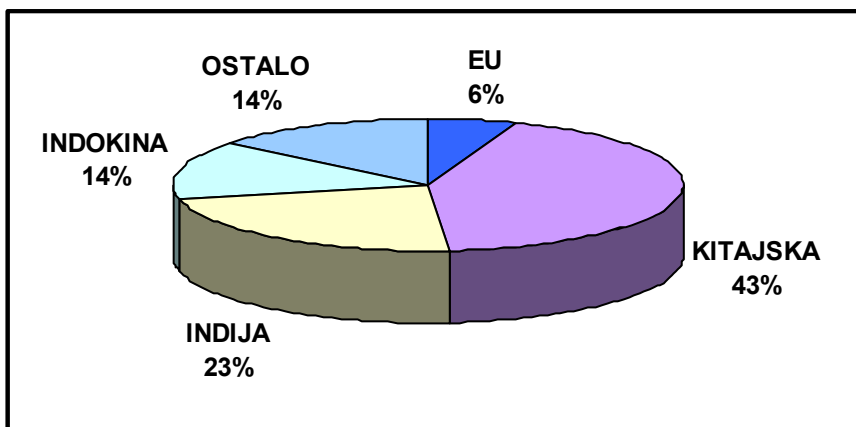
3.3.4 Pogajalska moč kupcev

Kupci vplivajo na konkurenčnost panoge z zniževanjem cen, z zahtevo po dvigu kakovosti in večjem obsegu proizvoda ali storitev ter z medsebojnim tekmovanjem (Prašnikar in Debeljak 1998, 236).

⁴ Križna elastičnost povpraševanja je relativna sprememba povpraševane količine prve dobrine zaradi relativne spremembe cene druge dobrine. Koefficient križne elastičnosti povpraševanja kaže odstotkovno spremembo povpraševane količine po prvi dobrini pri spremembi cene druge dobrine za en odstotek.

Če je vrednost koeficienta pozitivna, sklepamo, da gre za substitucijski dobrini. Taki dobrini si na trgu med seboj konkurirata (maslo in margarina) in povišanje cene ene dobrine pelje do povečanega povpraševanja po drugi dobrini. Če sta dobrini komplementarni (avtomobil, bencin), ima koefficient križne elastičnosti negativno vrednost. Zvišanje cene ene dobrine zmanjša povpraševanje po drugi dobrini (Prašnikar in Debeljak 1998, 124).

Slika 3.6 Letna proizvodnja motociklov



Vir: Aleš Bizjak, osebni pogovor z K.Š., marec 2006

Slika 3.6 kaže, da Kitajska danes letno proizvede 15 milijonov motorjev, kar predstavlja skoraj polovico letne proizvodnje motociklov, izvozi pa jih preko štiri milijone. Takoj za njo se nahaja Indija z osmimi milijoni, sledita ji še Indokina s petimi milijoni in EU z enim do dvema milijonoma.

Pred dvajsetimi leti sta bili na Kitajskem dve domači blagovni znamki motorjev Qingqi in Jingtangshan, proizvedenih je bilo nekaj deset tisoč motorjev letno, več milijonov pa je bilo uvoženih. Potem so se razvila štiri državna podjetja Jialing, Jianshe, Jincheng in Qingqi, ki so obvladovala 80-90 odstotkov trga. Zatem so se razvila JV podjetja, predvsem z japonskimi partnerji, danes pa je njihov tržni delež v upadu. Res uspešni sta le še dve JV podjetji, in sicer Dachangjiang (Suzuki in Sundiro) ter Honda (*Proizvodnja motorjev na Kitajskem [2005]*).

Na kitajskem trgu je še vedno velika rast proizvodnje motociklov, čeprav se v naslednjih letih predvideva tudi velika rast avtomobilov. Še večja rast pa se pričakuje v Indiji, kjer je nivo industrializacije in avtomobilizma še na precej nižjem nivoju (Aleš Bizjak, osebni pogovor z K.Š., marec 2006).

V tabeli 3.5 predstavljam deset proizvajalcev motociklov na Kitajskem, rangiranih po številu zaposlenih.

Tabela 3.5 Pregled proizvajalcev motociklov na Kitajskem

IME PODJETJA	LASTNIŠTVO	ŠTEVILO ZAPOSLENIH	PROMET V \$	LETNI OBSEG PROIZVODNJE V KOSIH	IZVOZ V %
CHINA JIALING INDUSTRIAL CO., LTD	Državna	12.128	*	1,2 mio	*
QIANJIANG GROUP CO., LTD.	JV	10.000	*	1,0 mio	*
DACHANGJIANG GROUP CO., LTD.	JV	6.000	*	*	*
CHONGQING LIFAN & HONGDA INDUSTRY CO., LTD.	JV	več kot 5.000	*	*	*
JINAN QINGQI MOTORCYCLE CO., LTD.	JV	3.000	cca 150 mio	800.000	*
GUANGZHOU DAYANG MOTORCYCLE CO., LTD.	Privat	več kot 1.000	več kot 50.000.000	več kot 1.000.000	25
GUANGDONG DAFU MOTORCYCLE CO., LTD.	Privat	več kot 1.000	več kot 50.000.000	več kot 1.000.000	50
JIANGSU JINJIE MOTOR MANUFACTURE CO., LTD.	Privat	do 500	več kot 50.000.000	več kot 1.000.000	45
ZHEJIANG FEIYUE VEHICLE CO., LTD.	Privat	do 500	do 10.000.000	do 300.000	100**
ZHONG XING MOTOR EXPORT COMPANY CO., LTD.	Privat	500 - 1000	do 50.000.000	do 300.000	20

* Podatki niso na razpolago.

** Podjetje ne sodeluje direktno z dobavitelji vžignih sistemov, ampak kupujejo cele motorje (agregate).

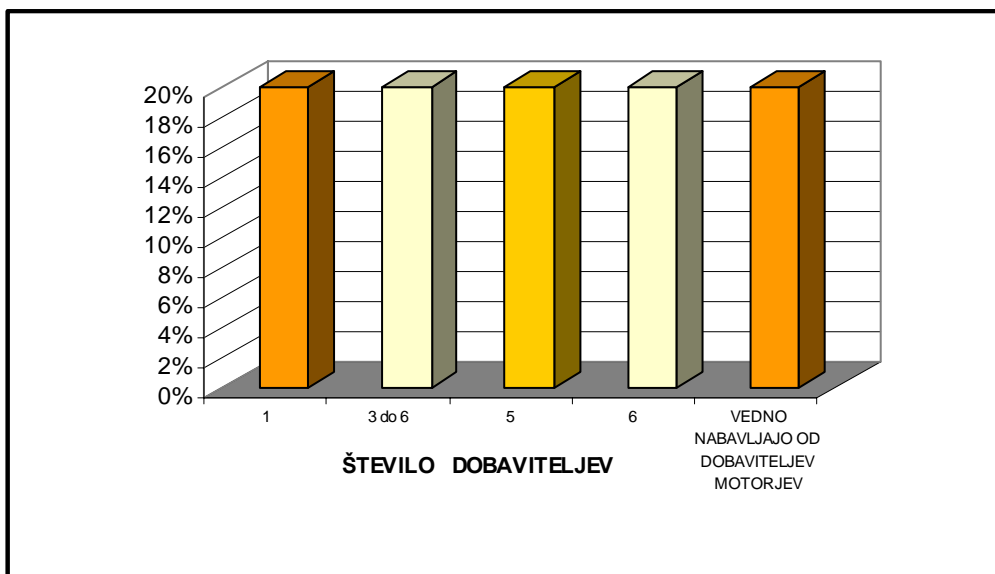
Vir: spletne strani posameznih podjetij

Tabela 3.5 kaže na to, da imajo danes podjetja v državni lasti in JV podjetja na področju proizvodnje motorjev le še 40-odstotni tržni delež (20 odstotkov državni in 20 odstotkov JV). Njihov tržni delež pred desetimi leti je bil 80–90 odstotkov. Preostalih 60 odstotkov tržnega deleža je sedaj v lasti privatnih proizvajalcev (pred 20 leti so bila vsa podjetja v državni lasti).

Na kitajskem trgu sem našla skupno preko sto proizvajalcev motociklov, na indijskem pa samo osem. To kaže na precejšnjo diverzifikacijo na Kitajskem in rast novih podjetij (marsikatera bodo kasneje z umiritvijo rasti propadla) ter precejšnjo koncentracijo v Indiji.

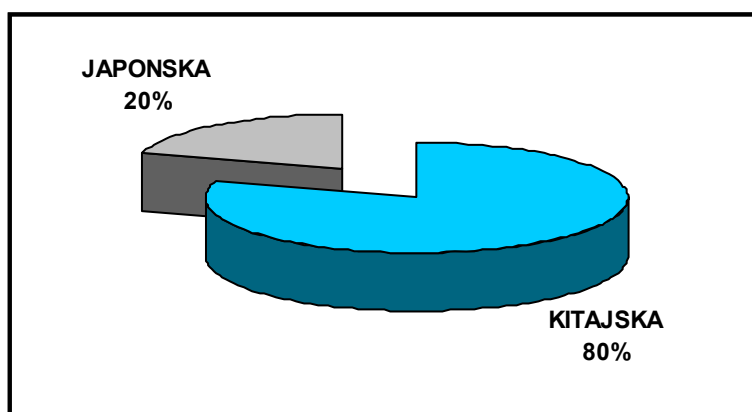
Odgovore na poslani vprašalnik sem dobila od petih kitajskih proizvajalcev motociklov, katerih analizo predstavljam v nadaljevanju.

Slika 3.7 Pregled po številu dobaviteljev v žignih sistemov



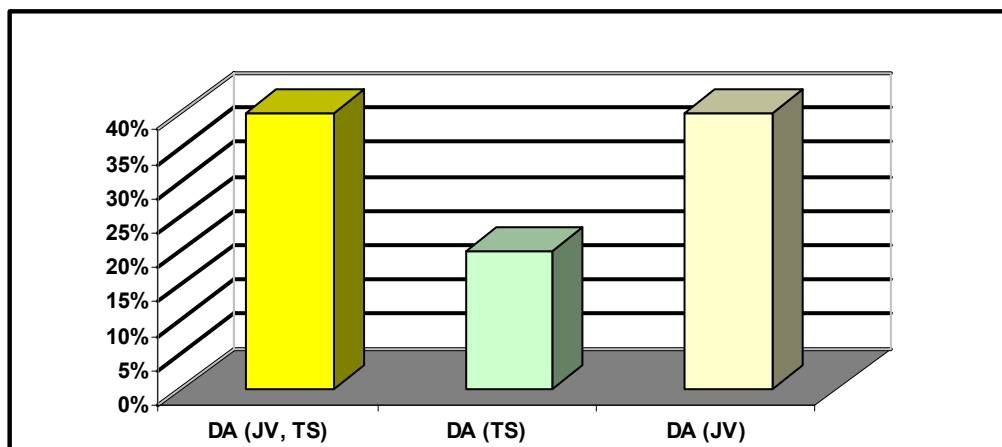
Iz slike 3.7 je razvidno, da je samo eno kitajsko podjetje vezano na enega dobavitelja v žignih sistemov, vsa ostala pa jih imajo po več, kar je normalno glede na obseg proizvodnje.

Slika 3.8 Dobavitelji (države) v žignih sistemov



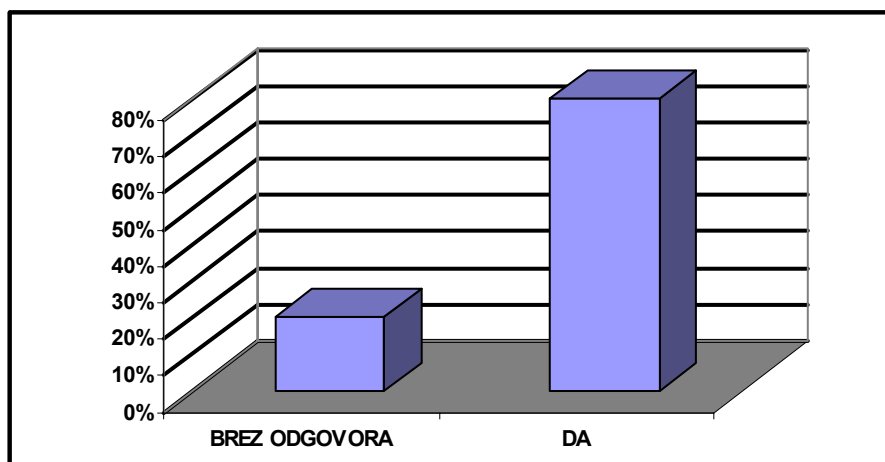
Slika 3.8 kaže, da ima večina kitajskih proizvajalcev motociklov svoje lokalne dobavitelje v žignih sistemov, le eno podjetje pa ima dobavitelja tudi na Japonskem; verjetno za zahtevnejše aplikacije oz. kupuje sisteme, ki jih kitajska podjetja v žignih sistemov še niso osvojila.

Slika 3.9 Ali je podjetje že v povezavi?



Iz slike 3.9 je razvidno, da so vsa podjetja že v povezavi, in sicer eno podjetje je v povezavi v obliki tehničnega sodelovanja, dve podjetji v obliki JV strategije, dve podjetji pa sta v povezavi tako v obliki JV strategije kot v obliki tehničnega sodelovanja.

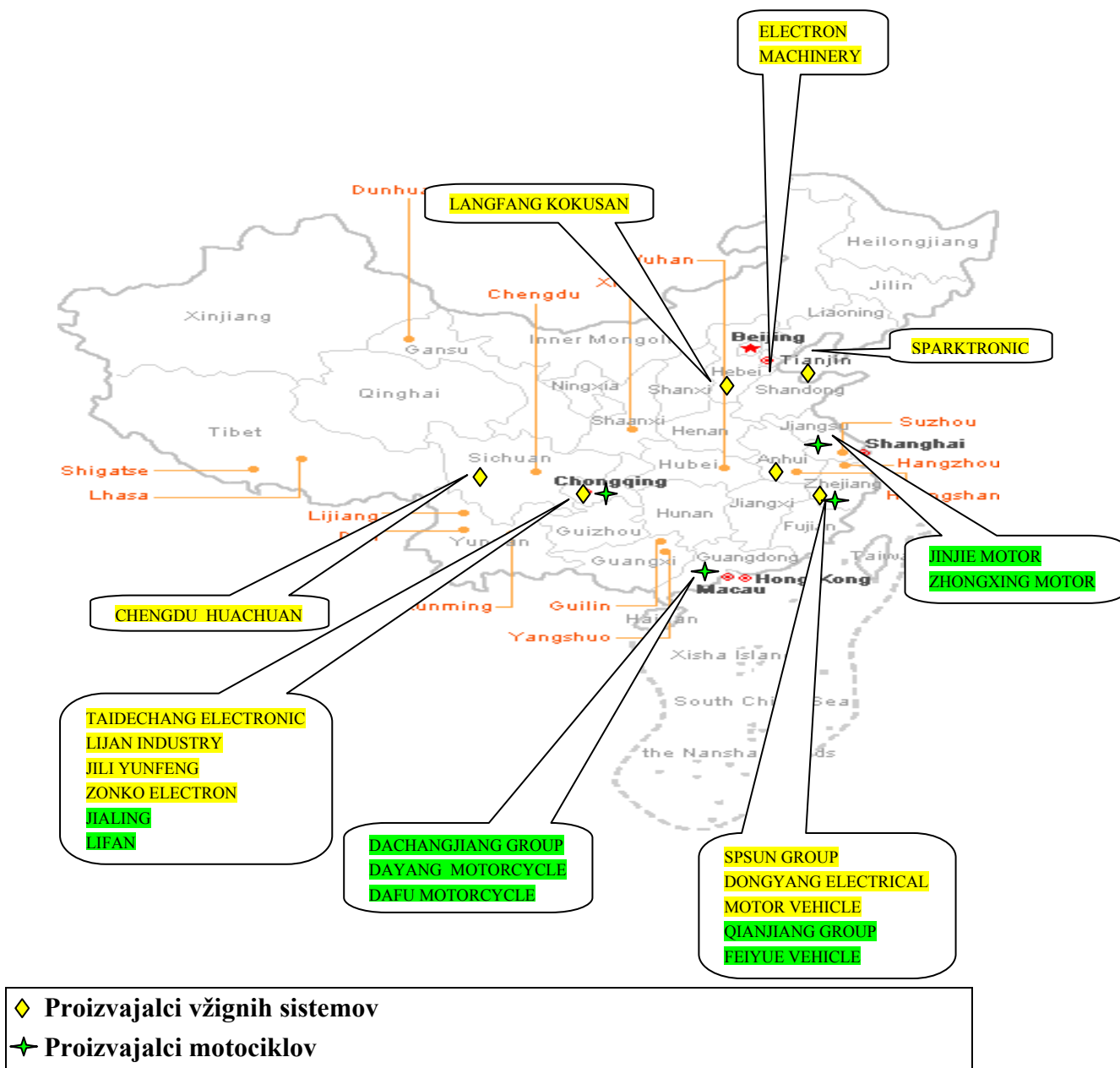
Slika 3.10 Ali je podjetje pripravljeno sodelovati s tujim dobaviteljem v žignih sistemov?



Slika 3.10 kaže, da so podjetja pripravljena sodelovati s tujim dobaviteljem v žignih sistemov.

Podjetja menijo, da sta kakovost in inovacijska podpora zelo pomembna dejavnika povezovanja, med pomembne dejavnike pa sodita cena in kapaciteta lokalne proizvodnje.

Slika 3.11 Pregled proizvajalcev vžignih sistemov in proizvajalcev motociklov po provincah na Kitajskem



Vir: spletne strani posameznih podjetij

Iz slike 3.11 je razvidno, da je večina proizvajalcev vžignih sistemov in proizvajalcev motociklov lociranih v vzhodnem in notranjem delu Kitajske, okoli mest Beijing, Shanghai, Guangzhou in Chongqing. Večina proizvajalcev vžignih sistemov sem našla v provincah Zhejiang (7) in Chongqing (7), nekaj pa tudi v provincah Tianjin, Hebei, Anhui, Fujian, Shanghai in Sichuan. Največ proizvajalcev motociklov sem našla

v provincah Zhejiang (43), Chongqing (22) in Guangdong (14), ostalo pa še v provincah Shanghai, Fujian, Henan, Guangzhou, Sichuan, Hunan in Shandong. V provinci Chongqing proizvedejo 50 odstotkov motociklov na Kitajskem. Najuspešnejša tri podjetja v privatni lasti, locirana v Chongqingu, so Loncin group, Zongshen motorcycle group in Lifan group. Največji štirje proizvajalci motorjev v državi pa so Dachangjiang group iz Guandong, Qianjiang group iz Zhejianga, China Jialing industrial in Jianshe group iz Chongqinga.

Ker od indijskih proizvajalcev motociklov nisem dobila nobenega odgovora na poslani vprašalnik, predstavljam v nadaljevanju samo pregled največjih indijskih proizvajalcev motociklov.

Tabela 3.6 Pregled proizvajalcev motociklov v Indiji

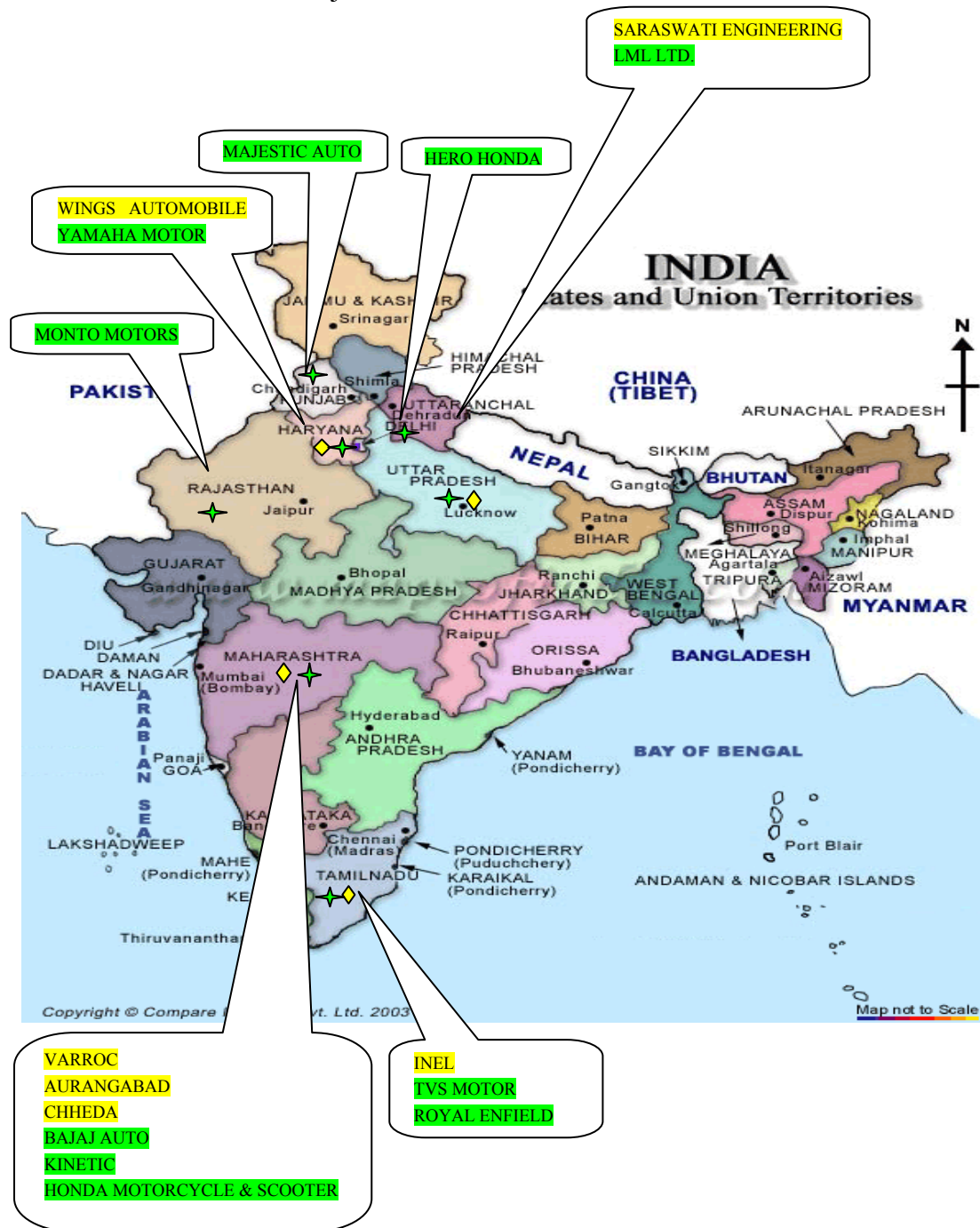
IME PODJETJA	LASTNIŠTVO	ŠTEVILO ZAPOSLENIH	PROMET V \$	LETNI OBSEG PROIZVODNJE V KOSIH	IZVOZ V %
HERO HONDA MOTORS LTD.	JV	*	*	1,2 mio (2001)	11.000
BAJAJ AUTO LTD.	*	*	900 mio	*	*
LML LTD.	*	*	*	*	*
TVS MOTOR COMPANY LTD.	JV	več kot 40.000	več kot 650 mio	*	*
KINETIC ENGINEERING	*	*	*	300.000	*
HONDA MOTORCYCLE & SCOOTER	*		*	300.000	*
ROYAL ENFIELD	*	*	*	*	*
YAMAHA MOTOR INDIA	*	*	*	*	*
MAJESTIC AUTO LTD.	JV	*	*	*	*
MONTO MOTORS	TS	*	*	*	*

*Podatki niso na razpolago.

Vir: spletne strani posameznih podjetij

Večji del indijskih proizvajalcev motociklov ima v svoji korporaciji tudi proizvajalca magnetov in vžigalnikov (Bizjak in Kavs 2006).

Slika 3.12 Pregled proizvajalcev vžignih sistemov in proizvajalcev motociklov po zveznih državah v Indiji



- ◆ Proizvajalci vžignih sistemov
- ★ Proizvajalci motociklov

Vir: Spletne strani posameznih podjetij

Slika 3.12 kaže, da je večina proizvajalcev vžignih sistemov in proizvajalcev motociklov lociranih v zahodnem delu Indije, okoli mest Pune, Chennai, Chandigar in Kanpur. Večino proizvajalcev vžignih sistemov sem našla v zvezni državi Maharashtra (3) ter v državah Tamil Nadu, Uttar Pradesh in Haryana. Največ proizvajalcev motociklov pa sem prav tako našla v zvezni državi Maharashtra (3) in Tamil Nadu (2), nekaj pa tudi v državah Delhi, Uttar Pradesh, Haryana, Punjab in Rajasthan. Največji proizvajalec dvokoles v Indiji je Hero Honda iz New Delhija, ki obvladuje več kot polovico trga.

3.3.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji utegnejo imeti pomemben vpliv na dejavnost panoge s svojo težnjo po povečanju cen materiala in surovin ter po zmanjšanju njihove kakovosti. Pogajalska moč dobaviteljev se nanaša na pomen dobav njihovih proizvodov posameznemu podjetju (Prašnikar in Debeljak 1998, 327).

Dobavitelji panoge vžignih sistemov so dobavitelji strateških materialov (Aleš Bizjak, osebni pogovor z K.Š., marec 2006), ki so naslednji:

- hladno valjana pločevina (za vztrajnik),
- dinamo pločevina (jedro statorja),
- keramični / magneti redkih zemelj (vztrajnik),
- hladno kovani odkovki (pesto vztrajnika),
- bakrene žice (statorsko navitje),
- plastične mase (ohišja elektronik, itd.),
- zalivne mase (za elektronike, vžigalne tuljave).

Za trge Azije je značilno, da so se ti dobavitelji skladno z rastjo trga motociklov oz. vžignih sistemov zelo razvili, veliko tujih (evropskih) podjetij pa je ustanovilo tam lokalno proizvodnjo, npr.:

- Elektroisola (I): bakrene žice,
- Huntsman (CH): zalivne mase,
- Du pont: plastične mase.

Kar pa se tiče magnetov, je Kitajska najbogatejša država s temi naravnimi surovinami.

V zadnjem času so se tudi evropski proizvajalci vžignih sistemov posluževali nekaterih nabav v Aziji (npr. AET kupuje tam magnetne), ki pa v zadnjem času prerašča v nabave celih sklopov oz. prenos cele proizvodnje na ta območja (opisano v točki 3.3.1 izstopne ovire).

3.4 Vpliv globalizacije na razvoj panoge

Posledice vpliva globalizacije na razvoj panoge se pri evropskih proizvajalcih motociklov in proizvajalcih vžignih sistemov kažejo v upadanju le-teh oz. selitvi njihove proizvodnje na Daljni Vzhod. Stopnja rasti teh panog v Aziji je velika, in sicer 20 odstotkov na leto. Do selitve proizvodnje v nerazvite države prihaja zaradi nižjih stroškov, predvsem stroškov z delovno silo, cenovne privlačnosti ter večanja kakovosti proizvodnje v Aziji. Tu se kaže tudi zelo velika razvitost dobaviteljev v tej panogi, ki se je razvijala hkrati s hitro rastjo trgov obeh proizvajalcev.

Prednosti, ki jih ta manj razvita območja ponujajo, so spodbudile domala vse evropske proizvajalce motociklov, da kupujejo vžigne sisteme v Aziji. Mednje sodi tudi največji evropski proizvajalec vžignih sistemov (Ducati Energija – Italija), ki je globaliziral svojo proizvodnjo, tako da je v Evropi ostalo le še par proizvajalcev vžignih sistemov, ki pa ta program počasi opuščajo oz. ga nadomeščajo z novimi (mednje sodi tudi podjetje AET).

4 STRATEGIJE VSTOPA NA TRŽIŠČE

Podjetje, ki vstopa prvič na mednarodna tržišča, mora sprejeti *osnovni odločitvi* glede *izbire ciljnih tržišč* in *načina vstopa* na izbrana tržišča. Kadar torej mednarodni tržnik presoja zgornja vprašanja z vidika številnih nacionalnih tržišč, mora za svoje odločitve zbrati tržne informacije, ki mu omogočajo oceno poslovne klime in tržnega potenciala v vseh obravnavanih državah, kakor tudi informacije o rizikih in stroških delovanja v različnih nacionalnih okoljih (Jurše 1993, 251).

Izbira ustrezne strategije vstopa na izbrano tuje tržišče je ključna faza v procesu oblikovanja programa trženja in strategije tržnega delovanja podjetja na izbranem tržišču. Izbira strategije vstopa na tuja tržišča pa ni odvisna samo od zaznanih priložnosti in nevarnosti v okolju, temveč tudi od sposobnosti vodstva podjetja za ustvarjanje in učinkovito razporejanje resursov in od opredeljene splošne strategije rasti podjetja. Podjetje namreč lahko v svoji želji po kontinuirani rasti uporablja različne strategije, ki temeljijo na kombiniranju izdelkov in tržišč (Jurše 1999, 251).

Na Kitajskem je danes že več kot 20 slovenskih podjetij s svojimi predstavništvi ali skupnimi vlaganji ter podjetij v izključni slovenski lasti, med njimi Iskra Avtoelektrika (Anhui), Kolektor (Shanghai, Shenzhen), Le-Tehnika (Suzhou), Elan (Beijing). V Šanghaju pa deluje tudi klub Slovencev, namenjen izmenjavi poslovnih izkušenj tam živečih Slovencev. Med slovenskimi podjetji, ki poslujejo na Indijskem trgu, pa so tudi Krka (Bangalore), Iskraemeco (Tamil Nadu) in Luka Koper (New Delhi) (<http://www.izvoznookno.si>).

V nadaljevanju poglavja bom predstavila tiste izbrane oblike neposrednega vstopa na tuja tržišča, ki so potencialne za družbo AET.

4.1 'Joint – venture' (JV) sporazumi

Po Kotlerju (1996, 418) se tuji vlagatelji povežejo z domačimi in ustanovijo skupno naložbo oz. 'Joint-Venture' strategijo ter so tako soudeleženi pri lastništvu in nadzoru. Tuje podjetje morda nima dovolj denarnih, materialnih ali pa vodstvenih virov, da bi se v naložbo podalo samo. Morda tuja vlada zahteva skupno lastništvo kot pogoj za vstop na trg.

Po Juršetu (1993, 280) 'Joint-Venture' kot strategija vstopa na tuje tržišče vključuje deljeno lastništvo premoženja skupnega podjetja med lokalnimi in tujimi sonaložbenimi partnerji. Prav tako (Hrastelj in Makovec 2003, 165-166) kot druge oblike vstopov na tuje trge je izhodiščni cilj skupnih vlaganj maksimizacija dobička, hkrati pa podjetja z njimi dobivajo tudi neposreden vpliv na celovit koncept poslovanja in upravljanja podjetja na tujem trgu. Jurše meni (1999, 282), da popolno lastništvo podjetju sicer zagotavlja večji nadzor proizvodnje in prilagodljivost, enostavnejšo in boljšo koordinacijo poslovnih aktivnosti v različnih državah ter neodvisno oblikovanje

poslovne politike podjetja, saj ne prihaja do konfliktov z lokalnimi partnerji, hkrati pa zahteva bistveno večje angažiranje kapitala, nima prednosti, ki jih zagotavlja poznavanje lokalnih trženjskih možnosti in razvoja sestavin trženjskega spleta. Vse skupaj pa pomeni tudi bistveno večje tveganje kot v primeru deljenega lastništva, pri katerem si partnerja delita vse oblike tveganj, ki jih prineseta bodisi trg bodisi poslovanje skupnega podjetja samo⁵.

Idrijski koncern Kolektor Group, ki ima na kitajskem trgu ustanovljen JV pravi, da se je za to obliko poslovanja odločil predvsem zaradi obstoječe infrastrukture, povezanosti s kupci in delno že vpeljanega posla. Podjetje Iskraemeco pa je odkupilo večinski delež v obstoječem indijskem podjetju, ki je imelo enako dejavnost kot oni sami. Ker pa indijsko podjetje ni zmoglo preskoka v tehnologiji, je poiskalo svetovno uveljavljenega partnerja (Iskraemeco), ki je iz Slovenije na indijski trg vpeljal nove izdelke in inovacije, za katere indijski proizvajalec ni imel niti znanja niti finančnih možnosti. Za Iskraemeco je bila to v tistem času bolj priložnost kot pa neposredna nuja, vendar so se dogodki kmalu začeli odvijati drugače in je tako podjetje v Indiji postalo pomembna strateška točka za Iskraemeco (Katarina Drobnič, elektronsko pismo avtorju, 14. april 2006).

4.1.1 Postopek ustanovitve

Postopek odločitve (Hrastelj in Makovec 2003, 168-169), organizacije in izvedbe skupnih vlaganj je izjemno zahteven in kompleksen. Potem ko izberemo trg vstopa, je pomembno najti ustreznega, čim bolj "združljivega" partnerja za doseg ciljev vstopa. V nadaljevanju predstavljam stopnje razvoja takšne oblike vstopa.

a.) Cilji skupnih vlaganj

Postaviti je potrebno strateške cilje skupnih vlaganj in določiti časovni horizont doseganja ciljev (različnost ali kombinacija ciljev, npr.: vstop na novi trg, zmanjšanje stroškov proizvodnje, razvoj in razpršitev tehnologije, izogibanje vstopnim oviram itd.).

b.) Analiza razmerij stroškov in koristi:

- ovrednotenje prednosti in slabosti skupnega vlaganja v primerjavi z alternativnimi oblikami in strategijami doseganja zastavljenih ciljev,
- analiza finančnega področja,
- analiza sinergij,
- analiza managerske predanosti,
- analiza znižanja tveganj,
- analiza nadzora,

⁵ Več o tem glej v Makovec, Hrastelj 2003, 166.

- analiza dolgoročne umeščenosti na trgu in penetracije trga,
- druge prednosti in slabosti.

c.) Izbira partnerja:

- profil in zaželenosti lastnosti kandidata, npr. specializirano in tehnično znanje (angl. know-how), prodaja in prodajno znanje, stroški proizvodne infrastrukture, strateške sposobnosti proizvodnje, sloves, vrednost blagovne znamke, dostop do trga, denarni tokovi podjetja itd.;
- identifikacija kandidatov in seznam z naborom;
- preverjanje in vrednotenje potencialnih partnerjev;
- izhodiščni stiki / diskusije;
- izbira partnerja.

d.) Razvoj poslovnega načrta

Gre za dogovor na številnih področjih poslovanja in usklajevanje različnih izhodišč: lastniška razdelitev - večinsko/manjšinsko/50-50 lastništvo; management (sestava uprave, organizacija itd.); proizvodnja (namestitev proizvodnje, usposabljanje itd.), trženje (4P → izdelek, cena razpečava, promocija; organiziranost trženjskih dejavnosti itd.).

e.) Pogajanja o dogovoru o skupnih vlaganjih

V tej fazi je potreben dokončen dogovor o poslovnem konceptu, načrtu poslovanja in vseh pomembnih področjih delovanja.

f.) Dokončna sklenitev dogovora oz. formalnopravna sklenitev pogodbe.

g.) Vrednotenje in nadzor poslovanja

Potrebna je postavitve kontrolnih mehanizmov in sistema za merjenje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja.

Eno izmed ključnih vprašanj pri JV strategiji vstopa na tuje tržišče je izbira ustreznega lokalnega partnerja. Lokalni partner mora omogočiti podjetju, da hitreje premaga kulturne razlike, posebnosti lokalnega poslovnega sistema in zapletene administrativne postopke, ki jih postavljajo lokalne oblasti (Ješovnik 2000, 152).

Potem ko preverimo pomembne lastnosti potencialnih kandidatov in selekcijiramo najbolj ustreznega, je zelo pomembno uskladiti kontrolne mehanizme, saj velikokrat pri tujih vlaganjih prihaja do konfliktnih situacij, kot so neskladje ciljev, napetosti med managementom, zadrževanje dobičkov, delitev lastništva. Zato je smiselno pripraviti tudi potencialno izhodno strategijo, kar upoštevamo že pri sklenitvi končnega dogovora o skupnem vlaganju. Še bolj pomembno pri razvoju poslovanja v

obliki skupnega vlaganja pa je, da znamo ustrezno premoščati kulturološke razlike med trgi (in managementom) ter vzpostaviti kolikor mogoče visoko raven medsebojnega zaupanja in predanosti v skupnem podjetju.

4.1.2 Oblike JV strategij

Skupna vlaganja so lahko lastniška skupna vlaganja ali pogodbeno skupna vlaganja. Pogodbeno skupna vlaganja ne vključujejo ustanovitve novega skupnega podjetja; dva ali več partnerjev sklenejo partnerski odnos in si delijo stroške investicij, tveganj in dobiček. Lastniška skupna vlaganja pa pomenijo ustanovitev novega skupnega podjetja, v katerem si partnerji delijo lastništvo in nadzor (Hrastelj in Makovec 2003, 166)

Definicija JV sporazumov se zaradi razraščajoče globalizacije danes širi in obsega več različnih pojavnih oblik, ki so prikazane v tabeli 4.1.

Tabela 4.1 Alternativne oblike JV strategij

ALTERNATIVNE OBLIKE JOINT-VENTURE STRATEGIJ	
ZAČASNA 'JOINT-VENTURE' ZDRUŽITEV:	<ul style="list-style-type: none"> • omejeno časovno sodelovanje, • ločitev je dokončna in dosledna, • primerna za nezahtevne projekte (npr. v gradbeništvu).
USPEŠNA INTEGRATIVNA STRATEGIJA:	<ul style="list-style-type: none"> • začne se z nezahtevnimi medpodjetniškimi povezavami, • sčasoma se razvije v medsebojno poslovno odvisnost, • praviloma se konča s prevzemom ali združitvijo lokalnega partnerja – najemnika tehnologije ali drugega know-howa.
STRATEGIJA PAJKOVE MREŽE:	<ul style="list-style-type: none"> • lokalni partner ustanovi JV z velikim globalnim konkurentom, • lokalni partner se izogiba prevzemu, tako da ustanavlja nove JV povezave z ostalimi podjetji v pajkovi mreži.

Vir: Bradley 1995, 398.

Ustanovljena JV podjetja se ne omejujejo več samo na taktične, ampak v veliki meri sledijo strateškemu cilju. Glede na regionalizacijo svetovnega trga (triada) in prevlado regiocentrične ter geocentrične usmeritve (transnacionalne mentalitete) v mednarodnem trženju, JV vstopne strategije niso več usmerjene zgolj na obvladovanje enega samega lokalnega tržišča, ampak praviloma širše regije. V zadnjem času je JV poslovanje pridobilo na pomenu predvsem zaradi ustvarjanja tako imenovanih "pajkovih mrež". Te predstavljajo visoko stopnjo prepletanja partnerskih odnosov in temeljijo že na poslovne zveze (Ješovnik 2000, 149).

4.1.3 Prednosti in slabosti JV strategij za tujega in domačega partnerja

Jurše (1997, 282) pravi, da je prednost JV strategije za *tujega partnerja* v tem, da podjetje z njim zmanjša finančna bremena in poslovna tveganja, pridobi nove proizvodne in tehnološke kapacitete, usposobljeno delovno silo in lokalne distribucijske kanale, da lokalni partner razpolaga s potrebnimi znanji o kulturnih in poslovnih posebnostih ter "prijaznejši" odnos z lokalnimi oblastmi. Hrastelj in Makovec (2003, 165-167) menita, da sem spadajo še poznavanje lokalnega trga, tržnih poti, obseg kapitala, odnosov z lokalnimi oblastmi, finančnimi inštitucijami, bankami, dobavitelji, odjemalci, pridobitev ustreznih veščin (npr. managementske), hitrejše obvladovanje kulturnih razlik in bistveno krajša doba prilagajanja trgu. Tujemu partnerju je omogočen vstop na trg z bistveno nižjim obsegom vložnega kapitala, pri čemer ima lokalni partner že prednosti razvite lastne poslovne dejavnosti in funkcijska področja (npr. zaposleno delovno silo, proizvodne zmogljivosti, lahko tudi trženjsko infrastrukturo). Slabosti pa so naslednje: tuji partner ima manjši nadzor nad poslovanjem, otežena je koordinacija poslovne politike, saj je mogoče, da ima lokalni partner drugačne poslovne cilje, mogoča so trenja zaradi kulturnih in poslovnih razlik in obstaja nevarnost, da bo podjetje preveč razkrilo know-how in s tem izgubilo dolgoročne konkurenčne prednosti.

Prednosti te strategije za *domačega partnerja* pa se kažejo kot: dobra priložnost, da lokalno podjetje pridobi sodobna tehnološka, trženjska in managerska znanja, možnost uporabe sinergij in partnerjevih konkurenčnih prednosti, ki jih ponuja skupno sodelovanje ter delitev finančnega in tehnološkega tveganja lokalnega partnerja s tujim partnerjem. Slabosti pa se kažejo v stalni nevarnosti, da lokalno podjetje postane preveč odvisno od močnejšega partnerja iz tujine in da tuj partner lahko dostavi zastarelo in ekološko sporno tehnologijo.

4.1.4 Zakonodaja

a.) Kitajska

Zakon o lastniških skupnih naložbah (angl. Sino-Foreign Equity Joint Venture Law) določa, da tuji partner v lastniški skupni naložbi (angl. Equity joint ventures → EJV) prispeva najmanj 25 odstotkov registriranega kapitala. Navadno ta znesek ni višji od predpisanega, razen v primerih, ko zakon določa, da ima kitajski poslovni partner večinsko lastninsko pravico (t.j. omejevanje industrije). Ta naložba mora biti ustanovljena kot družba z omejeno odgovornostjo, managementa tako ene kot druge partnerske strani pa se v tej skupni naložbi združita.

Pogodbene skupne naložbe (angl. Cooperative joint ventures → CJV) se tudi ustanavljajo kot družba z omejeno odgovornostjo, ni pa nujno. Partnerja v tej obliki skupnih naložb upoštevata svobodo v pogajanju, njihove pravice, dolžnosti, delitev tveganja in odgovornosti, upravljanje in delitev skupne lastnine v času prenehanja JV

pogodbe. V nasprotju z lastniško skupno naložbo pa delitev dobička in zastopstvo upravnega odbora, nista nujno v sorazmerju z vložkov posamezne strani oz. partnerja v pogodbi (Klako Group 2005, prevod K.Š.).

Skupne naložbe (http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?drzava) se torej ustanovljajo kot družbe z omejeno odgovornostjo, ki jih lahko ustanovita dva in največ petdeset družbenikov. Vložki družbenikov so lahko v denarju, materialnih dobrinah, premoženjskih pravicah, tehnologiji, ki ni zaščitena s patenti in pravicah do uporabe zemljišč po ocenjeni vrednosti. Stvarni vložki ne smejo biti precenjeni oziroma podcenjeni. Vložek v obliki premoženjskih pravic in tehnologiji, ki ni zaščitena s patenti, pa ne sme presegati 20 odstotkov ustanovitvenega kapitala. Možne so izjeme, vendar jih mora odobriti pristojen organ. Več kot polovica družbenikov mora imeti sedež ali stalno prebivališče na Kitajskem. Družbo vodijo vsi družbeniki, ki se morajo udeleževati skupščin družbe, glasovno pravico pa pridobijo v sorazmerju z njihovim vložkom v družbi.

Družba mora imeti upravni odbor, ki ima vsaj tri, vendar ne več kot trinajst članov in so imenovani za največ tri leta. Uprava imenuje predsednika ter enega ali dva podpredsednika. Upravni odbor je neposredno odgovoren družbenikom, njihove naloge pa so predpisane z zakonom (China Company Law, člen 46). Upravni odbor imenuje direktorja, ki ga lahko tudi odpokliče. Njegove funkcije in naloge so predpisane z zakonom (China Company Law, člen 50). V primeru, da ima družba majhno število družbenikov in sodi med mala podjetja, vlogo upravnega odbora izvaja izvršni direktor. Družbe, ki sodijo med velike, pa morajo imeti izvoljen nadzorni svet, ki ima najmanj tri člane.

b.) Indija

JV naložbo v Indiji se ustanovi kot družbo z omejeno odgovornostjo (angl. Private company), lahko pa tudi kot delniško družbo (angl. Public Company). Delniška družba je družba z borznimi kotacijami ali pa tudi ne. Za ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo sta potrebna minimalno dva delničarja, medtem ko jih je za ustanovitev delniške družbe potrebno minimalno sedem (CCI 2005, *Deciding*, prevod K.Š.). Tako pri eni kot pri drugi obliki družbe ni omejitev glede največjega možnega števila ustanoviteljev ter državljanstva ali stalnega bivališča. Družba z omejeno odgovornostjo ima enega ali več direktorjev, ki vodijo družbo, odločitve pa se sprejemajo na skupščini družbenikov, ki se mora sestati vsaj enkrat letno. Pravila o upravljanju določa statut, za velike družbe pa se smiselno uporabljajo pravila, ki veljajo za delniške družbe. Deleži so prenosni ob soglasju drugih družbenikov, ki imajo predkupno pravico.

Za ustanovitev delniške družbe je potreben statut ali pogodba o združitvi. Pri članih uprave ni omejitev glede državljanstva. Tuji partner z več kot 15-odstotnim deležem lahko določi enega člana uprave kot stalno zaposlenega, ampak to pravico je možno

izkoristiti samo prvih deset let in ta član mora imeti največ 26-odstotni delež kapitala. Vsaka delniška družba mora v času po enem mesecu in ne več kot šestih mesecih po nastanku organizirati statutarno skupščino. Odločitve na skupščini delničarjev se sprejemajo z navadno večino prisotnih. Večje spremembe, kot npr. spojitev družbe ali razširitev dejavnosti pa s kvalificirano večino.

Neurejena patentna zakonodaja ostaja za tuja podjetja, ki so zainteresirana za prenos proizvodne tehnologije v Indijo, velik problem. Indijska podjetja lahko namreč tujo tehnologijo brez strahu pred sodnim pregonom kopirajo ter blago celo izvozijo nazaj na mednarodno tržišče (http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija).

Posebnosti pri davčni zakonodaji ni, le da je več vrst davkov kot pa v državah, ki poznajo DDV (davek na dodano vrednost), in sicer: 'sales tax', 'cess duty', 'income tax' ipd. Zadeve, kot so doplačilo premalo plačanega davka za poslovanje v preteklih letih ali pa vračilo preveč plačanega davka iz poslovanja v preteklih letih, so v Indiji stalnica in se kot nezaključena zgodba lahko vlečejo deset let in več. Zelo pomembno je, da slovenski investitor pridobi natančno poročilo z mnenjem indijskega davčnega svetovalca o stanju davčnih plačil in /ali davčnega dolga v konkretnem podjetju, preden se odloči vstopiti kot partner v neko konkretno obstoječe indijsko podjetje (Katarina Drobnič, elektronsko pismo avtorju, 14. april 2006).

Zakonodaja v posameznih delih štiti indijskega podjetnika bolj kot tujca, zato je za tujce priporočljivo, da imajo lokalnega odvetnika, ki je specialist za poslovno pravo (npr. pogoji ustanavljanja podjetij, partnerski odnosi, pogodbene klavzule) in tako zagotavlja tujemu partnerju, da se pri ustanavljanju posla v Indiji izogne morebitnim oviram. Če tuji investitor že ima v Indiji skupno JV podjetje s kakšnim indijskim partnerjem, potem brez privoljenja tega partnerja tuji investitor ne more samostojno ustanoviti novega podjetja ali pa skleniti JV dogovora z drugim partnerjem. Na tej točki je mogoče izsiljevanje s strani prvega partnerja. Iz tega je razvidno, da je zakon tu na strani indijskega investitorja (Katarina Drobnič, elektronsko pismo avtorju, 14. april 2006).

4.1.5 JV v Indiji in Kitajski

a.) Kitajska

Skupne naložbe na Kitajskem predstavljajo obliko družbe, pri kateri se tuje podjetje poveže s kitajskim poslovnim partnerjem. Najpogostejši razlog za ustanovitev JV je prodor na kitajsko tržišče (http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?drzava).

Predmet poslovanja tako lastniške kot pogodbene skupne naložbe, mora biti natančno opisan v predlaganem projektu in odobren s strani vladnega organa. JV lahko posluje samo v okviru odobrenega predmeta poslovanja. Vsako spremembo je potrebno ponovno podati v odobritev vladnim oz. pristojnim organom (Klako Group 2005,

prevod K.Š.). Ministrstvo za trgovino (angl. Ministry of Commerce) mora JV sporazum, pogodbo in statut podjetja, podpisan od obeh partnerjev, odobriti ali zavrniti v roku treh mesecev od prejete zahteve. V primeru, da ministrstvo JV odobri, ga je potrebno v roku enega meseca registrirati pri Državni upravi za industrijo in trgovino (angl. State administration for Industry and Commerce – SAIC) in tako pridobiti licenco za opravljanje dejavnosti (<http://www.fdi.gov.cn>, prevod K.Š.). Potrdilo o registraciji vsebuje naslednje podatke: ime podjetja, datum registracije, registriran kapital, ime in naziv družbenika, podatek o denarnem oz. stvarnem vložku, serijsko številko certifikata ter datum overitve in izdaje.

Če želi tuji investitor obdržati kontrolo nad svojimi patenti in blagovnimi znamkami, jih mora registrirati v skladu z zakonom, ki ureja prijavo in lastništvo patenta (angl. Patent Law) ter zakonom, ki ureja blagovne znamke (angl. Trademark Law) (http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?drzava). Veliko tujih podjetij pri ustanavljanju JV na Kitajskem prepusti začetne operacije poslovanja kitajskemu partnerju, kar pa je lahko usodna napaka za podjetje. Zato je pomembno, da tuje podjetje investira v tujega managerja, ki budno spremlja poslovanje podjetja, še posebej je to pomembno v začetnih fazah poslovanja (http://www.dezshira.com/china_joint_ventures.htm, prevod K.Š.).

b.) Indija

Tuji vlagatelj lahko v Indiji ustanovi JV podjetje z indijskim partnerjem ali drugim tujim vlagateljem. Težnja je izbrati partnerja, ki opravlja podobno obliko dejavnosti kot jo opravlja on sam. Medtem ko tuji vlagatelj prenese v skupno naložbo tehnologijo, sisteme in proizvode, se indijski partner ukvarja s kadrovskim potencialom, trženjem in pravnimi vprašanji (CCI 2005, *Deciding*, prevod K.Š.).

Postopek ustanavljanja podjetja je naslednji (http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija):

- odločitev, katero obliko podjetja želimo ustanoviti - družbo z omejeno odgovornostjo ali delniško družbo;
- določitev lokacije sedeža družbe;
- določitev višine ustanovitvenega kapitala družbe;
- izbor primerne imena - treba je podati vsaj štiri različice imena, ki ne smejo biti v neskladju z zakonodajo oz. enaka že obstoječim, ter jih predložiti v odobritev regulatorju podjetij (angl. Registrar of Companies → ROC);
- z ustreznim obrazcem, ki je določen z zakonom, se je treba prijaviti v register podjetij na območju, kjer bo družba oz. sedež družbe;

- overovitev statuta oz. pogodbe o združitvi, ki mora vsebovati naslednje podatke: ime, cilje družbe, imena ustanoviteljev, višina ustanovitvenega kapitala, pravila poslovanja idr., kar je natančneje določeno v prilogi zakona; pogodba mora biti pred pričo lastnoročno podpisana s strani vsaj dveh družbenikov; poleg tega mora biti navedeno tudi ime očeta, poklic, naslov, število delnic, ki jih poseduje (v primeru, da gre za delniško družbo);
- register podeli certifikat o ustanovitvi in pridobi se potrdilo o pričetku sodelovanja.

Za sklepanje poslov potrebuje tuji investitor v Indiji lokalno pomoč, in sicer t.i. agenta ali pa pokrovitelja, ki pomaga vzpostaviti in vzdrževati osebni stik z indijskim poslovnežem. Tuji podjetnik, ki vstopa na indijski trg, nikoli ne sme dajati znakov popuščenja pri pogajanjih (spreminjanje svojih izhodiščnih stališč), kajti v Indiji pomeni to znak slabosti. Potrebno je biti vztrajen ter lastne zahteve ponavljati v nedogled, saj se spoštovanje indijskih poslovnežev pridobi le na tak način. Pogajanja so pravzaprav ritual, trajati morajo dovolj dolgo in dajati morajo vtis, da gre za zelo zahtevno delo (Katarina Drobnič, elektronsko pismo avtorju, 14. april 2006).

4.2 Ustanovitev lastne proizvodnje v tujini

Podjetja (Hrastelj in Makovec 2003, 176-177) si ob vstopu na trg pogosto želijo dober razvoj tržnega potenciala in možnosti trženja izdelkov oz. storitev na dolgi rok, želijo slediti konkurenci ali jo prehiteti, pridobiti dobro izhodišče za regionalno usmerjeno strategijo trženja in takrat je smiselno, da investirajo v lastno proizvodno enoto na tujem trgu. Vzroki, ki jih podjetja navajajo za ustanavljanje proizvodnih podjetij na tujih trgih, so predvsem ohranjanje poslovanja in boj za dvig ali ohranjanje tržnih deležev, pridobitev novih poslov, prihranek stroškov (zmanjšanje stroškov, kot so stroški delovne sile, materialov, transporta), izogibanje vladnim omejitvam, ki ovirajo neposreden izvoz določenih izdelkov (npr. visoke carine).

Pomembni dejavniki prenosa proizvodnje v tujino (Jurše 1997, 66):

- visoki transportni stroški, ki nastopijo zaradi geografske oddaljenosti tujih tržišč ali stroški, ki nastanejo zaradi premagovanja kulturnih razlik;
- uvozne ovire, kot so carine, kontingenti in uvozne takse, ki tako podražijo blago, da ni več zanimivo za kupce na ciljnem tržišču;
- posredne uvozne ovire – kot je recimo zahteva oblasti, da so za javne nakupe primerni samo proizvodi nacionalnega izvora – so mnogokrat največja ovira pri zagotavljanju konkurenčnosti na mednarodnih tržiščih;
- nižji proizvodni stroški v tuji državi zaradi cenejše delovne sile, davčnih spodbud, subvencij ali drugih oblik pospeševanja lokalne proizvodnje.

4.2.1 Postopek ustanovitve

Ko se podjetje odloči za ustanovitev lastne proizvodne enote v tujini, je to zagotovo ena najzahtevnejših poslovnih odločitev v podjetju, saj mora podjetje samo nositi vse stroške vstopa na tržišče kakor tudi razvoja tržišča. Zato mora imeti podjetje na razpolago največ lastnih virov, ker pa te vire še poleg vsega prenaša v tujino, so tudi tveganja pri tej strategiji vstopa največja (Ješovnik 2000, 161).

Podjetje, ki se odloči za neposredni prenos lastne proizvodnje v tujino, mora izpolniti vrsto pomembnih zahtev (Jurše 1999, 288):

- razpolagati mora z upravljalским znanjem, ki ga je mogoče prenesti ali organizirati v tuji državi;
- proizvodnjo je potrebno prilagoditi sposobnostim tuje delovne sile;
- nadzor mora biti učinkovit;
- osnovne značilnosti, proces in oblike organiziranosti, komunikacij in nadzora je potrebno prilagoditi spremenljivim pogojem poslovanja v lokalnem kulturnem okolju.

Tuje podjetje, ki vstopa v določeno državo, se sooča z vrsto dodatnih stroškov ali ovir v primerjavi z lokalnim podjetjem. Lokalno podjetje razpolaga s podrobnim znanjem o gospodarskem, družbenem, pravnem in političnem okolju domače države, medtem ko tuje podjetje lahko pridobi to znanje samo ob dodatnih stroških. Tuje podjetje je obremenjeno tudi z riziki, napakami in nerazumevanjem kulturnih razlik, kot tudi z dodatnimi stroški, ki so povezani s poslovanjem na razdaljo (Jurše 1993, 288).

4.2.2 Prednosti in slabosti lastne proizvodnje v tujini

Po Kotlerju (1996, 418) predstavljajo lastne proizvodne enote v tujini prednosti v tem, da si podjetje zagotovi cenejšo proizvodnjo s pomočjo cenejše delovne sile in surovin, podpore in vlaganja tuje vlade, prihrankov pri prevozu. Ustvari si boljšo podobo, ker odpira nova delovna mesta v državi gostiteljici. Podjetje razvije tesnejše stike z vlado, porabniki, domačimi dobavitelji in na ta način bolje prilagodi svoje izdelke tamkajšnjemu trženjskemu okolju ter zadrži popoln nadzor nad naložbo. Lahko razvije proizvodno in trženjsko politiko z dolgoročno mednarodno usmeritvijo in si zagotovi dostop na trg v primeru, da država gostiteljica zahteva, da vsebujejo prodajani izdelki domače sestavine. Glavna slabost pa je po njegovem mnenju ta, da podjetje izpostavi svojo veliko naložbo tveganjem, npr. v primeru, da se bo tržišče poslabšalo. Ukinitvev oz. zmanjšanje dejavnosti pomeni v takem primeru za podjetje zelo visoke stroške, ker lahko tuja država zahteva visoko odškodnino za zaposlene.

Jurše (1997, 288) pa opredeljuje naslednje prednosti in slabosti lastne proizvodnje v tujini:

- podjetje si zagotovi dejanski nadzor nad poslovanjem, izkoriščanjem cenениh faktorskih pogojev, znižanjem transportnih stroškov, dostopom do surovin itd.;
- mogoče je optimalno izkoristiti lokalni tržni potencial, se približati potrošniku, izvajati bolj učinkovito strategijo trženja;
- omogoča večjo fleksibilnost poslovanja, večja prilagodljivost proizvodnih in tržnih aktivnosti zniža stroške;
- odsotnost lokalnega partnerja izključuje nacionalna trenja, saj znotraj podjetja ni različnih poslovnih navad in kulture poslovanja.

Slabosti pa so naslednje:

- tveganja so večja v primerjavi z vsemi ostalimi strategijami vstopa na tuja tržišča (razen prevzemov);
- stroški vstopa na lokalno tržišče so neprimerno večji;
- stroški nastanejo zaradi dodatnih znanj, ki jih mora podjetje pridobiti v tujini (na področju gospodarske, politične, pravne in družbene ureditve);
- stroške povečajo dodatne ovire, kot so usposabljanje delovne sile ter zagotavljanje učinkovitega nadzora in komunikacij;
- vedno obstaja nevarnost konflikta z lokalnimi oblastmi.

Kljub pomembni prednosti te strategije vstopa, ki se kaže predvsem v možnosti za največje izkoriščanje lokalnega tržnega potenciala, pa je glavna slabost strategije v tem, da se z neposrednimi naložbami podjetje izpostavlja številnejšim rizikom v primerjavi z drugimi strategijami vstopa (Jurše 1993, 288).

4.2.3 Zakonodaja

a.) Kitajska

Podjetje v popolni tuji lasti (angl. Wholly Foreign Owned Enterprise → WFOE) je oblika družbe, ki je v 100-odstotni lasti enega ali več tujih podjetij, ki jih navadno ustanovijo za proizvodnjo oz. sestavljanje izdelkov, ki gredo v izvoz (http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?drzava). Podjetje s tujim kapitalom se ustanovi kot družbo z omejeno odgovornostjo v skladu z zakonom o podjetjih v popolni tuji lasti. Njena odgovornost pa je omejena na podlagi zneska registriranega kapitala, ki se razlikuje glede na dejavnost in regionalno osnovo (Klako Group 2005, prevod K.Š.).

Če želi tuje podjetje locirati lastno proizvodnjo na kitajskem trgu, je to za podjetje cenovno zelo drago, saj potrebuje specifične raziskave kitajskega trga, privolitev vladnih oblasti, infrastrukturo (za specifično proizvodnjo, vodenje podjetja, trženje

proizvoda, R&D itd), ustrezno kvalificirano delovno silo, surovine, lastni marketing in trženje ipd. Prvi problem lahko nastane pri informiranju o stanju na trgu, saj kljub napredni informacijski tehnologiji, podjetje zelo težko dobi verodostojne informacije, zato jih mora preveriti pri nekom, ki je na trgu že prisoten (*Gospodarske novice s Kitajske 2001*). Slovensko veleposlaništvo v Pekingu pomaga slovenskim podjetjem pri ustanavljanju svojih podjetij, jim pripravlja ustrezne podatke (npr. tržne informacije, preverja potencialna partnerska podjetja itd.), jih seznanja z zakonodajo in jih povezuje s svetovalci ter specialisti za ustanavljanje podjetij (*Gospodarske novice s Kitajske 2003*). Prav tako na kitajskem trgu najdemo tudi mednarodna svetovalna podjetja, ki podjetjem ponujajo pomoč pri registraciji podjetja, raziskavi tržišča, zaposlovanju ipd., npr. Klako Group, ki ima svoje pisarne v mestih Hong Kong, Shanghai, Shenzhen in Beijing. (Klako Group 2005, prevod K.Š.).

Vladne oblasti tujcem ne zagotavljajo nepremostljivih ovir, ampak jim celo pomagajo, saj se zavedajo lastne gospodarske, predvsem tehnološke zaostalosti in poskušajo s privabljanjem tujcev in z vzpodbujanjem prenosa modernih tehnologij to zaostalost premagati (*Gospodarske novice s Kitajske 2001*). Zahtevek za ustanovitev podjetja je potrebno predložiti v pregled in odobritev Ministrstvu za trgovino ali ustrezni inštituciji, pooblaščen s strani državnega sveta. V primeru, da vladni organi zahtevek odobrijo (na voljo imajo 90 dni časa), ga je potrebno registrirati v roku enega meseca pri SAIC-u in tako pridobiti licenco za opravljanje dejavnosti (<http://www.fdi.gov.cn>, prevod K.Š.).

Postavitve infrastrukture in pridobitev surovin načeloma ne povzročata večjih težav, sta pa zato bolj problematična marketing in trženje. Nastop na celotnem kitajskem trgu je omogočen le velikim oz. mogočnim podjetjem, medtem ko je omejeno pokrivanje trga izvedljivo tudi za manjša podjetja. Za vstop na kitajski trg je potrebno agresivno, pa vseeno potrpežljivo in taktno vodenje.

Podjetja z iskanjem delovne sile načeloma nimajo težav, se pa problem lahko pojavi pri iskanju visoko kvalificirane delovne sile, vendar ob tako množičnem številu delavcev to ne bi smel biti problem. Vsekakor pa je za podjetje cenovno zelo drago, če "uvažajo" visoko kvalificirano delovno silo na Kitajsko (*Gospodarske novice s Kitajske 2001*). Na področju zaposlovanja državljanov Kitajske ni opaznih razlik med tujimi in domačimi podjetji. Tuji državljan ima pri zaposlitvi enake ugodnosti kot domači, razlika je le v tem, da mora biti tujec zaposlen le pri delodajalcu, ki je naveden pri pridobivanju dokumentov. Enako velja za področje dela. Iz tega razloga so tujci omejeni pri menjavi zaposlitve. Plače se močno razlikujejo glede na regijo. V najbolj razvitih mestih (Peking, Shanghai, Guangdong, Tianjin itd.) so plače povprečno za polovico večje kot v manjših mestih. Zaposleni v tujih podjetjih pa zaslužijo veliko več

kot v domačih podjetjih, in sicer preko 600 USD mesečno (http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?drzava).

b.) Indija

Za ustanovitev lastne proizvodnje v tujini (CCI 2005, *Deciding*, prevod K.Š.) se tuji investitor odloči v primeru, da želi obdržati celotno kontrolo nad poslovanjem podjetja in deležem kapitala.

Postopek registracije podjetja je naslednji:

- zahteva glede minimalnega števila delničarjev je odvisna od oblike podjetja, ki smo ga izbrali - lahko ustanovimo družbo z omejeno odgovornostjo ali delniško družbo; podjetje pa se ustanovi na podlagi zakona o podjetjih;
- pridobitev odobritve predlaganega imena podjetja od regulatorja družb;
- priprava osnutka Memoranduma in pogodbe o ustanovitvi družbe;
- načrtovanje, priprava in predaja zahtevanih dokumentov regulatorju družb;
- pridobitev potrdila o vpisu v register gospodarskih organizacij.

Indija ima stroge predpise glede finančnih transakcij v tujino. Vse mednarodne finančne transakcije se izvajajo preko Narodne banke Indije (angl. Reserve Bank of India), vsa plačila pa morajo biti opremljena z dokumentacijo. Če želi tuje podjetje v Indiji odpreti devizni račun, mora odprtje le-tega odobriti Narodna banka Indije (http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija). Podjetje v Indiji ima običajno odprtih več računov, pri čemer se nekateri uporabljajo za polaganje denarja, drugi za izplačilo plač, tretji za plačevanje davkov, četrti za zagotavljanje posojil, potrebnih za dejavnost podjetja ipd. V Indiji je uveljavljeno plačevanje s čeki. Običajna pot je, da podjetje dobavitelju pošlje ček ali pa podjetje za plačilo prejme ček od kupca, ki ga potem unovči v poslovni banki. Veliko pa se plačuje tudi s čeki z odloženim dospeljem (Katarina Drobnič, elektronsko pismo avtorju, 14. april 2006).

Pravila zaposlovanja so za domača in tuja podjetja enaka. Organizacije, ki zaposlujejo več kot 50 ljudi, so na področju zaposlovanja in odpuščanja strogo nadzorovane s strani lokalnih oblasti in sindikatov. Manjša podjetja pa imajo pri zaposlovalni politiki bolj proste roke, saj zakonodaja, ki ureja njihov status, ni tako stroga. Indija nima enotnega sistema plačne politike. V organiziranem sektorju se te določijo na podlagi tarifnih pogajanj med zaposlenimi in delodajalci. V neorganiziranem sektorju pa so določene minimalne plače, ki med sektorji niso enake, od 1.2.2004 pa znaša minimum 66 indijskih rupij → CNY na dan.

Povprečna plača:

- kvalificirani zaposleni z univerzitetno izobrazbo: 600 USD bruto/mesec;
- nekvalificirani zaposleni (npr. v tekstilni industriji): 250 USD bruto/mesec v večjih mestih, v manjših pa tudi manj (http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija).

4.2.4 Časovni okviri in stroški

a.) Kitajska

Stroški ustanovitve družbe:

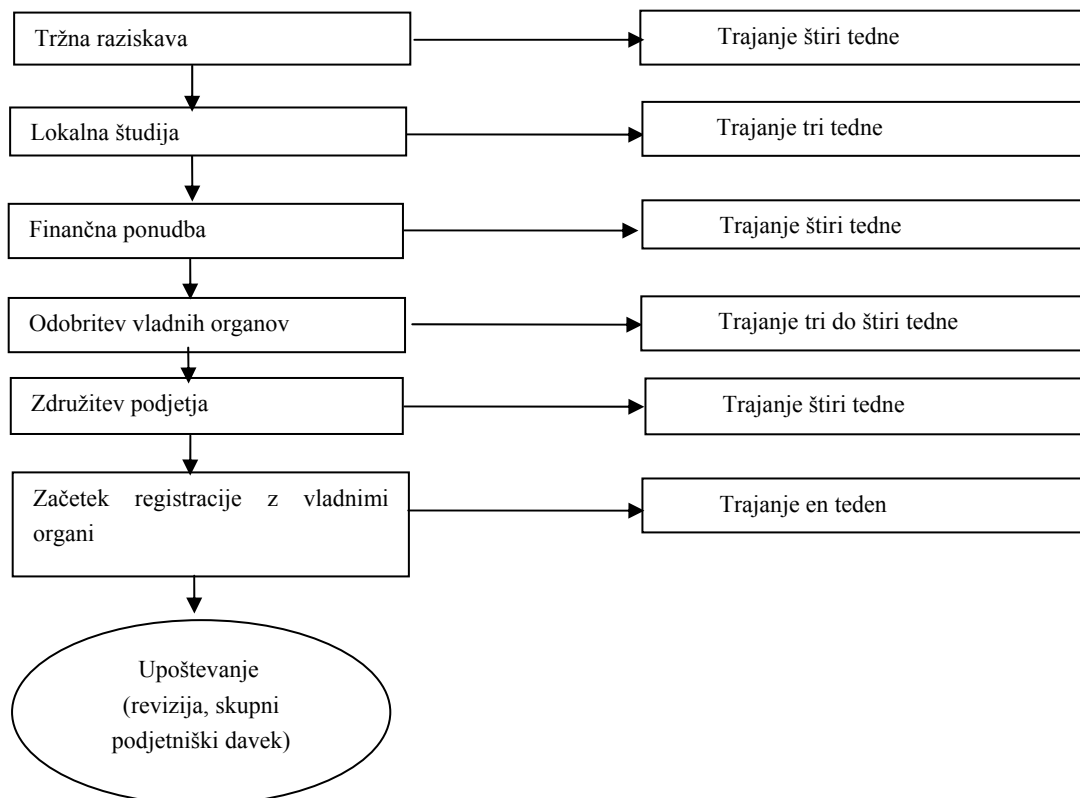
- Minimalni znesek (podan v juanih → CNY) osnovnega kapitala družbe se razlikuje glede na dejavnost:
 - proizvodna dejavnost: 500.000 CNY,
 - veleprodaja: 500.000 CNY,
 - maloprodaja: 300.000 CNY,
 - razvojna dejavnost: 100.000 CNY,
 - storitvena dejavnost: 100.000 CNY,
 - svetovalna dejavnost: 100.000 CNY.
- Stroške registracije podjetja določa Državna uprava za industrijo in trgovino, Ministrstvo za finance in Državni urad za cene proizvodov. Stroški so ovrednoteni glede na vrednost podjetja, pri čemer za družbo, katere kapital je manjši od deset milijonov CNY, strošek registracije znaša 0,1 odstotka vrednosti kapitala. Za družbo, katere kapital je večji od desetih milijonov CNY, pa znaša strošek registracije 0,15 odstotka vrednosti kapitala. Registracija družb, katerih kapital presega deset milijonov CNY je brezplačna. Za letno inšpekcijo pa je potrebno plačati 50 CNY.
- Domača podjetja plačujejo davek na dobiček po 33-odstotni stopnji, tuja podjetja pa plačujejo v večini primerov 15-odstotni davek, ki pa se razlikuje glede na posamezno provinco, in sicer v provincah Dongguan in Shanghai se plačuje 24-odstotni davek. V t.i. posebnih ekonomskih conah (angl. Special Economic Zones → SEZ), te se nahajajo v posebnih področjih v mestih Shenzen, Shantou, Zhuhai, Xiamen in Hainan, pa se plačuje 15-odstotni davek na dobiček (http://www.dezshira.com/china_wfoe.htm, prevod K.Š.).

b.) Indija

Stroški ustanavljanja podjetja so naslednji (http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija):

- Najnižji ustanovitveni kapital za družbo z omejeno odgovornostjo znaša 100.000 INR in mora biti v celoti vpisan. Pred registracijo je potrebno vplačati delež kapitala, ki je naveden v ustanovitvenem aktu družbe. Za delniško družbo pa znaša najnižji ustanovitveni kapital 500.000 INR. Tudi ta mora biti v celoti vpisan, deleža kapitala, ki mora biti vplačan pred registracijo, pa zakon ne določa, temveč mora biti naveden v ustanovitvenem aktu družbe. Družba mora letno izločati od 2,5 do 10 odstotkov letnega dobička, dokler ne doseže predpisanih 10 odstotkov delniškega kapitala za obvezne rezerve.
- Pristojbina za prijavo v register podjetij ROC znaša 500 INR.
- Potrebno je plačati tudi ustrezno pristojbino za overovitev statuta oz. pogodbe ter pristojbino za registracijo, ta znaša 4000 INR, njena višina pa je odvisna od višine kapitala.
- Okvirno znaša minimalni znesek za ustanavljanje podjetja 4000 INR, maksimalni pa 20 mio INR.

Slika 4.1 Časovni okvir ustanavljanja podjetja



Vir: CCI 2005, *Structuring*

4.2.5 Pomoči države: Slovenija, Kitajska, Indija

a.) Slovenija

Po podatkih Javne agencije RS za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI), je bil zadnji razpis za spodbujanje izhodnih investicij na Ministrstvu za gospodarstvo objavljen pred dvema letoma. Večino sredstev na Ministrstvu za gospodarstvo je bilo prenesenih na Slovenski podjetniški sklad, vendar pa tudi tam ni v tem letu objavljenega nobenega razpisa, ki bi spodbujal izhodne investicije⁶.

Vlada RS je v juliju in avgustu 2005 sicer sprejela ustrezní program spodbujanja internacionalizacije podjetij, sprejet za obdobje 2005-2009, vendar za ta program še ni odprtega javnega razpisa. Poglavitni cilj in namen ureditve tega programa na področju spodbujanja internacionalizacije slovenskih podjetij je, z učinkovito uporabo javnih in zasebnih finančnih sredstev, izboljšati konkurenčnost slovenskih podjetij v mednarodni menjava, kakor tudi zmanjšati stroške in tveganja pri njihovem vstopanju na tuje trge. Posamezni konkretni cilji programa, ki bo utrjeval položaj slovenskih podjetij v pogojih mednarodne konkurence, so usmerjeni v (i) povečanje števila prvih vstopov malih in srednjih podjetij na tuje trge, (ii) povečanje izvoza blaga, storitev in neposrednih investicij, (iii) diverzificiranje slovenskega izvoza, (iv) zmanjšanje poslovnih tveganj slovenskih podjetij pri vstopanju na tuje trge (Ministrstvo za gospodarstvo 2006).

b.) Kitajska

Na Kitajskem (http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?drzava) je razvit kompleksen sistem spodbujanja tujih investicij v SEZ-u, štirinajstih obalnih mestih, razvojnih conah in posebej določenih mestih v notranjosti države, ki privabljajo investitorje s posebnimi investicijskimi in davčnimi spodbudami. Poleg teh obstaja cela vrsta prostocarinskih pristanišč.

Poudariti je treba, da določene ugodnosti tujim investitorjem ne pripadajo avtomatično. V veliki meri je to odvisno od pogajalskih sposobnosti investitorja pri dogovoru z lokalnimi oblastmi. Spodbude, ki se smatrajo kot ugodnost, so sledeče: nižja stopnja davka na dobiček (na državnem oziroma lokalnem nivoju), nižje carine, možnost najema zemlje po nižji ceni, določene ugodnosti pri koriščenju infrastrukturnih storitev. Posebne ugodnosti veljajo za investicije v tehnološko razvite panoge in izvozno usmerjene investicije. Prioritetni sektorji vključujejo transport, komunikacije, energetiko, metalurgijo, gradbene materiale, stroje, kemične proizvode, zdravila, medicinsko opremo, varstvo okolja in elektroniko.

Razlike med državnimi, provincijskimi in lokalnimi davčnimi predpisi zapletajo poslovanje tujih investitorjev, še posebno v nerazvitih in odmaknjenih področjih.

⁶ Tako je problematiko spodbujanja izhodnih investicij nakazal Bojan Celar (el. pošta, 24. april 2006, dostopno pri B.C., bojan.celar@japti.si).

Spodbude države (Katarina Drobnič, elektronsko pismo avtorju, 14. april 2006) pri zunanjih investicijah večinoma temeljijo na dobrih vezah in poznanstvih. Je pa tako, da ščitijo predvsem družbe v 100-odstotnem lastništvu kitajskih investitorjev.

c.) Indija

Indija (http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija) je pripravljena omiliti določila za tuje neposredne naložbe, ki so za mnoge tuje gospodarske družbe predstavljala resno oviro pri njihovih odločitvah o širjenju njihovega poslovanja v tej državi. Po sedanjih predpisih mora namreč tuja družba, ki že ima skupno poslovanje z indijsko družbo in želi v isti panogi ustanoviti konkurenčno družbo, za to pridobiti ustrezno soglasje vlade.

Po mnenju sedanjega predsednika vlade, predstavlja sedanji predpis anahroizem⁷ in ne bo več veljal za prihodnja skupna vlaganja, v katerih bo en vlagatelj iz tujine. Vlada je morala pomiriti strahove med nekaterimi indijskimi družbami, da bodo milejša določila glede tujih naložb povzročila, da jih bodo tuji sovlagatelji zapustili. Kot se zdi, je vlada prisluhnila tujim investitorjem, ki so se pritoževali zaradi restriktivnih omejitev pri njihovih naložbah.

Velika, močna podjetja, ki znajo dokazati, da je njihova prisotnost v Indiji koristna za indijsko gospodarstvo, dosežejo zelo veliko. Multinacionalke navadno sklepajo dogovore o pomembnih investicijah z vladami posameznih držav v Indiji (Indijo administrativno sestavlja 28 držav in 7 t.i. zveznih teritorijev, ki imajo vsi svoje lokalne vlade). Na tak način so bila uspešna podjetja kot so: Nokia, Alcatel, BMW, VW in druga. Takšna podjetja si lahko izpogajajo oprostitev plačevanja davka na dobiček za, npr. 15 let ali pa za brezplačno pridobitev zemljišča za gradnjo tovarne, subvencije za plače zaposlenih delavcev za daljše obdobje in podobno. Velika podjetja si praktično lahko izpogajajo pogoje, ki niso nikjer objavljeni kot možnosti, in ki si jih običajni investitor ne more predstavljati. Rezultati takšnih pogajanj so znani, saj so objavljeni v dnevnem tisku. Slovenska podjetja bi zaradi neuveljavljenosti svojih blagovnih znamk v Indiji in zaradi svoje siceršnje majhnosti težko dosegla tovrstne olajšave. O standardnih vzpodbudah pa so obveščeni tudi lokalni svetovalci, ki pomagajo tujim investitorjem pri ustanavljanju podjetij (Katarina Drobnič, elektronsko pismo avtorju, 14. april 2006).

4.3 Prezvemi

Podjetje, ki si želi utreti dostop do razvitih tržnih poti, uveljavljenih tržnih segmentov, celo do uveljavljene blagovne znamke ali imena podjetja in obenem čim

⁷ V slovarju tujk (2002) beseda anahroizem pomeni:

- a.) zmota v časovnem redu;
- b.) časovna neskladnost, postavljanje česa v dobo, v katero ne sodi;
- c.) nesodobnost, zastarelost.

hitreje vstopiti na trg, pri čemer ima dovolj kapitalskega ozadja in sredstev za takšen vstop, bo skušalo na vstopnem trgu najti ustrezno podjetje, ki se zdi izpolnitvi takšnih ciljev najbližje (Hrastelj in Makovec 2003, 179).

Prezemi (Ješovnik 2000, 162-163) omogočajo hiter vstop na tuje tržišče, saj podjetje v enem koraku pridobi lastništvo nad novim podjetjem z že vzpostavljenim tržnim položajem ter mrežo dobaviteljev, posrednikov in končnih potrošnikov. Zaradi tega so dražji kot bi bila neposredna naložba, vendar prevzem vpeljanega posla jamči takojšen tržni delež in donose. Prezemi so za razliko od neposrednih naložb usmerjeni v podjetja, ki so že uveljavljena na enem ali več tržiščih in so še posebej smiselni, če podjetju zagotavljajo nove podjetniške sinergije, ob boljšem in večjem tržnem potencialu, ali če bistveno skrajšajo proces vstopa na mednarodna tržišča.

Da je prevzem lahko uspešen, mora prevzeto podjetje razpolagati s pravimi tržnimi informacijami, blagovno znamko in ostalimi konkurenčnimi prednostmi (npr. intelektualna lastnina, tehnologija, patenti itd.), dobro zasnovano distribucijsko mrežo in primernim managementom. Hrastelj in Makovec (2003, 181) menita, da se vzroki neuspešnosti prevzemov skrivajo predvsem v enostranskosti njihovega razumevanja (npr. samo finančni cilji), v pretiranem upoštevanju dosežkov iz preteklosti, nedodelanih nagibih in odnosih med podjetji, pomanjkanju komuniciranja in razpravah o vodenju prevzetega podjetja, precenjenosti prevzema, premajhnem poznavanju trga, na katerega vstopa prevzemnik itd.

4.3.1 Postopek ustanovitve

Kadar se odločamo za prevzem (Hrastelj in Makovec 2003, 182) je zelo pomembno na vstopnem trgu izmed potencialnih kandidatov izbrati najbolj ustreznega. Vsekakor moramo preučiti t.i. minimalne pogoje uspešnosti kandidatov, kot so njihova privlačnost, stroški vstopa ter potencialne sinergije.

Faze v procesu prevzema so naslednje:

- določanje strateških ciljev vstopa,
- priprave na prevzem,
- vzpostavitev stikov s kandidati,
- izbor najboljše ponudbe,
- dogovor o ponudbi.

Vsi postopki in proces do končne sklenitve dogovora so izjemno zahtevni in jih je treba obravnavati kompleksno, v skladu z značilnostmi trga, na katerega vstopamo. Pri tem mora biti prevzemniku jasno, katero znanje in zmožnosti lahko prenese v prevzeto podjetje oz. katero podjetje že ima. Treba je razviti skupno organizacijsko kulturo, še

posebej, če prevzeto podjetje postane del integrativnega transnacionalnega ali globalnega podjetja, prevzemnik mora ostati spoštljiv do izdelkov, trgov in strank prevzetega podjetja, zagotoviti mora pripravljenost zaposlenih za vključitev v novo delovno okolje in zagotoviti odgovorna delovna mesta.

4.3.2 Oblike prevzemov

Ločimo dve idealno tipski obliki prevzemov, in sicer tiste, ki temeljijo na popolni integraciji dveh podjetij in zahtevajo veliko reorganizacijskih naporov ter lastniške prevzeme, ki temeljijo samo na spremembi lastništva (Ješovnik 2000, 163).

Bešter deli prevzeme oz. pridobitev nadzora nad določenim podjetjem na naslednje načine (1996, 156-157):

- združitve (spojitve in pripojitve - angl. mergers) - o združitvi podjetij govorimo, kadar iz dveh ali več podjetij kakor koli nastane eno samo podjetje;
- prevzem z odkupom delnic (angl. acquisitions by stock) - odkup zadostnega števila delnic za prevzem nadzora nad ciljnim podjetjem neposredno od delničarjev;
- prevzem z odkupom premoženja (angl. acquisition by assets) - način pridobitve nadzora nad ciljnim podjetjem z odkupom dela ali celote njegovega premoženja.

Ločimo (Bešter 1996, 101-104) pa tudi prijateljske in sovražne prevzeme. Običajni cilj sovražnih prevzemov je zamenjava dotedanjega managementa podjetja z novim, ki bo dosegalo boljše poslovne rezultate. Zato so prevzemi lahko sovražni samo do managementa in nikakor do delničarjev ciljnega podjetja. Vendar je lahko prevzem sovražen tudi, kadar se management ciljnega podjetja ne brani (npr. zaradi zakonskih razlogov), vendar je prevzem zanj nezaželen. Sovražni prevzemi so najpogostejši v usihajočih dejavnostih, v katerih managerji ne uspejo ali nočejo pravočasno zmanjšati obsega poslovanja, ter v dejavnostih, v katerih prihaja do hitrih sprememb, ki se jim management ne zna prilagoditi. O prijaznem prevzemu pa govorimo takrat, kadar managementa obeh (ali več) podjetij pričakujeta ugodne sinergije ali ekonomije obsega, izhajajoče iz predvidenega povezovanja aktivnosti podjetij, ter se tudi uspeta dogovoriti o pogojih in načinu izvedbe transakcije.

4.3.3 Prednosti in slabosti prevzemov

Bradley (1995, 440-445) obravnava naslednje prednosti prevzemov: hitro odplačevanje vložnega kapitala, relativno enostaven preskok kulturnih in poslovnih navad ter pridobitev nove kritične lastnine v obliki proizvoda, blagovne znamke, patenta, distribucijske mreže itd. Po njegovem mnenju pa so slabosti prevzemov naslednji: težko je ovrednotiti optimalno vrednost prevzetega podjetja (npr. problem, kako ovrednotiti prevzem glede na konkurenčni položaj na tržišču), poleg tega pa

prevzemi povzročijo visoke stroške, najprej pri iskanju primerne podjetja za prevzem in potem sama izvedba prevzema, ki vključuje visoke stroške finančnih posrednikov (ponavadi investicijskih bank).

Problematičnost slabosti prevzemov se še toliko bolj kaže v državah z nerazvitimi trgi kapitala, kjer lahko tuji prevzemniki s svojimi denarnimi presežki, ki jih v ciljni državi ni dovolj, odkupijo podcenjena podjetja. Z vidika takšne države je torej pomembna stopnja odprtosti narodnega gospodarstva ter uporaba ustreznih zaščitnih mehanizmov, ki bodo državo zaščitili pred škodljivim prelivanjem koristi in stroškov, ki je lahko posledica mednarodnih prevzemov (Bešter 1996, 75-76).

4.3.4 Postopek prevzemov v Indiji in Kitajski

a.) Kitajska

Na Kitajskem je posebno priljubljena oblika prevzema podjetja z odkupom premoženja (<http://www.chinabusinessreview.com/public/0109/mergers.html>, prevod K.Š.). Za ta postopek je potrebna večina glasov delničarjev ciljnega podjetja (odstotek je lahko različen glede na zakonodajo in statute odprtih delniških družb), vendar ni potrebno glasovanje delničarjev prevzemnika. Ciljno podjetje po prodaji premoženja lahko ostane tudi nespremenjeno, vendar po končanem prenosu lastništva običajno preneha obstajati kot pravna oseba (Bešter 1996, 32).

Obveznosti in odgovornosti prevzemnika so opredeljene v pogodbi o odkupu premoženja. S pravilno oblikovano pogodbo se lahko prevzemnik izogne odgovornosti za v času prenosa premoženja neznane obveznosti. Glede na zakonodajo ima prevzemnik precejšnjo stopnjo prostosti pri razporejanju skupnega zneska za odkup premoženja med posamezne postavke tega premoženja, kar pa lahko občutno spremeni oz. zmanjša sedanjo vrednost njegovih prihodnjih davčnih obveznosti. Sicer pa je postopek te oblike prevzema zelo zapleten, saj zahteva pripravo številnih dokumentov za prenos lastništva nad posameznimi deli premoženja na novega lastnika. Poleg tega zakonodaja in praksa sodišč v posameznih državah lahko nalaga prevzemnikom še dodatne obveznosti v zvezi z registracijo vrednostnih papirjev, uporabljenih v transakciji, s prenosom obveznosti do programov za upokojevanje zaposlenih in obveznosti, ki izhajajo iz izdelkov, zaposlovanja, ekologije (Scharf, Edward in George 1991, 40).

Državna podjetja na Kitajskem so pogosto prodana v okviru državnih skupnih podjetij. Ta podjetja navadno organizirajo tiskovne konference, kjer objavijo seznam državnih podjetij, ki jih imajo namen prodati, ter prikažejo tudi strukturo prodaje. V samem postopku gre lahko za nakup podjetja, parcialne deleže prodaje, konverzijo dolga v neposredno naložbo, prodajo premoženja ali povečanje rasti deležev. Gre za veliko fleksibilnost v sami strukturi, tudi celoten postopek je zelo dinamičen in vsebuje veliko presenečenj. Državna skupna podjetja včasih najamejo finančnega svetovalca, ki

jim pomaga v postopku, ampak v večini primerov raje to opravijo sama. Prav zaradi tega je njihova velika prednost v tem, da se osredotočijo samo na nekaj "zelo resnih" kupcev.

Za tuje vlagatelje je zelo pomembno, da najamejo kitajskega posrednika v postopku nakupa državnega podjetja, saj ti lahko vlagatelju priskrbijo dragocene informacije in zagotavljajo primerno skrbništvo nad postopkom (<http://www.dezshira.com>, prevod K.Š.).

b.) Indija

Postopek (<http://www.investopedia.com/university/m&a/default.asp>, prevod K.Š.) prevzemov se v Indiji prične z diskretnimi pogovori managerjev obeh podjetij in pripravo t.i. neposredne ponudbe (angl. tender offer) za odkup delničarjem ciljnega podjetja. Običajni proces se navadno začne s pazljivim kupovanjem podjetja in diskretnim odkupom delnic ciljnega podjetja. Prevzemno podjetje lahko odkupi delnice na trgu kapitala samo v vrednosti petih odstotkov celotne vrednosti delnic. Bešter (1996, 35) razlaga, da je zelo pomembno, da je celoten postopek ponudbe za odkup delnic v celoti izveden v skladu z zakoni in drugimi predpisi pooblaščenih državnih organov, ki skrbijo za nadzor nad trgom vrednostnih papirjev in tudi prevzemov podjetij (npr. SEC-angl. Securities and Exchange Commission v Indiji). Ti predpisi določajo zahteve glede registracije ponudbe, obliko in vsebino dokumentov za javnost in delničarje, začetek in dolžino trajanja ponudbe za odkup delnic, odstotek lastništva nad nekim podjetjem, ki sproži obvezno ponudbo za odkup delnic v tem podjetju, sankcije, pristojnosti in druge podrobnosti v zvezi s prevzemi. Podjetje mora nazadnje uradno objaviti število odkupljenih delnic ter sporočiti svoj namen glede nakupa podjetja ali odkupa delnic kot naložbe. Ponudba je objavljena v sredstvih javnega obveščanja, predvsem v časopisih, začnši s ponudbeno ceno in skrajnim rokom, do katerega jo morajo delničarji v ciljnem podjetju sprejeti oz. zavrniti.

Ko je ponudba za prevzem pripravljena, lahko ciljno podjetje naredi enega od naslednjih korakov:

- *sprejme pogoje ponudbe*: v primeru, da se vodilni managerji in lastniki ciljnega podjetja strinjajo s pogoji poslovanja;
- *se skušajo pogajati*: v primeru, ko cena ponudbe za prevzem ni dovolj visoka, da bi jo lastniki ciljnega podjetja sprejeli, ali pa niso specifični pogoji dogovora dovolj atraktivni;
- *"strupene tabletko" (angl. poison pills)*: vrsto vrednostnih papirjev, ki njihovim lastnikom v primeru izpolnitve določenega pogoja dajejo določene pravice, npr. odkup delnic prevzemnika po ceni, ki je nižja od tržne - gre za obrambno tehniko ciljnega podjetja (Bešter 1996, 157).

- *"beli vitez"* (angl. *white knight*): obrambna tehnika, pri kateri ciljno podjetje, ki je že predmet poskusa prevzema, poišče sprejemljivejšega prevzemnika – belega viteza in z njim sklene dogovor o prevzemu. Če se kasneje izkaže, da ta beli vitez le ni bil tako dobra poteza, govorimo o *"sivem vitezu"* (angl. *grey knight*) (Bešter 1996, 151).

Dogovor je sklenjen, ko se ciljno podjetje strinja z regulativami v ponudbi za prevzem in so le-te sprejete. Bešter (1996, 29-32) navaja, da katerokoli obliko prevzema lahko opravimo s plačili v denarju, z zadolžitvijo podjetja, z zamenjavo za delnice prevzemnika ali druge vrednostne papirje. Pri prevzemu z odkupom delnic podjetja ni potrebno sklicati skupščine delničarjev niti drugače pridobiti njihovega soglasja. V primeru, da se delničarji s ponudbo ne strinjajo, jim pač ni potrebno prodati delnic. Po prevzemu z odkupom delnic ostane ciljno podjetje v celoti odgovorno za vse svoje obveznosti, razen če kasneje prevzem preraste v formalno združitev podjetij.

5 ZAKLJUČEK

Posledice globalizacije prinašajo nova spoznanja, nove izzive, prednosti, pa tudi pasti. Bistvene značilnosti globalizacije se kažejo v padanju pregrad oz. meja med državami ter nastanku novih oblik in načinov komuniciranja. Ko govorimo o posledicah globalizacije, imamo v mislih tudi njen vpliv na poslovanje podjetja in njen razvoj, zato se morajo podjetja v zvezi s tem ustrezno pripraviti.

Diplomsko delo obravnava pomen globalizacije in njen vpliv na razvoj panoge, s poudarkom na modelu analize konkurenčnosti panoge po Michaelu E. Porterju. Na konkretnem primeru panoge je prikazana analiza te panoge, predstavljene pa so še možne strategije vstopa podjetja na tujih trgih.

Ocena strategije podjetja naj bi bila po Porterju odvisna od dveh osrednjih vprašanj, in sicer privlačnost panoge ter relativni konkurenčni položaj organizacije v panogi. Zato je potrebno najprej spoznati, kako je mogoče oceniti sedanjo in prihodnjo privlačnost panoge, v kateri naj bi podjetje glede na plansko strategijo delovalo. Posebej popularen prijem analize privlačnosti panoge je model Michaela E. Porterja, ki ga je ta razvil v začetku osemdesetih let. Porter je uporabil navedeno zamisel za izdelavo modela, ki je pomembno analitično orodje in v pomoč managerjem pri analiziranju konkurenčnosti panoge.

Cilj diplomske naloge je bil ugotoviti trende razvoja panoge vžignih sistemov za motocikle (proizvodnja/prodaja motociklov oz. vžignih sistemov, smeri globalizacije), pripravljenost sodelovanja lokalnih partnerjev s podjetjem ter možne smeri oz. strategije poslovanja. Konkurenčne sile in silnice, ki določajo naravo konkuriranja v panogi in panogo kot celoto, so naslednje: tekmovalnost med obstoječimi konkurenti, nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo, nevarnost substitutov, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev. Po praktični opredelitvi analitičnega modela sledi opis treh strategij vstopa na tržišče: 'Joint-venture' sporazumi, ustanovitev lastne proizvodnje v tujini ter prevzemi.

Panogo vžignih sistemov za motocikle na trgih Kitajske in Indije sem analizirala s pomočjo petih konkurenčnih silnic Porterjevega modela. Tako pri analizi konkurence, kjer sem se osredotočila na proizvajalce vžignih sistemov za motocikle, kot tudi pri analizi kupcev, kjer sem proučevala proizvajalce motociklov, sem na kitajskem trgu našla veliko več proizvajalcev kot na indijskem, kar je posledica velike diverzifikacije proizvodov na kitajskem trgu.

Zaradi vpliva globalizacije panoga vžignih sistemov za motocikle, ki je ena izmed panog družbe AET, ne vidi perspektive na sedanjem evropskem trgu. V Evropi je trg motociklov zelo majhen in v upadanju, sama proizvodnja vžignih sistemov je v procesu propadanja oz. selitve na Daljni Vzhod, preostali del trga pa se koncentrira v italijanski korporaciji Piaggio, ki je zelo globalno usmerjena. Zaradi neenakomerne proizvodnje

motociklov je prišlo tudi do neenakomerne proizvodnje vžignih sistemov. Zaradi večanja kakovosti proizvodnje v Aziji ter zaradi cenovne privlačnosti (nizki stroški delovne sile – približno desetkrat nižji kot v Sloveniji), domala tudi vsi evropski proizvajalci motociklov kupujejo vžigne sisteme v Aziji. To je prisililo tudi največjega evropskega proizvajalca vžignih sistemov, da je globaliziral svojo proizvodnjo, tako da v Italiji opravlja le še razvojne funkcije. Zaradi tega je v Evropi ostalo le še nekaj proizvajalcev vžignih sistemov, ki pa ta del opuščajo oz. ga nadomeščajo z novimi programi. Podjetje AET tu vidi svojo priložnost, saj je že razvilo različico vžignega sistema za hibridna vozila t.i. ISG, ki združuje funkcije zagona, vžiga ter dodatne električne moči.

Globalizacija prinaša številne spremembe in prilagoditve v slovenskem gospodarskem prostoru, zato se morajo podjetja nanjo posebej pripraviti. Spremembe (UMAR 2003), ki jih prinaša globalizacija, usmerjajo podjetja v inovacijsko in tehnološko zahtevne aktivnosti, kjer bodo temelj konkurenčnosti postala inovativna podjetja. Spremembe se kažejo tudi na področju zaposlovanja delovne sile oz. njene prerazporeditve, povečanju tuje konkurence, kar sili podjetja k neprestanemu spremljanju spreminjajočih se potreb in želja kupcev in jim s svojimi proizvodi tudi slediti. Povečanje konkurenčnosti spodbuja slovenska podjetja k neposrednim tujim investicijam iz države, saj globalizacija vse bolj sili podjetja, da z izkoriščanjem ekonomij obsega in ekonomij povezanosti ter z zniževanjem stroškov igrajo t.i. "globalni šah". Toda hkrati z globalizacijo se pojavlja tudi nasprotna težnja – lokalizacija, ki zahteva prilagajanje različnim kulturam in zahtevam držav gostiteljic ter izkoriščanju lokalnih virov konkurenčnosti npr. na vzhodnih trgih poskušali izkoristiti cenejše proizvodnje dejavnike.

V skladu z značilnostmi panoge in značilnostmi strategij vstopa na tuje tržišče bi predlagala strategijo vstopa v obliki JV strategije, z manjšim, ne preveč razvitim partnerjem, ki ima trg (prisoten v večjih kupcih), in tudi išče ustreznega partnerja, s katerim bi osvojil nove izdelke za že obstoječe ter nove kupce. To je po mojem mnenju najboljša izmed predlaganih strategij vstopa na tuje tržišče, saj hitro najdeš kupce oz. njihove stranke, pri tem pa je pomembno le, da je partner pravi. Vse ostalo je mogoče bolj odvisno od posamezne province oz. območja, npr. določena območja v Indiji spodbujajo investitorje na razne načine (oprostitvev davka na dobiček za nekaj let ipd.). Eno izmed ključnih vprašanj pri tej strategiji vstopa je izbira ustreznega lokalnega partnerja. Primeren oz. pravi lokalni partner omogoča podjetju bistveno hitrejši in lažji vstop na tuje tržišče, saj ima lokalni partner že oblikovane prednosti poznavanja trga in že razvite lastne poslovne dejavnosti.

Prevzema podjetja in ustanovitve lastne proizvodnje ne priporočam, saj se mi zdita to precej tvegani dejanji, poleg tega prevzem prinaša visoke stroške, najprej pri samem

iskanju primernega podjetja za prevzem in potem pri sami izvedbi prevzema. Ustanovitev lastne proizvodnje pa zahteva veliko izkušenj na tem tržišču, kajti v nasprotnem primeru je proces razumevanja delovanja lokalnega trga dolgotrajen, še posebej, če na njem prej nismo imeli nikakršne oblike delovanja.

Če se podjetje odloči za katerokoli obliko strategije vstopa na katerokoli tuje tržišče, potrebuje poleg ustreznih finančnih in materialnih virov ter tehnoloških ali prodajnih znanj, tudi vedno več znanj o trgih in njihovih značilnostih ter poznavanje kulturnih razlik.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Adlešič, Gregor, Mirjam Beranek, Igor Erjavec, Apolonija Gantar, Martin Grum, Božidar Hodnik, Majda Kobilica Šušmel, Marjeta Koren, Bojana Maltarič, Tea Mejak, Borut Omerzel, Jožef Omerzel, Sergeja Petročnik, Stanka Rendla, Katarina Rous, Aleksander Sadikov, Tončka Stanonik, Cvetana Tavzes, Nina Tomič, Živa Vidmar in Aleksander Zorn. 2002. *Veliki slovar tujk*. 1. izd., 1. natis. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Bešter, Janez. 1996. *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bradley, Frank. 1995. *International Marketing Strategy*. London: Prentice Hall.
- Costantini, Iztok. 2000. *Možnosti prodaje plinskih prižigalcev podjetja Aet na evropskem trgu*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Hrastelj, Tone in Maja Makovec Brenčič. 2003. *Mednarodno trženje*. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ješovnik, Peter. 2000. *Mednarodno trženje (skripta)*. Koper: Visoka šola za management.
- Jurše, Milan. 1993. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko - poslovna fakulteta.
- Jurše, Milan. 1997. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko - poslovna fakulteta.
- Jurše, Milan. 1999. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko - poslovna fakulteta.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kraljič, Peter. 1997. V igri ostajajo najhitrejši. *Finance*, št. 82, 7.
- Kusterle, Jernej. 2000. *Tržne možnosti podjetja Aet Tolmin d.o.o. na segmentu vžigalnih sistemov za male bencinske motorje*. Diplomsko delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
- Levitt, Theodore. 1983. The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, maj-junij, 92-102.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Porter, Michael. 1980. *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Prašnikar, Janez in Žiga Debeljak (1998). *Ekonomske modeli za poslovno odločanje*. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Scharf, Charles A., Shea E. Edward in Beck C. George. 1991. *Acquisitions, Mergers, Sales, Buyouts and Takeovers*. A Handbook with Forms. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Soros, George. 2003. *Globalizacija*. Tržič: Učila International.

Verbinc, France. 1991. *Slovar tujk*. 10. izdaja. Ljubljana: Cankarjeva založba.
Zupančič, David. 2002. *Analiza trga v nutricionisti dejavnosti*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.

Viri

- AET (Družba za proizvodnjo avtoelektričnih vžigalnih sistemov in tehnične keramike). 2006. *Izdelki in trgi*. Interno gradivo, AET.
- Bizjak, Aleš in Živko Kavš. 2006. *Zapisnik obiska Auto Expo Fair*, 13. januar - 15. januar. Interno gradivo, AET.
- CCI (Corporate Catalyst India). [2005]. *Deciding a viable business structure for India*. [Interno gradivo, CCI].
- CCI (Corporate Catalyst India). [2005]. *Structuring investment into India*. [Interno gradivo, CCI].
- Gospodarske novice s Kitajske*. 2001. Ljubljana: GZS.
- Gospodarske novice s Kitajske*. 2003. Ljubljana: GZS.
- Klako Group. 2005. *Setting up a Business in China*. [Interno gradivo, Klako Group].
- Ministrstvo za gospodarstvo. Direktorat za ekonomske odnose s tujino. 2006. *Povzetek programa spodbujanja internacionalizacije, programa spodbujanja tujih neposrednih investicij (TNI) ter programa predstavnosti slovenskega gospodarstva (PSG)*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo.
- Proizvodnja motorjev na Kitajskem*. [2005]. Interno gradivo, AET.
- UMAR (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj). 2003. *Ocena makro in mikroekonomskih učinkov vstopa Slovenije v EU*. Ljubljana: GZS.
- [Http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?drzava_ID=2002052713504630&m\(4.4.2006\)](http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?drzava_ID=2002052713504630&m(4.4.2006)).
- [Http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=&menu=podatki&podnaslov\(4.4.2006\)](http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=&menu=podatki&podnaslov(4.4.2006)).
- [Http://www.angelfire.com/id/hladnik/china.html](http://www.angelfire.com/id/hladnik/china.html) (15.2.2006).
- [Http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ch.html](http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ch.html) (19.1.2006).
- [Http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/in.html](http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/in.html) (19.1.2006).
- [Http://www.fdi.gov.cn/1tlaw/lawinfodisp.jsp?id=ABC00000000000005098&appId=1](http://www.fdi.gov.cn/1tlaw/lawinfodisp.jsp?id=ABC00000000000005098&appId=1) (13.4.2006).
- [Http://www.dezshira.com/china_joint_ventures.htm](http://www.dezshira.com/china_joint_ventures.htm) (30.3.2006).
- [Http://www.dezshira.com/china_wfoe.htm](http://www.dezshira.com/china_wfoe.htm) (31.3.2006).
- [Http://www.chinabusinessreview.com/public/0109/mergers.htm](http://www.chinabusinessreview.com/public/0109/mergers.htm) (4.5.2006).
- [Http://www.dezshira.com](http://www.dezshira.com) (20.4.2006).
- [Http://www.investopedia.com/university/m&a/default.asp](http://www.investopedia.com/university/m&a/default.asp) (20.4.2006).

PRILOGE

Priloga A Primer vprašalnika za proizvajalce vžigalnih sistemov Kitajska, Indija

Priloga B Primer vprašalnika za proizvajalce motociklov Kitajska, Indija