

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA VSTOPA PODJETJA ISKRA
AVTOELEKTRIKA V PANOGO AVTOMOBILSKE
INDUSTRIJE NA KITAJSKEM**

Ljubljana, september 2008

Tomaž Groff

IZJAVA

Študent Tomaž Groff izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Marka Jakliča, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24.septembra 2008

Podpis: _____

KAZALO

<i>UVOD</i>	<i>1</i>
Opredelitev problematike	5
Cilji in namen magistrskega dela	6
Metode dela	6
Struktura naloge	7
1 AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA NA KITAJSKEM	8
1.1 Splošni pregled kitajske avtomobilske industrije	9
1.2 Institucionalni okvir za delovanje avtomobilske industrije na Kitajskem	13
1.3 Predstavitev glavnih lokalnih proizvajalcev avtomobilov	16
1.3.1 FAW – First Automotive Works	16
1.3.2 Dongfeng	20
1.3.3 SAIC – Shanghai Automotive Industrial Corporation	21
1.3.3.1 Nanjing Automobile	22
1.3.4 Chery Automobile	23
1.3.5 Chongqing Changan Automobile Co	24
1.3.6 Guangzhou Automotive Industrial Corporation.....	26
1.3.7 Beijing Automotive Industrial Corporation.....	27
1.4 Predstavitev glavnih tujih proizvajalcev avtomobilov na kitajskem trgu	28
1.4.1 Volkswagen	28
1.4.2 General Motors	30
1.4.3 Ford – Mazda.....	32
1.4.4 Toyota.....	33
1.4.5 PSA - Peugeot Citroen.....	36
1.4.6 BMW	37
1.4.7 Honda	38
1.4.8 Nissan – Renault.....	39
1.4.9 Hyundai – KIA	39
1.4.10 Mitsubishi	41
1.4.11 Daimler	42
1.4.12 Suzuki	43
2 TRG PODSESTAVOV NA AVTOMOBILSKEM TRGU NA KITAJSKEM	44
2.1 Glavni domači proizvajalci zaganjalnikov in alternatorjev	49
2.1.1 Hubei Shendian Automotive Motors.....	49
2.1.2 Dongfeng Electronics Technology	50
2.1.3 Wonder Auto Technology	51
2.2 Glavni tuji proizvajalci zaganjalnikov in alternatorjev na kitajskem trgu	52
2.2.1 Robert Bosch	52
2.2.2 Valeo.....	53
2.2.3 Prestolite	54
2.2.4 Remy.....	55
2.2.5 Denso	56

2.2.6	Mitsubishi	57
3	PRIMER SKUPINE ISKRA AVTOELEKTRIKA.....	58
3.1	Predstavitev skupine Iskra Avtoelektrika	58
3.1.1	Zgodovina	59
3.1.2	Organizacija skupine IAE	62
3.1.3	Današnja strateška usmeritev skupine IAE.....	63
3.1.4	Proizvodni program	64
3.2	Internacionalizacija proizvodnje skupine Iskra Avtoelektrika	65
3.3	Internacionalizacija skupine Iskra Avtoelektrika na kitajskem trgu.....	67
3.3.1	Začetek – ustanovitev prvega proizvodnega podjetja na Kitajskem.....	67
3.3.1.1	Prednosti družbe Jiehua Iskra	68
3.3.1.2	Lokalizacija dobaviteljske verige ter pridobivanje lokalnih kupcev	69
3.3.1.3	Jezikovne ovire in kadrovski problemi	70
3.3.2	Iskanje novih rešitev - ustanovitev Fawer Iskra.....	71
3.3.2.1	Prednosti družbe Fawer Iskra.....	72
3.3.3	Proaktiven pristop – Iskra Suzhou	73
3.3.3.1	Prednosti družbe Iskra Suzhou.....	74
3.3.3.2	Odprava nekaterih glavnih problemov – kadrovski vidik.....	75
3.3.3.3	Začetek proizvodnje in prodaje.....	75
	SKLEP	76
	LITERATURA IN VIRI.....	78

UVOD

Oprelitev problematike

Avtomobilska industrija je ena prvih industrij, ki je zaznamovala obdobje internacionalizacije poslovanja podjetij. Je industrija z veliko ekonomsko močjo in vplivom, saj s svojim delovanjem pomembno vpliva tudi na ostale organizacije v drugih industrijah kot na primer na naftno, kemično, elektronsko in številne druge industrije. Avtomobilska industrija potrebuje za svoje delovanje veliko količino različnih virov, od materialnih do človeških. Nase veže velik obseg finančnih virov in znanstveno raziskovalnih potencialov, saj pogosto opravlja pionirsko delo pri uvajanju novih materialov, tehnologij in procesov v serijsko masovno proizvodnjo. Tehnološki razvoj in sposobnost stalnega inoviranja sta pomembna dejavnika uspešnosti avtomobilske industrije po vsem svetu. Razviti avtomobilski trgi, predvsem evropski, ameriški in japonski, so postali zasičeni in rast na teh trgih je omejena. Zato so velike avtomobilske korporacije začele bolj intenzivno iskati svoje priložnosti tudi na drugih trgih, kar je sovpadalo tudi z razvojem gospodarstva nekaterih držav v razvoju. Kitajski avtomobilski trg predstavlja v zadnjih letih za vsako podjetje v avtomobilski industriji velik izziv in priložnost za rast. Poleg samih proizvajalcev avtomobilov pa spadajo v avtomobilsko industrijo tudi proizvajalci podsestavov za avtomobilsko industrijo. Eno takih podjetij je tudi šempetrska Iskra Avtoelektrika, ki proizvaja predvsem zaganjalnike in alternatorje za avtomobilsko industrijo in je že več let prisotna na kitajskem trgu.

Z vidika tveganj, ki so povezana s poslovanjem, bi bilo za vsako podjetje najbolje, da bi delovalo samo v domačem okolju. Na ta način bi podjetje izločilo tveganja, ki so povezana s poslovanjem v mednarodnem okolju. S tem bi odpravili probleme jezikovnih ter kulturnih ovir, probleme drugačnih zakonskih predpisov, kot se jih pozna v domačem okolju in tečajna tveganja, ki nastopajo pri poslovanju s tujimi valutami. Prav tako ne bi bilo treba skrbeti za politična tveganja, prilagajanje svojih izdelkov in storitev lokalnim posebnostim itd. Vendar pa na svetu praktično ni več trga, ki bi takšno lagodno življenje omogočal, temveč so z globalizacijo trgov, hitrim spreminjanjem okolja in pospešenim tehnološkim napredkom domala vsa podjetja primorana v mednarodno poslovanje.

Veliko je motivov, ki vzpodbujajo podjetja v širitev delovanja preko nacionalnih meja. Med njimi so izkoriščanje novih proizvodnih dejavnikov, zasičenost domačega trga, velik potencial za rast, želja po hitrejši rasti podjetja, bolj učinkovito poslovanje podjetja ter izboljšanje strateškega položaja podjetja. Internacionalizacija in globalizacija sta procesa, ki danes zaradi vse ostrejših konkurenca potekata vse hitreje in intenzivneje.

Zaradi izjemne velikosti in dodatnih možnosti za rast v prihodnje odpiranje kitajskega trga v zadnjih letih predstavlja še posebej velik potencial in izziv za avtomobilsko industrijo. Zato ne preseneča, da so vsi glavni igralci na Kitajskem že prisotni. Poleg proizvajalcev

avtomobilov pa v kitajskem trgu vidijo priložnost tudi proizvajalci podsestavov za avtomobile, ki poleg proizvajalcev avtomobilov predstavljajo pomemben segment v avtomobilski industriji. Eno izmed teh podjetij je tudi podjetje Iskra Avtoelektrika, ki je proizvajalec zaganjalnikov in alternatorjev za avtomobilsko industrijo in se sooča z globalnimi pritiski pri obstoječih kupcih in s priložnostmi, ki jih ponuja kitajski trg. Na tem tržnem segmentu je zaradi zrelosti produkta konkurenca še posebej močna, saj so svoj del tržnega deleža osvojili tudi domači proizvajalci, ki zadovoljujejo predvsem najnižji nivo tako po zahtevani kakovosti kot tudi po cenovnih pogojih. Tem nizko cenovnim proizvajalcem resni svetovni proizvajalci komponent na področju cen ne morejo konkurirati, se pa z razvojem kitajske družbe dvigajo tudi standardi in zahteve kupcev, kar deluje v prid kvalitetnejših ponudnikov. Vendar pri tako velikem trgu, kot je kitajski, tudi relativno majhen odstotek trga pomeni velike količine in obseg poslovanja.

Cilji in namen magistrskega dela

Hitra rast in velikost trga sta prednosti, ki se jih po drugi strani zaveda kitajska država in skuša preko regulacije panoge vzpodbujati razvoj države. Preko različnih zakonskih omejitev, ki obstajajo znotraj avtomobilske industrije, ki bi jo lahko v grobem delili na proizvajalce avtomobilov in proizvajalce podsestavov, lahko ugotovljamo učinke, ki jih dosega zakonodaja, predvsem pa dajejo omenjeni učinki slutiti smer razvoja te panoge na Kitajskem v prihodnje in to spoznanje je lahko koristno za vse, ki so dejavni v tej industriji ne le na Kitajskem, temveč tudi drugod po svetu. To je osnovni namen tega magistrskega dela. Dejstvo je, da bo kitajska avtomobilska industrija v prihodnje pomembno vplivala tudi na avtomobilsko industrijo v drugih delih sveta. Vse napovedi kažejo Kitajski prevzem vodilnega položaja v avtomobilskem svetu. Nekatere bolj optimistične kažejo, da se bo to zgodilo že v nekaj letih, druge bolj pesimistične pa segajo do leta 2020.

Cilji naloge so spoznati in predstaviti glavne značilnosti kitajskega avtomobilskega trga, preučiti pristope avtomobilske industrije na kitajskem trgu ter primerjati te značilnosti s pristopom in vstopom skupine Iskra Avtoelektrika na kitajski trg. Avtomobilska industrija je v svetu ena najmočnejših gospodarskih panog, ki ima v hitro rastočem kitajskem trgu velike ambicije in priložnost za rast v prihodnjem obdobju.

Metode dela

Glede na izbrano tematsko področje ter cilje magistrskega dela temelji metodološki pristop predvsem na deskripciji poslovnih primerov ter na analizi obstoječih sekundarnih podatkov. Poleg tega je v sklepnem delu, v katerem je predstavljen primer slovenskega proizvajalca podsestavov za avtomobilsko industrijo, uporabljena metoda analize.

Pri preučevanju obravnavane tematike zaradi izjemne rasti preučevane panoge naletimo na problem izredno hitrega zastaranja podatkov in napovedi, zato je iskanje zadnjih relevantnih podatkov predstavljalo poseben izziv. Zaradi hitro spreminjajoče se panoge je tudi obstoječa literatura velikokrat predstavljala zavajajoče podatke, zato je bilo potrebno kritično presojanje in uporaba navedenih podatkov in ugotovitev. Poseben problem je zaradi kulturnih in jezikovnih ovir predstavljalo tudi zbiranje in ugotavljanje pomena določenih podatkov, saj je potrebna posebna pazljivost pri razumevanju določenih izrazov oziroma besednih zvez, ki so najprej prevedene iz kitajskega jezika v angleščino in nato iz angleškega jezika v slovenski jezik. Zaradi drugačnosti kitajskega jezika in posledično neusklojene terminologije ter tudi zaradi pogosto nekritičnega povzemanja kitajskih izrazov so včasih pridobljeni podatki brez iskanja dodatnih pojasnil praktično neuporabni.

Struktura naloge

Uvodu sledi poglavje, v katerem so predstavljene značilnosti avtomobilske industrije na Kitajskem. V tem poglavju je najprej predstavljen pravni okvir, v katerem deluje avtomobilska industrija na Kitajskem. Sledi predstavitev glavnih proizvajalcev avtomobilov na Kitajskem, ki so razdeljeni na domače proizvajalce ter na tuje oziroma mednarodne avtomobilske proizvajalce na Kitajskem. Pri tem so zlasti zanimive povezave med tujimi in domačimi proizvajalci, saj je regulacija te industrije prisilila domače in tuje proizvajalce v postavitev skupnih mešanih podjetij.

Drugo poglavje je posvečeno delu avtomobilske industrije, ki proizvaja podsestave za avtomobilsko industrijo oziroma podrobneje trgu zaganjalnikov in alternatorjev, na katerem deluje podjetje Iskra Avtoelektrika d.d. Področje proizvodnje podsestavov za avtomobilsko industrijo je precej manj regulirano kot področje proizvodnje avtomobilov, zato so tudi domači in tuji proizvajalci precej manj povezani. Povezave so nastale bodisi zaradi resničnih interesov in win-win pozicije bodisi zaradi zgodovinskih dejstev, ker so bile le-te ustanovljene v času, ko zakonodaja drugačne oblike vstopa na kitajski trg še ni dopuščala. Vsekakor pa je tudi v teh primerih potreben resničen in dolgoročen pozitiven doprinos vseh partnerjev v mešano podjetje, drugače le-to na dolgi rok ne bo obstalo, kakor je vidno tudi iz primerov, ki so obravnavani v tem poglavju.

Tretje poglavje obravnava skupino Iskra Avtoelektrika d.d. in njen pristop na kitajskem trgu. V tem poglavju sta prvi in drugi del namenjena splošni predstavitvi skupine oziroma njeni globalni prisotnosti. Tretji del tega poglavja pa obravnava pristop skupine Iskra Avtoelektrika na kitajskem trgu, kjer so skozi vsa tri obdobja, ki jih zaznamujejo tri mešana podjetja na Kitajskem, analitično obravnavane različne faze, v katerih se je podjetje znašlo pri vstopu in prodoru na kitajski trg. Prvo fazo bi lahko označili za spoznavanje specifičnosti tega pomembnega trga ter nabiranje izkušenj. Drugo fazo bi lahko opredelili kot iskanje alternative, ki bi pripeljala do začetka poslovanja na drugem kitajskem tržnem segmentu in

neodvisno od obstoječega mešanega podjetja, vendar na podlagi izkušenj, pridobljenih v prvem mešanem podjetju. Tretjo fazo predstavlja prevzem kontrole nad vsemi ključnimi funkcijami v svoje roke. Tretja faza pomeni ustanovitev lastne družbe v večinski lasti slovenske matične družbe, vendar je zaradi zapletene kitajske zakonodaje manjši lastniški delež ostal v rokah kitajskih partnerjev.

V sklepnem delu so strnjene ključne ugotovitve in misli, ki bi lahko služile tudi drugim slovenskim družbam, ki nameravajo v prihodnje del svojih proizvodnih aktivnosti zgraditi tudi na Kitajskem.

1 AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA NA KITAJSKEM

Avtomobilska industrija v zadnjih letih doživlja posebej velik razcvet na kitajskem trgu. Z odpiranjem kitajskega trga se je tudi avtomobilski industriji odprl največji potencialni trg na svetu s preko 1,3 milijardami ljudi. Čeprav je še danes večina prebivalstva prerevnega, da bi si lahko kupili avtomobil, pa je potencial za rast prevelik, da bi si lahko katerakoli svetovna avtomobilska družba privoščila odsotnost s tega trga. O tem pričajo tudi dejstva o zasičenosti trga, kjer imajo po podatkih za leto 2007 Združene Države Amerike kar 750 vozil na 1000 prebivalcev, medtem ko svetovno povprečje znaša 120 vozil na 1000 prebivalcev, Kitajska pa ima le 44 vozil na 1000 prebivalcev (Chinaview, 2008). Podobno nakazuje velik potencial in prihodnjo rast trga tudi podatek, da si lahko le 5 % kitajskih prebivalcev privoščijo nakup avtomobila. A glede na velikost kitajske populacije to še vedno pomeni 65 milijonov ljudi (Asia Times, 2008).

Po drugi strani rast prinaša tudi številne probleme, ki Kitajsko na avtomobilskem področju še čakajo. Eden takih je gotovo onesnaženje in vzdržna gospodarska rast. Podrobnih raziskav s področja trajnostno ekološko vzdržnih okvirov kitajske avtomobilske industrije praktično ni. Danes kitajski transportni sistem temelji na naftnih energentih in nadaljna rast sektorja pomembno veča odvisnost Kitajske od uvoza nafte. Zanimiv in hkrati zaskrbljujoč podatek je, da bi, v kolikor bi Kitajska dosegla enako število vozil na prebivalca, kot ga imajo danes ZDA, hipotetična potreba po nafti samo na Kitajskem kar za 18 % preseгла svetovno proizvodnjo tega energenta (Zhu et. al, 2007, str. 1043). Deloma se tega problema Kitajska zaveda, saj bolj kot druge države vzpodbuja razvoj in uporabo električnih vozil. Deloma je to že vidno na ulicah velikih kitajskih mest, kot so Shanghai, Peking in Shenzhen, kjer je število električnih skuterjev mnogo večje, kot je denimo v Evropi. Tako je bilo samo v letu 2005 na Kitajskem prodanih 16 milijonov električnih skuterjev (EV World, 2008). Centralna kitajska oblast pa vzpodbuja tudi razvoj električnih avtomobilov, vendar njihova uporaba podobno kot drugod po svetu še ni razširjena.

Pristopi največjih svetovnih proizvajalcev avtomobilov na ta trg so precej različni, zato bodo v nadaljevanju predstavljeni primeri nastopov najpomembnejših avtomobilskih koncernov na kitajskem trgu.

1.1 Splošni pregled kitajske avtomobilske industrije

Razvoj kitajske avtomobilske industrije po ustanovitvi Ljudske Republike Kitajske leta 1949 lahko v grobem razdelimo na tri obdobja (Buckley et al., 2007, str. 709). Prvo obdobje, ki ga lahko imenujemo začetno obdobje, traja od leta 1949 do 1965. Drugo obdobje, ki traja od leta 1966 do 1980, označujemo kot obdobje razvoja avtomobilske industrije, tretje obdobje od leta 1981 naprej pa obdobje hitrega razvoja kitajske avtomobilske industrije.

V prvem obdobju je v petdesetih letih kitajska ljudska oblast s pomočjo takratne Sovjetske zveze vložila precej napora v izgradnjo lastne avtomobilske industrije in industrializacijo države. Tako je leta 1953 nastalo prvo podjetje za proizvodnjo vozil, ki so ga enostavno poimenovali First Automotive Works ali krajše FAW in je še danes največja skupina za proizvodnjo vozil na Kitajskem. Leta 1958 sta sledila Nanjing Automotive Works ali krajše NAC, ki je danes del Shanghai Automotive Industrial Corporation ali krajše SAIC in Beijing Automotive Works, leta 1960 pa še Jinan Automotive Works, ki ga danes poznamo kot vodilnega proizvajalca težkih tovornjakov, ter Shanghai Automotive Works, danes bolj poznan pod imenom SAIC. Ob koncu prvega obdobja – leta 1965 – je bilo na Kitajskem proizvedenih 40.542 vozil, od tega le 133 osebnih avtomobilov. Velika večina je bilo torej gospodarskih vozil, predvsem tovornjakov in avtobusov.

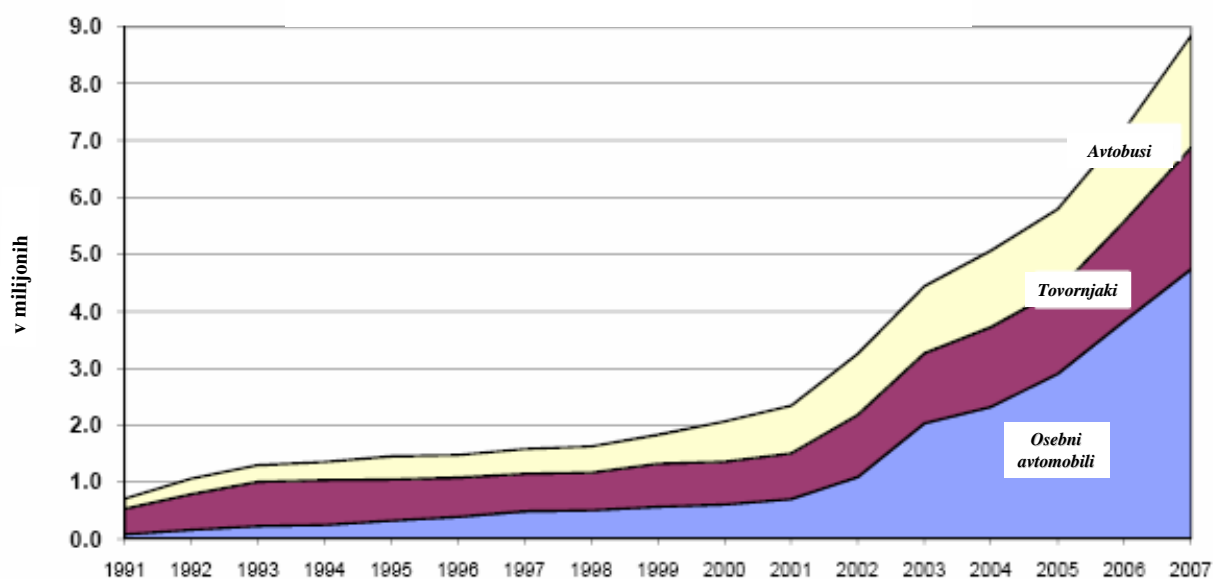
V drugem obdobju so se petim centrom avtomobilske industrije pridružili še leta 1966 ustanovljen Sichuan Automotive Works v mestu Chongqing ter leta 1967 še Second Automotive Works, ki se je pozneje, leta 1992, preimenoval v Dongfeng Automotive Corporation. Tem so sledili še proizvodni centri v Xianu, Tianjinu, Shenyangu in Wuhanu. Do konca drugega obdobja, torej leta 1980, je imela že skoraj vsaka provinca lastno proizvodnjo vozil. Tako je bilo tega leta uradno 2.379 podjetij, ki so bila vključena v avtomobilsko industrijo, od tega je bilo 56 proizvajalcev vozil ter 33 proizvajalcev motorjev za vozila. Leta 1980 so po uradnih podatkih proizvedli skupno 222.288 vozil, od tega 5.418 osebnih avtomobilov (Buckley et al., 2007, str. 709). Vendar je bila proizvodnja vozil zaradi pomanjkanja konkurence predimenzionirana in so tako vse proizvodnje delovale z nizko produktivnostjo. Centralno planski sistem pa je povzročil dodatne probleme z omejevanjem proizvodne palete posameznih lokacij.

Tretje obdobje je zaznamovala intenzivna rast avtomobilske industrije. Z odpiranjem kitajske ekonomije so se pojavile številne priložnosti ter številni izzivi. Domače povpraševanje po osebnih avtomobilih, ki je bilo sprva predvsem rezultat povpraševanja države, je v osemdesetih letih hitro raslo predvsem zaradi povpraševanja zasebnega sektorja. Vendar pa

proizvedene količine kažejo, da je bila kitajska avtomobilska industrija v preteklosti usmerjena predvsem v gospodarska vozila, medtem ko je bila proizvodnja osebnih avtomobilov v prvih treh desetletjih razvoja kitajske avtomobilske industrije bolj butična. Zato ni bila sposobna zadostiti naraščajočemu povpraševanju po osebnih avtomobilih in kot rezultat se je v začetku osemdesetih let močno povečal uvoz osebnih avtomobilov na Kitajsko. Tako je Kitajska leta 1985 po uradnih podatkih uvozila kar 105.775 osebnih vozil, pri čemer je proizvodnja osebnih vozil na Kitajskem istega leta dosegla le 5.207 vozil, kar je praktično enaka proizvodnja kot leta 1980 (Buckley et al., 2007, str. 709). To je spoznala tudi centralna kitajska oblast in začela vzpodbujati tuje investicije svetovnih avtomobilskih multinacionalk na Kitajsko. Posledično je v obdobju od 1984 do 2002 nastalo precej mešanih podjetij za proizvodnjo osebnih avtomobilov na Kitajskem. Tako je leta 1984 zaživel prvi skupni projekt med Beijing Automotive Works in takratnim AMC – American Motor Corporation, ki ga je pozneje prevzel Chrysler, leto dni pozneje pa še skupni projekt družb SAIC in Volkswagen. Istega leta je sledil Peugeot, ki pa ni uspel, nakar je v mešano podjetje leta 1998 vstopila Honda. Leta 1991 je svojo drugo mešano družbo na Kitajskem ustanovil Volkswagen in sicer preko svoje hčerinske družbe Audi. Ta mešana podjetja so proizvodnjo začela z montažo pretežno uvoženih podsestavov, kar je zmanjšalo pritisk na uvoz avtomobilov. Hkrati pa je vstop multinacionalk na kitajsko tržišče zaostрил konkurenco. Sprva, v osemdesetih in v začetku devetdesetih let, ko je na trgu dominiral Volkswagen, konkurenčnost še ni bila močna, sčasoma pa se je vse bolj zaostrovala. Obenem pa so svetovni proizvajalci avtomobilov na Kitajsko prenesli tudi moderne proizvodne tehnologije in sodobne sisteme poslovanja.

Kitajska avtomobilska industrija je potrebovala približno štirideset let, da je leta 1992 dosegla letno proizvodnjo in prodajo milijona vozil (People Daily, 2008). Za naslednji milijon, torej za letno proizvodnjo in prodajo dveh milijonov vozil, je potrebovala naslednjih osem let. A za letno prodajo in proizvodnjo treh milijonov vozil je potrebovala le še dve leti. Kitajski avtomobilski trg se je tako v letu 2001 po številu proizvedenih in prodanih vozil povzpел na osmo mesto na svetu, leto dni pozneje pa je bil to že peti največji trg. Slika 1 prikazuje rast prodaje vozil na kitajskem trgu v obdobju od leta 1991 do 2007.

Slika 1: Prodaja vozil na kitajskem trgu v obdobju 1991 – 2007



Vir: CATARC, ASIMCO, Chinatruck, iCET

Kitajski avtomobilski trg je po izjemni rasti v obdobju od 2001 do 2003 ter po slabših letih 2004 ter prvi polovici leta 2005 v letih 2006 in 2007 doživel ponoven razcvet in po velikosti prehitel japonski avtomobilski trg. Tako je v letu 2006 za ameriškim postal drugi največji avtomobilski trg na svetu.

Če primerjamo mesečno prodajo vozil v obdobju januar–maj za leto 2005 in 2006, ugotovimo, da je prodaja v teh mesecih v letu 2006 višja za 30–50 % v primerjavi z letom 2005 (Zhang, 2006). Vzrok temu je deloma tudi slaba prodaja v prvem polletju leta 2005. Precej pa so k taki rasti pripomogle bistveno nižje cene v zadnjih dveh letih ter povečana kupna moč prebivalstva. Ta dva faktorja sta hitro širila krog potencialnih kupcev, še posebej v večjih mestih ostalih provinc, kot so Shandong, Hebei in Liaoning.

V letu 2007 je celotna prodaja vozil na Kitajskem dosegla 8,79 milijona vozil, kar pomeni 21,84 % več kot v letu 2006 (Chinaview, 2008). Prodaja na Kitajskem proizvedenih avtomobilov je v prvih devetih mesecih leta 2006 narasla za 25 %, in sicer na 5,17 milijona vozil v primerjavi z enakim obdobjem leta 2005 (Qiao, 2006 in Zhang, 2006), v letu 2006 pa skupaj 7,2 milijona vozil, od tega je 4,1 milijona osebnih vozil.

Splošno prepričanje je, da bo kitajski trg v desetih do petnajstih letih po velikosti prehitel ameriškega in postal največji avtomobilski trg na svetu (Qiao, 2006). Zadnje napovedi so bistveno bolj optimistične, saj napovedujejo, da bo Kitajska postala največji proizvajalec vozil že leta 2010 (Chinatruck, 2008). Po napovedih naj bi že letos, torej leta 2008, Kitajska preseгла proizvodnjo in prodajo deset milijonov vozil letno (Chinaview, 2008). Skupna proizvodnja vozil na Kitajskem je bila v letu 2007 8,88 milijona vozil, kar je 22,02 % več kot

v letu 2006, ko je skupna proizvodnja vozil znašala 7,28 milijona vozil (Chinaview, 2008). Leta 2005 je proizvodnja vozil na Kitajskem znašala 5,71 milijona vozil.

Celotno število vozil na kitajskem trgu je konec leta 2007 znašalo 57 milijonov, od tega je bilo 15,2 milijona osebnih avtomobilov v privatni lasti (Chinaview, 2008). V primerjavi z letom 2001, ko je bilo na Kitajskem 18 milijonov vozil (NAP, 2008), se je v tem obdobju število vozil več kot potrojilo.

Študija, ki jo je izvedlo ameriško podjetje za tržne raziskave AC Nielsen (AC Nielsen, 2008 in Auto China, 2006, str. 10) kaže na visko rast tako kitajskega avtomobilskega trga kot trga rezervnih delov in trga rabljenih vozil. Študija, ki so jo izvedli v mesecu maju in juniju leta 2006 med 1500 prebivalci Pekinga, Shanghaija in Guangzhoua, kaže, da ima avto že kar 28 % prebivalcev Pekinga, 18 % prebivalcev Guangzhoua ter 11 % prebivalcev Shanghaija. V letu 2004 so bili deleži bistveno manjši in sicer 11 % za Peking, 5 % za Guangzhou in 4 % za Shanghai. Raziskava je pokazala tudi visoko rast za prihodnje leto, saj je kar 13 % vprašanih pritrdilno odgovorilo na vprašanje, ali nameravajo v prihodnjih dvanajstih mesecih kupiti avto, kar je skoraj dvakrat več v primerjavi z letom 2004. Ta napoved se je v letu 2007 tudi potrdila.

Po podatkih Kitajskega združenja avtomobilskih proizvajalcev je v prvih devetih mesecih leta 2006 skupni dobiček kitajske avtomobilske industrije znašal 54,67 milijard juanov oziroma 6,89 milijard ameriških dolarjev, to je kar 48 % več kot v istem obdobju leta 2005 (Auto China 2006, str. 10). Poznavalci menijo, da bo kitajski avtomobilski trg v naslednjih desetih letih predstavljal polovico rasti svetovnega avtomobilskega trga (Qiao, 2006). Če ga primerjamo z največjim – ameriškim trgom, ki je imel v letu 2007 celo minimalno negativno rast, je kitajski trg v istem letu zrasel za preko 20 % (Chinatruck, 2008).

Čeprav je bil v vseh preteklih letih uvoz in izvoz avtomobilov v primerjavi s celotno domačo proizvodnjo in prodajo relativno majhen, pa je zelo zanimiv podatek, da je do leta 2006 Kitajska imela malenkostno večji uvoz avtomobilov od izvoza. V letih 2006 in 2007 pa Kitajska beleži neto izvoz avtomobilov, ki se je v letu 2007 precej povečal v primerjavi z letom prej (MSNBC, 2008). Tako je izvoz vozil, ki vključuje tovornjake in avtobuse, v prvih desetih mesecih leta 2007 dosegel 413.500 vozil, kar je 64 % več kot v enakem obdobju leta 2006. Podatki za leto 2007 pa kažejo, da je izvoz vozil iz Kitajske znašal kar 612.700 vozil oziroma 78,95 % več kot v letu 2006 (Chinatruck, 2008). V primerjavi z uvozom, ki je v letu 2007 znašal 314.200 vozil, je v letu 2007 neto izvoz že znašal 298.500 vozil. Za primerjavo je v letu 2006 izvoz vozil znašal 342.400 vozil, uvoz pa 228.000 vozil, tako da je bil neto izvoz v letu 2006 114.400 vozil. Gledano količinsko je rast neto izvoza vozil tako leta 2007 znašala kar 260 % v primerjavi z letom prej.

Vendar pa je pred avtomobilsko industrijo na Kitajskem tudi nekaj velikih izzivov. Konkurenca se bo iz leta v leto povečevala, k temu pa bodo dodatno pripomogli še nizkocenovni domači proizvajalci. Novi modeli in vzgajanje lojalnosti kupcev bosta igrala še

pomembnejšo vlogo, kot jo imata na ostalih avtomobilskih trgih. Samo leta 2006 so proizvajalci avtomobilov predstavili 46 novih modelov na kitajskem trgu (Zhang, 2006). Iz skupine uspešnih velikih tujih avtomobilskih koncernov na kitajskem trgu sta najdlje prisotna Volkswagen in General Motors, ki sta tudi vodilna po tržnem deležu (Zhang, 2006). V preteklosti je Volkswagen kraljeval na tem trgu s preko 50 % tržnim deležem, ki pa mu je v letu 2006 upadel pod 20 %.

1.2 Institucionalni okvir za delovanje avtomobilske industrije na Kitajskem

Za razumevanje strukture kitajskega avtomobilskega trga je potrebno osvetliti osnovne pravne omejitve, ki so bile in so še v veljavi na kitajskem trgu. Kitajska centralna vlada je skozi zadnje obdobje vseskozi obravnavala avtomobilsko industrijo posebej in vedno podrobno spremljala dogajanje ter po potrebi intervenirala.

Leta 1994 je centralna kitajska oblast sprejela Zakon o avtomobilski industriji (angl. *1994 Automobile Policy Initiative*), s katerim je z visokimi uvoznimi dajatvami, uvoznimi kvotami, uvedbo dovoljenj za uvoz avtomobilov in tudi uvedbo omejitev tujega lastništva domačih proizvajalcev zaščitila domače proizvajalce avtomobilov (Zhang et al. 1998, str. 15–18). Hkrati je s tem zakonom želela pospešiti proces konsolidacije in povezovanja kitajske avtomobilske industrije. Poleg teh je bilo še mnogo drugih regulativ, ki so dodatno stimulirale lokalno proizvodnjo in oteževale oziroma preprečevale tujim investitorjem samostojen nastop na kitajskem trgu. Poleg centralnega zakona je bila prisotna regionalna (provinencialna) zakonodaja, ki je dodatno omejevala možnosti tujih proizvajalcev. Tako so denimo v mnogih provincah regulirali delež lokalnih podsestavov, prenos tehnologije, izvoz itd.

Čeprav je bila v osnovi zakonodaja namenjena pospeševanju razvoja avtomobilske industrije, je tako nastal dokaj kompleksen zbir zakonov in pravil, ki so na eni strani želeli zaščititi in promovirati lokalne proizvajalce, po drugi strani pa povečati učinkovitost avtomobilske industrije. Tako je denimo povprečna carinska stopnja na avtomobile v letu 1994 znašala 110 % (Zhang et al. 1998, str. 1518), kar je petkrat več od skupine 25-ih proizvodov, ki so predstavljali 30 % kitajskega uvoza v istem obdobju in kjer je carinska stopnja znašala 22 %. Ostale dajatve so bile približno enake in sicer 24 % na avtomobile in povprečno 22 % na skupino 25-ih proizvodov.

Carine na vozila so bile torej zelo visoke in sicer so za preferenčne države (angl. *most favored nations ali MFN*) v povprečju znašale 39 % na osebne avtomobile, 21 % na gospodarska vozila in 15 % na podsestave za avtomobilsko industrijo (Zhang et al. 1998, str. 15–18). Za države, ki niso bile preferenčne, pa so carine znašale kar 242 % na osebne avtomobile, 52 % na gospodarska vozila in 56 % na podsestave. Posledice nove politike so precej močno vplivale na avtomobilsko industrijo. Tako je letni uvoz vozil, ki zajema tako osebna kot

gospodarska vozila, v obdobju 1995–1999 na letnem nivoju upadel kar za 79 % v primerjavi z letom 1993. Še posebej visoke ovire je kitajska oblast postavila japonskim proizvajalcem vozil, kar je tudi eden glavnih razlogov, da se japonski proizvajalci vozil in podsestavov za avtomobilsko industrijo niso prej pozicionirali na Kitajskem.

Vstop Kitajske v Svetovno trgovinsko organizacijo (WTO) je bil pogojen tudi z odpravo večine omejitev do prvega julija leta 2006 ter z odpravo kvot in uvoznih dovoljenj do oktobra 2005 (Gallagher, 2003, str. 10). Toda junija leta 2004 je Kitajska sprejela tako imenovana Nova pravila v avtomobilski industriji (angl. *New auto rules*), ki so odpravila določene omejitve, po drugi strani pa so določene omejitve celo dodatno zaostri (China Embassy, 2004). Tako so nova pravila iz leta 2004 potrdila bojazen, da namerava kitajska oblast še naprej nadzorovati vstop tujih proizvajalcev na hitro rastoči kitajski trg (Kishimoto et. al, 2005). Tako je še naprej v veljavi potreba po pridobitvi licence za proizvodnjo motorjev za avtomobilsko industrijo. Za pridobitev le-te pa je potrebno organizirati velikoserijsko proizvodnjo motorjev z določeno minimalno proizvodno zmogljivostjo. Tuji proizvajalec mora za proizvodnjo končnih vozil še vedno ustanoviti mešano podjetje z lokalnim partnerjem in pri tem ne sme imeti večinskega lastniškega deleža. Pri tem ima tuji partner lahko samo dve mešani podjetji za proizvodnjo določenega tipa vozil, kot na primer avtomobilov, gospodarskih vozil, dvokoles. Tuji partner pa ima lahko več kot 50 % lastniški delež v mešanem podjetju v primeru, ko podjetje proizvaja avtomobile za izvoz. Z odpravo uvoznih dajatev se je izredno povečal uvoz celotnih kompletov sestavnih delov CKD (angl. *Completely knock down*) v letih 2002–2004 (Fourin, 2005) in tako je kitajska oblast z novimi pravili iz leta 2004, kjer so sprostitev omejili tako, da nižja carinska stopnja za CKD dele velja le v primeru, ko je lokalna vsebnost višja od 60 % celotne vrednosti izdelka in v kolikor je vrednost lokalne dodane vrednosti v celotnih proizvodjalnih stroških višja od 70 %.

Po kitajski zakonodaji se morajo vsi proizvajalci vozil na Kitajskem, ki uporabljajo uvožene podsestave, registrirati pri kitajski carini in ji posredovati podatke o vsakem proizvedenem avtomobilu, ki vključuje spisek uvoženih in domačih delov, ki bodo vgrajeni v vozilo, prav tako pa tudi vrednost in ime dobavitelja za vsak podsestav posebej (USTR, 2008). In če količinsko ali vrednostno uvoženi deli presegajo predpisano maksimalno vrednost, so uvoženi podsestavi podvrženi carinski stopnji, ki je enaka kakor za uvoz na končane avtomobile in znaša praviloma 28 %. To dodatno podraži proizvodnjo avtomobilov, saj praviloma carinska stopnja za podsestave znaša do 14 %.

Tako usmerjena zakonodaja jasno privilegira domače proizvajalce podsestavov, saj vzpodbuja proizvajalce vozil k večji uporabi lokalno proizvedenih podsestavov na račun podsestavov na primer iz Japonske, ZDA ali Evrope. Obenem zakonodaja nudi tudi ugodnosti za proizvajalce podsestavov, v kolikor se odločijo za lokalizacijo proizvodnje na Kitajskem. Pri tem je potrebno poudariti, da v primeru proizvajalcev podsestavov ne velja 50 % omejitev za lastništvo v mešanih podjetjih na Kitajskem.

Naslednja pomembna sprememba, ki jo je prinesla nova zakonodaja v letu 2004, je ta, da imajo tuji proizvajalci avtomobilov lahko več kot dve mešani podjetji za posamezen tip vozila, v kolikor skupaj z obstoječim partnerjem prevzamejo katerega od kitajskih proizvajalcev avtomobilov. General Motors ima tako na Kitajskem skupaj s SAICom štiri mešana podjetja za proizvodnjo osebnih avtomobilov, ki jih je prevzel skupaj s svojim lokalnim partnerjem SAIC. Kitajska oblast želi na ta način spodbuditi združitve in prevzeme tako domačih kot tujih proizvajalcev avtomobilov na način, da jih prevzameta tuji proizvajalec avtomobilov skupaj z njegovim kitajskim partnerjem. Predvsem naj bi s tem pomagali kitajskemu proizvajalcem avtomobilov pri širitvi v druge države. Primer takega prevzema se je zgodil leta 2002, ko sta SAIC in GM skupaj z japonskim Suzukijem prevzela korejski Daewoo Motors. To je bil prvi primer, ko je kitajski avtomobilski proizvajalec prevzel kakega tujega proizvajalca avtomobilov, vendar pa to še ni bil pravi prevzem tujega proizvajalca, saj je Daewoo Motors dejansko prevzel GM s pomočjo Suzukija in SAICa.

Po novi zakonodaji naj bi lokalni partner imel večji ali enak delež kot vsi tuji partnerji skupaj. S tem so želeli preprečiti, da bi tuji partner preko povezanih družb kontroliral večino v kitajskem mešanem podjetju. To pa ne velja v primeru tako imenovanih WOFE-jev (angl. *wholly owned foreign entity*), ki so v 100 % lasti tujih investorjev. Vendar morajo te družbe svoje proizvode nameniti izključno za izvoz. Hkrati je zakonodaja iz leta 2004 tudi dodatno zaostila pogoje za domače investitorje v avtomobilsko industrijo. Tako velja, da domači proizvajalci, ki so v težavah in ne morejo zagotavljati normalnega delovanja družbe, ne smejo prenesti svojih dovoljenj za proizvodnjo vozil na družbe, ki niso del avtomobilske industrije. Centralna oblast želi s tem in drugimi dodatnimi pravili vzpodbuditi konsolidacijo avtomobilske industrije in preprečiti nov pritok kapitala v že tako hitro rastočo kitajsko avtomobilsko industrijo. Nova zakonodaja je predpisala tudi minimalno višino investicije za nove projekte za proizvajalce avtomobilov. Tako je po novem minimalna višina investicije dve milijardi juanov ali približno 285 milijonov USD. Od tega mora biti del investicije namenjen za posebno organizacijo za raziskave in razvoj, za kar mora biti namenjenih minimalno 500 milijonov juanov ali približno 71 milijonov USD.

Nova zakonodaja je regionalnim oblastem prepovedala tudi diskriminacijo vozil, proizvedenih v drugih provincah. Tako je centralna oblast prevzela in poenotila postopek registracije vozil in nadzor nad voznim parkom na Kitajskem. Vendar pa so na primer dajatve na vozilo v Shanghaiju še vedno bistveno višje v primerjavi z ostalimi kitajskimi provincami. Tako so povprečni stroški za prvo registracijo vozila v Shanghaiju znašali 6.049 dolarjev, medtem ko so bili povprečni stroški registracije v dražjih predelih Kitajske polovico manjši in so znašali 2.927 dolarjev (APEREC, 2008). Po podatkih azijsko-pacifiškega centra za energetske raziskave (angl. *APEREC – Asia Pacific Energy Research Center*) pa je v cenejših predelih Kitajske strošek registracije vozila le 1.171 ameriških dolarjev.

1.3 Predstavitev glavnih lokalnih proizvajalcev avtomobilov

V nadaljevanju bo sledila kratka predstavitev danes petih največjih lokalnih proizvajalcev avtomobilov ali "Big Five" (Worldbusinesslive, 2008) na Kitajskem. To so First Automotive Works ali FAW, Dongfeng, Shanghai Automotive Industrial Corporation ali SAIC, Changan in Chery. Ti so zrasli na osnovi politike kitajske oblasti konec osemdesetih let. V osemdesetih letih se je po koncu hladne vojne veliko kitajskih podjetij iz vojaške industrije preusmerilo v proizvodnjo vozil. Da bi preprečila nekontroliran razvoj avtomobilske industrije, je kitajska centralna oblast 24. decembra 1988 sprejela sklep, v katerem je identificirala šest proizvodnih podjetij in jim podelila licence za proizvodnjo in prodajo vozil (Chen, 2000, str. 5). Ta akt je danes poznan kot »Veliki trije in mali trije« (angl. *Gig Three and Small Three*). Med velike tri so spadali FAW, Dongfeng in SAIC, med male tri pa Beijing Automobile Industrial Corporation ali BAIC, Tianjin Automobile Industrial Corporation ali TAIC in Guangzhou Automotive Industrial Corporation ali GAIC. FAW je prevzel TAIC, zato v nadaljevanju ne bo posebej predstavljen, temveč bo predstavljen skupaj s FAW. Poleg tega pa bo v nadaljevanju predstavljen še Guangzhou Automotive Industrial Corporation ali GAIC, ki je preko mešanih podjetij s Toyoto in Hondo močno povezan s pristopi največjih avtomobilskih proizvajalcev na kitajski trg in BAIC, ki je preko mešanih podjetij močno povezan z nemškim Daimlerjem. Konec leta 2007 sta Nanjing Automotive Corporation ali NAC in SAIC napovedala združitev, zato je Nanjing Automotive Corporation, ki je povezan z italijanskim proizvajalcem avtomobilov FIAT, predstavljen ločeno, vendar v poglavju, kjer je predstavljen SAIC.

1.3.1 FAW – First Automotive Works

Zgodovina podjetja FAW in zgodovina kitajske avtomobilske industrije sta bili velik del druge polovice dvajsetega stoletja enaki. First Automotive Works ali skrajšano FAW je, kot že samo ime pove, bilo prvo podjetje na Kitajskem za proizvodnjo raznovrstnih vozil. Sedež podjetja je na severovzhodu države v mestu Changchun, v provinci Jilin. V začetku je FAW proizvajal tovornjake, kasneje pa je svojo proizvodnjo razširil še na lahka dostavna vozila in avtomobile.

Začetki podjetja segajo v leto 1950, ko je ministrstvo za težko industrijo začelo s pripravami na ustanovitev podjetja za proizvodnjo gospodarskih vozil (FAW, 2008). Pod pokroviteljstvom Centralnega komiteja in takratnih kitajskega predsednika Mao Zedonga in predsednika vlade Zhou Enlai-ja ter ob pomoči takratne Sovjetske zveze in njene avtomobilske industrije so začeli s proizvodnjo tovornjakov po licenci ruskega proizvajalca tovornjakov Kamaz.

FAW je uradno začel s proizvodnjo 13. julija 1956, ko je z montažnega traka zapeljal prvi tovornjak, legendarni CA10. Model je kmalu postal simbol in ponos kitajske avtomobilske

industrije. Model so poimenovali Jiefang, kar v prevodu pomeni osvoboditev. Simboliziral naj bi osvoboditev Kitajske in njeno lastno moč ustvarjanja modernih transportnih sredstev in sistemov. V začetku je bil FAW oziroma kitajska proizvodnja vozil popolnoma odvisna od sovjetske pomoči, saj so Rusi zagotavljali 80 % proizvodne opreme (FAW, 2008). Prav tako so dobivali tudi tehnično pomoč, saj je bila med gradnjo tovarne v Changchunu neprestano prisotna velika skupina sovjetskih strokovnjakov. Do konca šestdesetih let so dosegli proizvodnjo 30.000 vozil letno. Konec šestdesetih let so proizvodni program razširili na avtobuse in osebna vozila, ko je FAW začel s proizvodnjo osebnega vozila DongFeng, kar v prevodu pomeni vzhodni veter, ter luksuzne limuzine HongQin, kar pomeni rdeča zastava. Leta 1967 je centralna kitajska oblast sprejela sklep o ustanovitvi drugega holdinga za proizvodnjo avtomobilov, ki ga danes poznamo pod imenom Dongfeng (FAW, 2008). Vendar se je pravi razmah avtomobilske industrije na Kitajskem lahko začel šele po kulturni revoluciji in gospodarskih reformah predsednika vlade Deng Xiaoping-a v sedemdesetih letih. V sedemdesetih letih je tako FAW podvojili proizvodnjo proizvedenih vozil na 60.000 letno.

V osemdesetih letih je FAW izdatno prenovil svoje proizvodne kapacitete, za kar so precej tehnologije kupili na Japonskem (FAW, 2008). V tem obdobju je začel FAW pospešene prodajne aktivnosti. Graditi je začel lastno distribucijsko mrežo na kitajskem trgu in začel s prodajnimi aktivnostmi izven Kitajske. Leta 1987 je FAW prevzel družbo Jilin Light Truck and Mini Vehicle. Devedeseta leta so bila za FAW v znamenju velike rasti, saj je bila skupna proizvodnja leta 2001 za 5,1 krat večja od proizvodnje v letu 1988 (FAW, 2008). Posebej močna je bila rast proizvodnje osebnih vozil, kjer je pomemben dejavnik predstavljala ustanovitev mešanega podjetja FAW-VW. Proizvodnja težkih tovornjakov je prvič presegla proizvodnjo srednje velikih tovornjakov in proizvodnja osebnih vozil je presegla proizvodnjo tovornih vozil. Izjemna rast v devedesetih letih je pripeljala FAW med deset največjih kitajskih podjetij ob prelomu tisočletja.

Tudi zadnjih petnajst let je bilo v znamenju ustanavljanja mešanih podjetij za proizvodnjo vozil ter za proizvodnjo podsestavov za avtomobilsko industrijo.

Danes skupina FAW proizvede letno preko en milijon vozil (FAW, 2008). Prvič so to število presegli leta 2005. Skupno zaposluje preko 133.000 ljudi in prodaja v preko 70 različnih držav. Proizvodna paleta zajema avtomobile, lahka dostavna vozila, težke tovornjake, avtobuse in druga vozila. FAW je do danes obdržal mesto vodilnega domačega podjetja za proizvodnjo vozil. Danes se FAW strateško bolj usmerja v proizvodnjo avtomobilov, čeprav še vedno ohranja pomemben tržni delež tudi pri proizvodnji tovornjakov.

Večina tovarn skupine FAW se nahaja na severovzhodu Kitajske v provincah Jilin, Heilongjiang in Shandong. Poleg tega pa ima tovarne še v provincah Tianjin, Hainan, Siuchuan in Yunnan. Podjetje se je preimenovalo, tako da danes nosi uradno ime China FAW Group Corporation.

Skupno ima skupina FAW 27 hčerinskih podjetij, ki so 100 % v njihovi lasti, in 20 mešanih podjetij s tujimi partnerji. Eno izmed njih je tudi Fawer Iskra, ki bo podrobneje opisano v tretjem poglavju. Med najpomembnejšimi lastnimi podjetji so FAW Jiefang Truck Co., Ltd., ki proizvaja tovorna vozila, Fawer Automobile Parts Co., Ltd., ki je namenjeno proizvodnji raznih podsestavov za avtomobilsko industrijo, FAW Car Co., Ltd. za proizvodnjo avtomobilov itd. Ker je eden osnovnih namenov tega dela preučiti pristope tujih družb iz avtomobilске industrije na Kitajskem, so v nadaljevanju predstavljene samo glavne mešane družbe, ki jih ima FAW s tujimi proizvajalci vozil ali podsestavov za avtomobilsko industrijo.

FAW in VW sta 17. maja 1988 podpisala pilotski tehnološki dogovor o skupni montaži 30.000 vozil Audi 100 za kitajski trg. Leto dni kasneje se je z montažnega traku zapeljal prvi Audi, narejen na Kitajskem. Prvi Audiji so bili sestavljeni iz CKD delov (angl. *CKD - completely knock down*), ki so bili uvoženi iz Nemčije. Leta 1990 sta FAW in VW podpisala dogovor o skupni proizvodnji vozila Jetta, s čimer se je nadaljevalo oziroma nadgradilo uspešno sodelovanje med FAW in VW. Takrat so ustanovili mešano podjetje FAW – Volkswagen Automobile Co., Ltd. in zgradili za kitajske razmere sodobno tovarno s kapaciteto 150.000 vozil letno. Podrobneje je to sodelovanje predstavljeno v točki 2.3.1.

Leta 2002 je FAW prevzel domačega proizvajalca avtomobilov Tianjin Automobile Industry (Group) Corporation. Istega leta so preko prevzetega podjetja začeli proizvodnjo v mešanem podjetju v partnerstvu s Toyoto, z imenom Tianjin FAW Toyota motor Co., Ltd. Do danes imata oba partnerja skupaj že enajst podjetij v mešani lasti. Podrobneje je sodelovanje predstavljeno v točki 2.3.4. Leta 2005 je pogodbo o ustanovitvi mešanega podjetja s skupino FAW podpisala tudi Mazda. FAW Mazda Motor Sales Co., Ltd. (krajše tudi FMSC) je v večinski lasti FAW-a. Podrobneje je sodelovanje predstavljeno v točki 2.3.3.

Ostala mešana podjetja so namenjena proizvodnji podsestavov bodisi za proizvodnjo avtomobilov bodisi za proizvodnjo tovornih vozil in v nadaljevanju ne bodo podrobneje obdelana. Na kratko bodo v nadaljevanju predstavljena le pomembnejša mešana podjetja, ki jih FAW ima.

Deutz (Dalian) Engine Co., Ltd. je mešano podjetje za proizvodnjo velikih dizelskih motorjev za potrebe FAW proizvodnje tovornih vozil in za prodajo na kitajskem trgu. Podjetje je v lasti FAW Jiefang Truck Co., Ltd. in nemškega Deutz AG. Oba partnerja imata po 50 % lastniški delež v podjetju. Podjetje je locirano v mestu Dalian in proizvaja dizelske motorje prostornin od 4 do 7 litrov. Letna proizvodna kapaciteta podjetja je 100.000 motorjev.

ThyssenKrupp Presta Fawer (Changchun) Co., Ltd. je, kot že samo ime pove, mešano podjetje med podjetjema ThyssenKrupp Presta AG in podjetjem Fawer Automotive Parts Co., Ltd (Fawer), ki je hčerinsko podjetje skupine FAW. Fawer ima 40 % lastniški delež, medtem ko ima ThyssenKrupp preostalih 60 % lastniškega deleža. Mešano podjetje proizvaja in prodaja volanske sisteme za avtomobile in tovorna vozila. Letno proizvede preko milijon volanskih sistemov ter ima približno 300 milijonov RMB letnih prihodkov.

TRW Fawer Automobile Safety Systems Co., Ltd. je mešano podjetje med TRW Automotive in Fawerjem. Fawer ima v lasti 40 % , TRW pa ima 60 % lastniški delež. Podjetje se ukvarja s proizvodnjo raznih sklopov za avtomobilsko karoserijo, od katerih so najpomembnejši zavorni sklopi, sistemi za aktivno in pasivno varnost, kot so npr. zračne blazine in volanski sistemi. Mešano podjetje je bilo ustanovljeno leta 1995 kot FAW-Kelsey Hayes Automobile Chasis Systems, Kelsey Hayes pa je bil kasneje prevzet s strani TRW Automotive.

Valeo Fawer Compressor (Changchun) Co., Ltd. je leta 2006 ustanovljeno mešano podjetje med Fawerjem in francoskim Valeojem, v katerem ima Fawer 40 % lastniški delež, Valeo pa 60%. Podjetje se ukvarja s proizvodnjo kompresorjev za klimatske naprave v avtomobilih in proizvaja tako za domač kitajski trg kakor za izvoz. Letno lahko podjetje proizvede 1,2 milijona kompresorjev.

FAW Bharat Forge (Changchun) Co., Ltd. (krajše tudi FAW-BF) je mešano podjetje med FAW Group in Bharat Forge Ltd. S proizvodnjo so začeli leta 2006, namenjeno pa je proizvodnji različnih kovanih delov za avtomobilsko industrijo. Bharat ima v lasti 52 % lastniški delež, FAW pa 48 %. Letna kapaciteta podjetja, ki zaposluje 1.700 ljudi, je 100.000 ton kovanih izdelkov in predstavlja največjo indijsko investicijo na Kitajskem do tega trenutka (november 2007). Celotna investicija v to podjetje je bila 90 mio USD.

Fawer Y-TEC Chasis parts Co., Ltd. je mešano podjetje med Fawerjem, Y-TEC Corporation in Sumitomo Corporation in je bilo ustanovljeno leta 2005. Podjetje se ukvarja s proizvodnjo različnih podsestavov za model Mazda 6, ki ga proizvaja FAW Car Co. Fawer ima 40 %, Y-TEC 40 % in Sumitomo 20 % lastniški delež in zaposluje 60 ljudi. Vsi izdelki se proizvajajo po licenci Y-TECa.

Tianjin Fawer Denso Air Conditioner Co., Ltd. je mešano podjetje med japonskim proizvajalcem Denso Corporation in Fawerjem. S proizvodnjo je začelo februarja 2005 in proizvaja predvsem za Tianjin FAW Toyota Motor Co., Ltd. (TFTM).

Changchun Fawer – Johnson Controls Automotive Systems Co., Ltd. (FJC) je mešano podjetje med Changchun FAW SihuanAutomobile Co., Ltd in ameriškim podjetjem Johnson Controls Inc. Ustanovljeno je bilo leta 2001 z namenom izdelovanja podsestavov za notranjost avtomobila. Danes (november 2007) ima podjetje 2.109 zaposlenih na sedmih proizvodnih lokacijah.

ZF Fawer Chassis Technology Co., Ltd. je mešano podjetje med Fawerjem in nemškim ZF Friedrichshafen AG, kjer ima ZF 51 % lastniški delež in Fawer 49 % delež. S proizvodnjo so začeli leta 2005, v kar so investirali 403.5 mio RMB oziroma približno 50 mio USD. Leta 2007 naj bi podjetje realiziralo prihodke v višini 120 mio USD. Podjetje s 350 zaposlenimi izdeluje predvsem prednje in zadnje obese za vozilo Audi A6. Polg tega izdeluje še ostale podsestave predvsem za podvozje vozil po tehnologiji nemškega partnerja.

TRW Fawer Commercial Vehicle Steering Systems (Changchun) Co., Ltd. ali krajše TFCVS je mešano podjetje med Fawerjem in TRW Automotive JV LLC, kjer imata partnerja 55 % (Fawer) oziroma 45 % (TRW) lastiški delež. V proizvodnjo, ki se je začela v letu 2004, so investirali 207,5 mio RMB oziroma približno 26 mio USD. Podjetje ima 350 zaposlenih in proizvaja preko dvajset različnih vrst volanskih sistemov predvsem za srednja in težja tovorna vozila. Prodaja predvsem na domačem trgu, nekaj pa tudi izvozi v Mehiko in v ZDA. Na področju upravljanja podjetja ima TRW pravico imenovati tako predsednika upravnega odbora kot glavnega direktorja. Oba namestnika pa sta določena s strani Fawerja.

Arvin Meritor FAW Sihuan (Changchun) Vehicle Brake Co., Ltd. ali krajše AMFSVB je bil ustanovljen leta 2005 kot mešano podjetje med ameriškim podjetjem Arvin Meritor in FAW Sihuan Automotive Co., Ltd. Podjetje se ukvarja s proizvodnjo zavornih sistemov za gospodarska vozila in prodaja predvsem proizvajalcem gospodarskih vozil na kitajskem trgu. Del svojih prihodkov ustvari tudi z izvozom v Evropo in Severno Ameriko. Letna proizvodna kapaciteta je 100.000 zavornih sistemov.

Liaoyang K.S. Automotive Spring Co., Ltd. ali krajše LKS je mešano podjetje med Fawerjem in K.S. Automotive Suspension Asia Private Ltd., ki je v lasti ThyssenKrupp Bilstein Suspension. Proizvodnja se je začela v letu 1995 in zajema razne vzmeti, stabilizatorje in druge podsestave za podvozje. Prihodke ustvarja predvsem s prodajo proizvajalcem avtomobilov znotraj skupine FAW ter ostalim proizvajalcem avtomobilov na kitajskem trgu.

United Aluminum Radiator Co., Ltd. oziroma UARCO je mešano podjetje med Fawerjem in ameriškim podjetjem Visteon. Podjetje, ki je začelo s proizvodnjo leta 1995, se ukvarja s proizvodnjo aluminijastih hladilnikov za avtomobilsko industrijo. Prihodke ustvarja predvsem s prodajo proizvajalcem osebnih avtomobilov v skupini FAW in Fordu, nekaj prihodkov pa ustvari tudi s prodajo na drugi vgradnji in z izvozom.

Kot že omenjeno ima FAW mešano podjetje tudi s slovensko družbo Iskra Avtoelektrika d.d. Ta primer bo podrobneje obravnavan v tretjem poglavju.

1.3.2 Dongfeng

Leta 1967 se je kitajska vlada odločila za diverzifikacijo avtomobilske industrije in posledično ustanovitev novega podjetja za proizvodnjo vozil (FAW, 2008). Poimenovali so ga Second Automotive Works in je bil lociran v provinci Hubei. Postavljali so ga pod mentorstvom FAW, od koder je prišla tudi večina strokovnjakov. FAW je namreč poslal 4.200 svojih ljudi v Second Automotive Works z namenom, da pomagajo pri ustanavljanju podjetja. Danes poznamo to podjetje pod imenom Dongfeng ali krajše DFM.

Danes je DFM tretji največji holding za proizvodnjo avtomobilov na Kitajskem. Lociran je v mestu Wuhan v provinci Hubei v osrednjem delu vzhodne Kitajske. Poleg Wuhana ima proizvodne lokacije še v mestih Guangzhou, Xiangfan in Shiyan. V Shiyanu je osredotočen predvsem na proizvodnjo srednjih in velikih tovornih vozil, podsestavov za osebne avtomobile ter na proizvodnjo opreme za lastne potrebe v proizvodnji vozil. V mestu Xiangfan proizvaja predvsem osebna vozila ter lahka dostavna vozila, v mestu Wuhan in Guangzhou pa proizvaja samo osebna vozila. Celotna skupina ustvari približno polovico prihodkov s prodajo tovornih vozil in polovico s prodajo osebnih vozil.

DFM je poleg že dobro uveljavljenega mešanega podjetja s PSA – DPCA v zadnjih letih ustanovil še tri mešana podjetja za proizvodnjo osebnih avtomobilov, in sicer z Nissan Motor Co., Honda Motor Co. ter Kia Motors Corporation. V DPCA pa so poleg avtomobilov znamke Citroen začeli tudi s proizvodnjo avtomobilov Peugeot. DFM ima v vseh omenjenih štirih mešanih podjetjih 50 % lastniški delež (Dongfeng, 2008). Našteta mešana podjetja bodo podrobneje obravnavana v poglavjih v nadaljevanju, kjer so obravnavani PSA, Nissan, Honda ter Hyundai Kia.

Od ostalih mešanih podjetij velja omeniti še mešano podjetje za proizvodnjo dizelskih motorjev, ki ga ima z ameriško korporacijo Cummins in se imenuje Dongfeng Cummins Engine Co. ali krajše DCEC. DCEC je mešano podjetje, v katerem imata oba partnerja, tako Dongfeng Automobile Co. Ltd, ki je hčerinsko podjetje DFM, ter ameriški Cummins enak, 50 % lastniški delež.

Strategija podjetja DFM je postati mednarodno in na vzdržni rasti temelječe podjetje, ki bo sposobno podpirati lasten razvoj. Rast vidi predvsem na hitro rastočem domačem avtomobilskem trgu. V letu 2005 se je DFM uvrstil na borzo v Hong Kongu (Dongfeng, 2008), vendar ima 70 % lastniški delež še vedno v rokah kitajske države.

1.3.3 SAIC – Shanghai Automotive Industrial Corporation

Shanghai Automotive Industry Corporation ali krajše SAIC je drugi največji lokalni proizvajalec avtomobilov. V Shanghaiju in njegovi okolici ima preko 50 proizvodnih lokacij. Proizvodna paleta SAICa obsega osebna vozila, kmetijsko mehanizacijo, dvokolesa, tovorna vozila, avtobuse in dele za avtomobilsko industrijo. Poleg tega pa so v skupini še podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo avtodielov na debelo in drobno ter z lizingom in drugimi oblikami financiranja.

Ima dve zelo uspešni partnerstvi s tujimi proizvajalci avtomobilov. Prvo je s skupino Volkswagen, drugo pa s skupino General Motors. Oba bosta podrobneje opisana v nadaljevanju, kjer sta opisana VW in GM.

SAIC je leta 2001 kupil 20 % konkurenta Chery (Wikipedia, 2008), a ga je leta 2004 zopet prodal nazaj ter kasneje v istem letu kupil 51 % korejskega proizvajalca Sangyong Motor Company. To je bil prvi prevzem mednarodnega avtomobilskega proizvajalca s strani kitajskega proizvajalca avtomobilov.

Avgusta 2004 je SAIC potrdil, da se pogaja o nakupu britanskega proizvajalca vozil MG Rover. Neuspešna pogajanja so aprila leta 2005 MG Rover privedla v stečaj. SAIC je od Roverja kupil tehnologijo in proizvodne pravice za nekatere modele, vendar pa mu ni uspelo kupiti blagovne znamke Rover, za katero je BMW-ju, ki je bil lastnik blagovne znamke, ponujal 11 mio angleških funtov (Wikipedia, 2008), saj je Ford izkoristil predkupno pravico, ki jo je pridobil skozi nakup Land Roverja leta 2000. Preostanek MG Roverja je avgusta 2005 za 53 mio funtov kupil drug kitajski proizvajalec avtomobilov Nanjing Automobile Corporation ali NAC.

1.3.3.1 Nanjing Automobile

Začetki podjetja segajo v leto 1947, ko je bil ustanovljen servisni center za potrebe kitajske vojske. Leta 1958 so začeli s proizvodnjo lahkega dostavnega vozila po ruski licenci GAZ. Poimenovali so ga Guerin, kar v dobesednem prevodu pomeni korak naprej. Takrat je obrat dobil novo ime Nanjing Automobile Works ali NAC. Od takrat pa do konca sedemdesetih se je NAC utrdil kot vodilni proizvajalec lahkih dostavnih vozil na Kitajskem.

Leta 1980 so izdelali prvo lahko dostavno vozilo z dizelskim motorjem. Dve leti pozneje so kupili tehnologijo od Isuzuja ter Iveca, kar se je odrazilo v hitri rasti proizvodnje. Za proizvodnjo avtomobilov je NAC leta 1996 skupaj z Ivecom ustanovil mešano družbo Nanjing Viejo Automobile Co., s Fiatom pa Nanjing Fiat Co. (Wikipedia, 2008). Istočasno je NAC začel tudi s proizvodnjo Seatovega modela Ibiza prve generacije po licenčni pogodbi pod lastno blagovno znamko Soyat.

Danes lahko NAC razdelimo na štiri dele. Prvi del predstavlja Yuelin, kjer proizvajajo lahka dostavna vozila, manjše avtobuse in podobna vozila pod blagovno znamko Yuelin. Letno lahko proizvedejo do 200.000 vozil (Wikipedia, 2008). Veliko aktivnosti namenjajo tudi izvozu, saj precej izvažajo predvsem v Afriko in v Južno Ameriko.

Drugi del predstavlja mešano podjetje Nanjing Fiat ali Jiangsu Nanya Auto Co., Ltd., ki je bilo ustanovljeno leta 1999 (Wikipedia, 2008). Partnerja imata enak polovični lastniški delež v podjetju, katerega investicija je znašala 282 mio USD. Fiat je relativno pozno vstopil na kitajski trg, zato je tudi njegov tržni delež majhen. V letu 2006 so proizvedli skupno 33.000 vozil, kar je res 37 % več kot leto poprej, a še vseeno predstavlja manj kot 1 % tržni delež. Danes Nanjing Fiat proizvaja štiri modele: Fiat Palio, Fiat Palio Weekend, Fiat Siena ter Fiat Perla.

Tretji del predstavlja Nanjing Iveco ali Naveco Ltd., ki je bil ustanovljen leta 1995 in v katerem imata partnerja NAC in Iveco polovični lastniški delež. Skupna investicija je znašala 425 mio USD (Wikipedia, 2008), podjetje pa naj bi proizvajalo lahka dostavna vozila ter avtobuse po tehnologiji Iveco.

Četrta divizija je Wuxi Soyat, kjer proizvajajo osebne avtomobile pod lastno blagovno znamko Soyat, in sicer proizvajajo Soyat Unique po licenci Seat Ibiza ter Soyat Junda SUV ter Pickup po licenci Isuzu-ja.

Pomemben korak v strateškem nastopu na globalnem avtomobilskem trgu je NAC naredil, ko je julija 2005 za 53 mio funtov kupil sredstva britanskega proizvajalca avtomobilov MG Rover Group (Wikipedia, 2008). Z nakupom MG Roverja je prišel predvsem do uveljavljene blagovne znamke, s katero ima resne ambicije prodora na evropski in ameriški trg. NAC bo zadržal proizvodnjo MGja v Veliki Britaniji, poleg tega pa imajo v načrtu postavitev proizvodnje v mestu Oklahoma City v ZDA ter v matičnem Nanjingu.

1.3.4 Chery Automobile

Podjetje Chery je bilo ustanovljeno leta 1997 z namenom ekonomske oživitve v mestu Wuhu. Ustanovitelj in lastnik je lokalna oblast mesta Wuhu. S proizvodnjo so začeli z opremo, ki so jo za 25 mio USD kupili od Ford Europe. Proizvodnja se je začela leta 1999 na licenčni platformi Seat Toledo. V začetku je bilo podjetje registrano samo za proizvodnjo avtomobilskih komponent in zato ni smelo prodajati svojih avtomobilov na celotnem kitajskem trgu. Leta 2001, ko je SAIC kupil 20 % delež podjetja, je Chery lahko preko SAICove licence začel prodajati na celotnem domačem trgu. Leta 2001 je začel tudi izvažati in sicer je prve avtomobile prodal v Sirijo.

Chery je v zadnjih letih veliko vlagal v razvoj organizacije, kjer so vpeljali najsodobnejša orodja, kot na primer Six Sigma. Veliko so vlagali tudi v tehnologijo s ciljem izboljšati kvaliteto svojih proizvodov. V letu 2004 je SAIC prodal svoj delež v Cheryu zaradi naraščajočih pritiskov svojih ostalih partnerjev GMa in VWa.

Chery pripravlja paleto proizvodov za nastop na zahtevnih mednarodnih trgih. Pri tem sodeluje z znanimi imeni na področju oblikovanja, kot sta Pininfarina in Bertone, ter na področju tehnologije motorja, kjer sodelujejo z avstrijskim AVL-om ter z Boschom na področju menjalnika. Pred prevzemom Daewooja s strani GM-ja je Chery veliko sodeloval tudi s tem proizvajalcem avtomobilov, med stečajem Daewooja pa je Cheryju uspelo pridobiti veliko izkušenega kadra iz Koreje, ki je s seboj prinesel veliko znanja in tudi podrobne načrte za avtomobile Matiz in Magnus. Zaradi tega ga je z namenom varovanja intelektualne lastnine tožil GM, a je nato zaradi lastnih interesov na kitajskem trgu od tožbe odstopil.

Rast podjetja in prodaje novega podjetja je bila presenetljivo hitra. V letu 2000 je podjetje prodalo komaj 2.000 avtomobilov, v letu 2006 pa že preko 300.000 in tako postalo najhitreje rastoče domače podjetje na kitajskem trgu. Chery presenetljivo hitro raste tudi na nekaterih mednarodnih trgih. Tako je leta 2003 odprl tovarno v Iranu, kjer so začeli s proizvodnjo leta 2005. Istega leta so začeli s proizvodnjo tudi v Rusiji, leto dni kasneje pa še v Maleziji. V letu 2007 so začeli s proizvodnjo še v Urugvaju.

1.3.5 Chongqing Changan Automobile Co

Changan je četrti največji kitajski proizvajalec avtomobilov, ki zaposluje preko 20.0000 ljudi. Poleg domačega trga svoje izdelke prodaja še v 20 držav.

Zgodovina podjetja sega v leto 1862, ko je Hongzhang Li ustanovil družbo za proizvodnjo orožja v Shanghaiju. Tri leta pozneje se je družba preselila v Nanjing. V letu 1958 je družba začela s poizkusno proizvodnjo dizelskih motorjev in naredila prvo terensko vozilo. Vse do osemdesetih let je bilo podjetje osredotočeno na vojaško industrijo in tudi vsa vozila so bila prodana vojski. Čeprav je podjetje imelo določeno proizvodnjo vozil, pa je bila to bolj poizkusna oziroma maloserijska proizvodnja, podjetje pa je bilo bolj osredotočeno na proizvodnjo posebne opreme, predvsem take za vojaške potrebe.

V osemdesetih letih je podjetje začelo tudi s proizvodnjo avtomobilov za civilni trg (Chen, 2000, str. 5). Leta 1982 je podjetje začelo s poizkusno proizvodnjo mini avtomobilov. Prva serijska proizvodnja avtomobilov je stekla naslednje leto, torej leta 1983. Ti avtomobili so bili Suzukijevi mini avtomobili na osnovi CKD delov iz Suzukija. Leto dni pozneje so začeli z lastno proizvodnjo avtomobilskih motorjev. V letu 1986 je podjetje začelo s poizkusno proizvodnjo lahkih dostavnih vozil (angl. *mini vans*). Letna kapaciteta je v začetku znašala 30.000 vozil. Ko je leta 1998 centralna kitajska oblast sprejela tako imenovani »Gig Three, Small Three« *akt, Changan ni bil med podjetji, ki bi imela dovoljenje za proizvodnjo in prodajo avtomobilov. Changan je kljub omenjenemu sklepu centralne kitajske oblasti še vedno želel razviti proizvodnjo avtomobilov in je ostal osredotočen na mini vozila, saj se je ta segment avtomobilskega trga v tistem času sorazmerno hitro razvijal. Podobno so ravnala številna druga vojaška podjetja. Tako je bilo v tistem času med osmimi največjimi proizvajalci mini vozil na Kitajskem kar pet vojaških podjetij. Poleg Changana so bili to še Anhui Huahai Machinery, Harbin Airplane Co., Changhe Aircraft Co. in Shanxi Airplane Co. Vendar se razen podjetja Changan, ki je danes med petimi največjimi proizvajalci vozil, ostali ne uvrščajo med pomembne proizvajalce vozil na Kitajskem.*

Leta 1991 je Changan začel s proizvodnjo modela Alto, ki je po začetnih težavah (v letu 1990 so prodali le 54 vozil in v letu 1991 le 245 vozil), postal eden najbolj prodajanih avtomobilov na Kitajskem (Chen, 2000, str. 6). Pri tem je krovni vojaški holding, ki je imel v lasti Changan, enak projekt dodelil še trem svojim drugim hčerinskim podjetjem (Hunian

Xiangtian Jiangnan Machinery Factory, Jilin Jiangbei Manufacturer in Xi'an Qinchuan Machinery Factory), tako da so enaka vozila izdelovali v štirih različnih podjetjih, kar je povzročilo na trgu veliko zmedo. To dejanje je bilo predmet ostre kritike tako s strani avtomobilske industrije kot s strani centralne kitajske oblasti in delno tudi razlog, zakaj je imel Changan probleme pri pridobivanju dovoljenja centralne oblasti.

Sčasoma so Changan ter tudi drugi proizvajalci vozil brez dovoljenja spoznali, da je njihov razvoj v avtomobilski industriji brez uradnega dovoljenja centralne kitajske oblasti zelo omejen. Zato so za pridobitev dovoljenja povečali pritisk na oblasti. Naposled je kitajska oblast morala popustiti ter spremeniti svoja pravila, ki so urejala avtomobilsko industrijo. Tako je aprila 1992 dodelila dovoljenje za proizvodnjo avtomobilov še dvema bivšima vojaškima podjetjema. Nov akt se je tako imenoval »Big Three, Small Three and Mini Two«. Pridobitev uradnega dovoljenja za proizvodnjo vozil je v podjetju Changan močno pospešila aktivnosti na avtomobilskem področju.

Leta 1993 je Changan ustanovil svoje prvo mešano podjetje, in sicer skupaj z japonskim proizvajalcem Suzuki – Changan Suzuki Automobile Co., Ltd, ki sprva tudi ni dobil dovoljenja centralnih kitajskih oblasti (Chen, 2006, str.5). V letu 1994 so povečali proizvodne kapacitete na 100.000 vozil letno. To je tudi posledica dejstva, da se je v začetku devetdesetih let trg mini avtomobilov na Kitajskem izredno hitro razvijal, ter posledica uspešne lokalizacije proizvodnje podsestavov, saj so v letu 1994 dosegli zavirljiv 90 % delež lokalnih podsestavov v samem proizvodu. Od leta 1990 pa do sredine devetdesetih let je imel Changan 20 % delež na kitajskem trgu mini avtomobilov.

Leta 1996 se je podjetje preimenovalo v Chongchin Changan Automobile Co., Ltd. in istega leta so njihove delnice začele kotirati na borzi v Shenzhenu (Globalsuzuki, 2008). V letu 1998 je začel Changan s proizvodnjo avtomobilov v Bangladešu. Decembra istega leta je dobilo uradno dovoljenje za proizvodnjo avtomobilov tudi mešano podjetje Changan Suzuki Automobile Co., Ltd.

Leta 2000 je Changan formalno ustanovil mešano podjetje s Fordom, ki pa je začelo delovati šele v začetku leta 2003, ko so začeli s proizvodnjo modela Fiesta (Chen, 2006, str. 14). Leta 2001 so začeli s proizvodnjo avtomobilov v Indoneziji in Nepal. V matičnem podjetju so prvič presegli 300.000 proizvedenih avtomobilov leta 2003. V istem letu so ustanovili lastno razvojno podružnico v Italiji z namenom razvoja oblikovanja svojih vozil. Leta 2004 so prvič javno predstavili in začeli s proizvodnjo prvega avtomobila, ki je v celoti plod lastnega znanja.

1.3.6 Guangzhou Automotive Industrial Corporation

Začetki podjetja segajo v leto 1948, ko je začelo z delovanjem podjetje Tongsheng Machining. V petdesetih letih so začeli tudi s sestavljanjem avtomobilov. Leta 1974 so ustanovili ločeno podjetje za proizvodnjo avtomobilov. Guangzhou Peugeot Automobil leta 1984 pomeni resen premik v smeri avtomobilske industrije, ko začnejo skupaj s francoskim PSA proizvajati model Peugeot 504 pickup.

Podjetje Guangzhou Automobile Industry Group Co., Ltd. (GAIG) je bilo ustanovljeno v letu 2000 kot rezultat združitve podjetij Guangzhou Automobile Group Co., Ltd. in Guangzhou Motors Group Company (prej Guangzhou Wuyang Group Company).

Skozi reorganizacijo leta 2005 so ustanovili Guangzhou Automobile Group Co., Ltd. ali GAC, v katerem ima GAIG 91,83 % lastniški delež (GAIG, 2008), preostalo lastništvo pa je razdeljeno med štiri kitajska podjetja. V njem so združili vsa podjetja v skupini, katerih osnovni namen je proizvodnja avtomobilov, njihovih sestavnih delov, prodaja avtomobilov ter njihovo financiranje. S tem so želeli združiti vsa podjetja znotraj GAIG skupine, ki so osredotočena na avtomobilsko industrijo in delujejo na avtomobilskem trgu.

GAIG ima danes skupno 112 hčerinskih podjetij, od tega jih je 38 v mešani lasti z desetimi tujimi partnerji (GAIG, 2008). Predvsem so to podjetja, ki delujejo na avtomobilskem trgu, bodisi s končnimi proizvodi bodisi s podsestavi ali storitvami. Ta del skupine je danes združen pod okriljem Guangzhou Automobile Group Co., Ltd ali GAC. Druga skupina mešanih podjetij, ki jih ima GAIG, deluje na motociklističnem trgu. V nadaljevanju bodo na kratko predstavljena samo tista mešana podjetja, ki delujejo na avtomobilskem področju. Dve od teh sta mešani podjetji za proizvodnjo osebnih avtomobilov z japonskima proizvajalcema avtomobilov Honda in Toyota.

Podjetje Guangzhou Honda Automobile Co., Ltd. je bilo ustanovljeno leta 1998. To je mešano podjetje, kjer imata oba partnerja enaka lastniška deleža, prvotno pa je bilo to mešano podjetje s francoskim proizvajalcem avtomobilov Peugeot. Proizvodni program zajema modele Honda Accord, Odyssey in Fit. Podrobneje je projekt opisan v poglavju 2.3.7.

Podjetje Guangzhou Toyota Motor Co., Ltd. je bilo ustanovljeno leta 2004. To je mešano podjetje, kjer imata oba partnerja enaka lastniška deleža. Proizvodni program zajema model Camry. Podrobneje je ta projekt opisan v poglavju 2.3.4.

Podjetje Guangqi Toyota Engine Co., Ltd je bilo ustanovljeno v letu 2004. Tudi to je mešano podjetje, kjer ima Toyota 70 % lastniški delež in GIAC 30 %. Osnovni namen je proizvodnja Toyotinih avtomobilskih motorjev tipa AZ. Podrobneje je ta projekt opisan v poglavju 2.3.4.

Podjetje Guangzhou Foison Automobile Co., Ltd. je bilo ustanovljeno leta 2003 in je mešano podjetje v lasti GAIC-a in tajvanske družbe Tsuang Hine Group. Osnovni namen družbe je proizvodnja namenskih vozil, kot so lahka dostavna vozila s hladilnikom.

V letu 2004 je GAIC skupno proizvedel 210.000 avtomobilov.

1.3.7 Beijing Automotive Industrial Corporation

BAIC je avtomobilski holding, ki ima v lasti skupno deset proizvodnih podjetij. Med drugim ima tudi mešani podjetji z nemškim Daimlerjem ter korejskim Hyundaiem, ki bosta podrobneje obravnavana v nadaljevanju.

Začetki podjetja segajo v leto 1953, ko je kitajska država ustanovila podjetje za proizvodnjo avtomobilskih delov. Sprva se je imenovalo Beijing Automobile Works in so proizvajali 17 različnih avtomobilskih delov, med njimi tudi uplinjače (Autochannel, 2008). Kmalu so začeli tudi s proizvodnjo avtomobilov. Prvi je bila limuzina Jingganshan, ki mu je sledila še limuzina Beijing CB4, ki so jo izdelovali tudi v kabriolet izvedbi. BAIC je bil s strani kitajske oblasti izbran kot proizvajalec terenskega vozila za vojaške potrebe, ki je bil plod lokalnega razvoja. Nosil je oznako BJ210, kmalu pa mu je sledil še večji BJ212. Oba sta postala standardno vojaško terensko vozilo za več desetletij.

Pomemben mejnik v zgodovini holdinga predstavlja leto 1984, ko so ustanovili prvo mešano podjetje za proizvodnjo avtomobilov na Kitajskem (Autochannel, 2008), in sicer z ameriškim partnerjem AMC (American Motor Corporation). Le-tega je kmalu zatem, leta 1987, prevzel Chrysler. Mešano podjetje se je imenovalo Beijing Jeep Ltd. ali krajše BJC. Podjetje je proizvajalo predvsem terenska vozila višjega razreda po licenci AMC-ja, ki so nam poznana pod blagovno znamko Jeep.

Leta 1997 so začeli sodelovati še z nekaterimi drugimi kitajskimi podjetji in leta 1998 ustanovili podjetje za proizvodnjo gospodarskih vozil – Beijing Foton. Še istega leta se je podjetje uvrstilo na borzo.

Februarja leta 2002 so s korejskim Hyundaiem podpisali pismo o nameri za ustanovitev drugega mešanega podjetja za proizvodnjo avtomobilov, ki so ga poimenovali Beijing Hyundai Motor Co ali krajše BHMC. Prvi avtomobil, ki ga je sredi novembra istega leta proizvedlo mešano podjetje, je bila Hyundai Sonata, ki ji je leto dni pozneje sledila še Elantra. Podrobneje bo dejavnost korejskega proizvajalca avtomobilov Hyundai na Kitajskem predstavljena v poglavju 2.3.9.

Z združitvijo Daimlerja in Chryslerja ter s potekom 20 letnega roka trajanja podjetja Beijing Jeep Co. je prišlo do temeljite preobrazbe prvega mešanega podjetja za proizvodnjo

avtomobilov na Kitajskem (Autochannel, 2008). Rezultat je Beijing Benz Daimler Chrysler Automotive Co. Ltd. ali krajše BBDC, ki je mešano podjetje s predvidenim delovanjem 30 let, v katerem ima Daimler polovični lastniški delež, druga polovica pa je v lasti BAICa. Mešano podjetje je v novi industrijski coni na obrobju Pekinga zgradilo popolnoma novo moderno tovarno za proizvodnjo avtomobilov z letno kapaciteto 25.000 vozil znamke Mercedes C in Mercedes E. Proizvodnja je stekla v začetku leta 2006. V istem industrijskem parku so zgradili tudi novo proizvodno halo, kjer proizvajajo ostale modele, ki jih je prej proizvajal predhodnik mešanega podjetja BJC; to so modeli znamke Jeep in Mitsubishi.

Skupna proizvodna kapaciteta vseh podjetij v sklopu BAIC-a je konec leta 2007 znašala 300.000 vozil letno (Chinaforums, 2008).

1.4 Predstavitev glavnih tujih proizvajalcev avtomobilov na kitajskem trgu

V nadaljevanju bodo predstavljene aktivnosti glavnih svetovnih proizvajalcev avtomobilov, ki so prisotni na kitajskem trgu, njihove povezave z lokalnimi proizvajalci avtomobilov ter različni pristopi ter globina lokalizacije, ki so jo posamezni proizvajalci na kitajskem trgu izpeljali.

1.4.1 Volkswagen

V skupino Volkswagen spadajo poleg VW še Audi, Škoda, Bentley in Lamborghini.

Volkswagen je preko dvajset let kraljeval na kitajskem trgu s preko 50 % tržnim deležem (Fangfang, 2006). Ima dve mešani podjetji za proizvodnjo avtomobilov. Prvo je ustanovil leta 1985 s podjetjem SAIC (Shanghai Automotive Industry Corporation) v Shanghaiju. Drugo mešano podjetje je ustanovil leta 1991 s podjetjem FAW (First Automotive Works) v Changchunu.

Poleg tega ima s skupino FAW in SAIC še mešano podjetje Volkswagen (Shanghai) Gearbox, ki se ukvarja s proizvodnjo ročnih menjalnikov. Podjetje so odprli v letu 2003 in s tem lokalizirali proizvodnjo menjalnikov, ki sta jih do tedaj VW FAW in FAW SAIC uvažala. Ob omenjenih treh proizvodnih družbah ima Volkswagen na Kitajskem še družbo Volkswagen China, ki je zadolžena za marketing, upravljanje s človeškimi viri, odnose z javnostjo in odnose z državo, vzpostavljanje in zagotavljanje sistema kakovosti, koordinacijo aktivnosti na področju raziskav in razvoja ter povečevanje lokalnega deleža podsestavov (Volkswagen, 2008).

V zadnjih letih je Volkswagnu tržni delež upadal, predvsem zaradi vstopa drugih proizvajalcev avtomobilov na ta trg in zaradi neustrezne palete proizvodov. V preteklosti je Volkswagen izdeloval modele druge, tretje ali celo četrte generacije vozil in jih uspešno prodajal na tem trgu po visokih cenah. Z vstopom ostalih proizvajalcev avtomobilov, ki so prihajali na trg z njihovimi zadnjimi modeli, pa je postajal nekonkurenčen in zato naglo izgubljal delež.

V letu 2006 je Volkswagnu uspelo ustaviti padanje deleža in obrniti trend (Qiao, 2006). Precej je k temu pripomoglo prej omenjeno spoznanje in uvajanje novih modelov zadnje generacije vozil. O spremembi pristopa do kitajskega trga nazorno kaže tudi dejstvo, da je Volkswagen v svojem internem rangiranju sejmov postavil kitajski avtomobilski salon Auto China v A skupino, kamor spadata samo še sejma v Frankfurtu in Genevi. »Kitajska je zaradi visoke rasti in predvsem velike potencialne rasti tudi v prihodnje eden najpomembnejših trgov za skupino Volkswagen«, kitajski trg komentira Winfried Vahland, izvršni podpredsednik skupine Volkswagen.

Prodaja vozil znamke Volkswagen je v letu 2007 zrasla za 28 % na 910.491 vozil (Volkswagen makes sales record in China in 2007, 2008). S tem je Kitajska preseгла prodajo Volkswagna v Nemčiji. Po napovedih predsednika VW China g. Winfrieda Wahlanda bo Volkswagen v letu 2008 na Kitajskem prodal preko milijon vozil.

Volkswagen, ki je na Kitajskem prisoten že preko dvajset let, ima dolgo tradicijo, ki pa je včasih tudi obremenjujoča. Razmere na kitajskem avtomobilskem trgu so se v zadnjih sedmih letih dramatično spremenile. V tem času se je trg spremenil iz monopolnega trga, kjer je imel VW preko 50 % tržni delež, v izjemno konkurenčen trg, na katerem so prisotni praktično vsi svetovni proizvajalci avtomobilov (Qiao, 2006). Izjemne letne rasti trga pa konkurenco še dodatno zaostrojujejo. Tako se je VW v zadnjih petih letih, ko mu je tržni delež padal od 50 % v letu 2000 na 17 % v letu 2005, znašel v defenzivi. Trend mu je uspelo obrniti v letu 2006, odkar ponovno beleži rast tržnega deleža, kar je dosegel predvsem z reorganizacijo prodajnih poti in repozicioniranjem svojih blagovnih znamk ter z izjemno pocenitvijo podsestavov, ki ga imenujejo Olimpijski program. Tako je v letu 2006 pocenil podsestave v povprečju za 20 % glede na predhodno leto. Enak cilj si je zadal tudi v letu 2007. V letu 2007 je dosegel 18 % tržni delež na Kitajskem (Volkswagen makes sales record in China in 2007, 2008).

Medtem ko je VW v osemdesetih in devetdesetih letih prodajal praktično samo stare modele Santana (Qiao, 2006), ki so temeljili na tehnologiji iz sedemdesetih let, pa je v letu 2006 pripeljal na kitajski trg praktično vso paleto svojih najnovejših vozil in načrtuje v prihodnjih letih do leta 2010 na kitajskem trgu predstaviti od 12 do 14 novih vozil.

Glede na zgodnji vstop Volkswagna na kitajski trg in takratno zakonodajo, ki ni dopuščala ustanavljanja podjetij v pretežno tuji lasti, je ustanovil podjetje Shanghai Volkswagen skupaj s kitajskim podjetjem Shanghai Automotive Industry Company, v katerem sta imela oba partnerja 50 % lastniške deleže. Shanghai Volkswagen je opravil pionirsko delo na kitajskem

avtomobilskem trgu, saj je končal zaprtost kitajske avtomobilske industrije in oznanil nov razvoj avtomobilske industrije na Kitajskem. Vsekakor je Shanghai Volkswagen uspešna poteza Volkswagna, o čemur priča tudi dejstvo, da so v dvajsetih letih (1985–2005) proizvedli tri milijone Volkswagnov. Sredstva podjetja so od ustanovitve pa do danes zrasla iz 980 milijonov RMB na 36 milijard RMB. Paleta proizvodov podjetja Shanghai Volkswagen v letu 2007 obsega Touran, Passat, Passat Skyline, Golf, Polo, Santana in Santana 3000.

Drugo mešano podjetje za proizvodnjo avtomobilov na Kitajskem je FAW-Volkswagen (FAW-VW), v katerem ima Volkswagen AG 40 % lastniški delež. V letu 1995 se je med lastnike družbe z 10 % lastniškim deležem vključil tudi Audi, ki pa je v lasti Volkswagna. Prav tako ima 10 % lastniški delež tudi Volkswagnova družba Volkswagen Automobile (China) investment Co., tako da Volkswagen skupaj še vedno kontrolira 40 % lastniški delež, dejansko pa ima VW samo 20 % lastniški delež. Preostalih 60 % družbe je v lasti FAW. Sredstva podjetja so v letu 2006 zrasla iz prvotnih 3,7 milijard RMB na 27,6 milijard RMB (FAW, 2008). Paleta proizvodov podjetja FAW-Volkswagen v letu 2007 obsega modele Jetta, Bora, Golf, Caddz, Sagitar (kitajski avtomobil, ki je podoben evropskemu modelu Eos), Audi A6 in Audi A4.

1.4.2 General Motors

Čeprav na svojih spletnih straneh objavlja, da razmerje GM-Kitajska traja že preko osem desetletij (GMChina, 2008), pa je s proizvodnjo avtomobilov na Kitajskem podjetje začelo šele v letu 1997, torej precej za Volkswagnom.

Danes ima GM na Kitajskem sedem podjetij v mešani lasti ter dve podjetji v 100 % lasti. Skupno zaposluje GM na Kitajskem preko 20.000 ljudi (GMChina, 2008). Tudi na Kitajskem izvaja GM svojo prodajno politiko multibrand names, saj prodaja kar pod šestimi različnimi blagovnimi znamkami (Buick, Chevrolet, Saab, Opel, Cadillac in lokalni Wuling).

General Motors je v zadnjih letih na Kitajskem posloval odlično. Skupno je v letu 2005 prodal 665.390 vozil (GMChina, 2008). To pomeni 35,2 % rast prodaje v primerjavi z letom 2004 ter dosegel 11,2 % tržni delež. Za primerjavo je v letu 2004 imel 9,4 % tržni delež. Tudi v letu 2006 je General Motors na Kitajskem posloval dobro predvsem zaradi prodaje njihovega modela Buick Excelle. V letu 2007 je GM beležil prodajo na kitajskem trgu v višini 1,03 milijona vozil, kar pomeni rast v višini 19 % v primerjavi z letom 2006 (Herald Tribune, 2008). Vendar pa je bila rast prodaje v letu 2007 najmanjša v preteklih petih letih, ko je GM beležil rast prodaje preko 27 %, in tudi manjša od rasti prodaje največjega konkurenta na kitajskem trgu, Volkswagna.

Prvo podjetje je GM ustanovil junija 1997 skupaj z lokalnim partnerjem SAIC, imenuje pa se Shanghai General Motors Co., Ltd. (Shanghai GM). Partnerja imata v lasti vsak po polovico

podjetja (GMChina, 2008). Podjetje ima skupno proizvodno kapaciteto 480.000 vozil letno in proizvaja vozila pod blagovnimi znamkami Buick, Saab, Chevrolet in Cadillac. Skoraj polovico prodanih avtomobilov na Kitajskem, ki spadajo v skupino GM, je narejenih v tem podjetju, saj so v letu 2005 proizvedli 325.429 vozil. V letu 2007 pa je Shanghai GM na kitajskem trgu prodal 479.427 vozil, skupno z izvoženimi avtomobili pa je proizvodnja preseгла 500.000 vozil.

Poleg tega ima GM mešano podjetje z istim partnerjem, ki imata enake deleže še v podjetju Pan Asia Technical Automotive Center Co., Ltd. (Patac). Podjetje je tehnološki center in skrbi za razvoj, oblikovanje, testiranje in potrjevanje tako komponent kot celotnih vozil.

V letu 2002 je GM ustanovil tretje podjetje v mešani lasti na Kitajskem: SAIC-GM-Wuling Automobile Co., Ltd., kjer ima GM v lasti 34 % delež, SAIC 50,1 % in Wuling 15,9 % delež in je lociran v mestu Liuyhou, v avtonomni pokrajini Guanxi Zhuang. Proizvaja predvsem minipick-up ter minivan vozila pod blagovno znamko Wuling, del pa tudi pod znamko Chevrolet. Strategija podjetja je usmerjena predvsem v nižji tržni segment teh vozil, zato so tudi količine velike. Tako naj bi v letu 2005 prodali 337.188 vozil. Junija 2005 so razširili svojo proizvodnjo tudi v Qingdao, v provinci Shandong. Istega leta so začeli graditi tudi popolnoma novo tovarno motorjev, ki je začela s proizvodnjo dve leti pozneje.

Četrto mešano podjetje GM-a na Kitajskem je Shanghai GM (Shenyang) Norsom Motors Co., Ltd., kjer ima Shanghai GM 50 % delež, GM China in SAIC pa vsak po 25 % delež. Podjetje je locirano v mestu Shenyang v provinci Liaoning. Proizvajajo minivan vozila pod znamkama Buick in First Land. Letna proizvodna kapaciteta podjetja je 50.000 vozil. Poslovanje podjetja je v domeni največjega lastnika, to je Shanghai GM.

Shanghai GM Dong Yue Motors Co., Ltd je peto mešano podjetje GM-a na Kitajskem in se nahaja v mestu Yantai v provinci Shandong in ima enako lastniško strukturo kot Shanghai GM (Shenyang) Norsom Motors Co., Ltd. Shanghai GM ima 50 % delež, GM China in SAIC pa po 25 % delež. Enako je dogovorjeno tudi glede poslovanja, ki je v domeni Shanghai GM. Podjetje proizvaja avtomobile pod blagovno znamko Chevrolet in ima proizvodne zmogljivosti 100.000 vozil letno.

Enaka lastniška struktura je tudi v tovarni motorjev Shanghai GM Dong Yue Automotive powertrain Co., Ltd., ki lahko letno izdelata 375.000 motorjev. Motorji so vgrajeni v vozila, ki jih proizvaja Shanghai GM. Podjetje je locirano v mestu Yantai v provinci Shandong.

Poleg omenjenih proizvodno mešanih podjetij ima GM na Kitajskem še eno storitveno podjetje v mešani lasti. GMAIC-SAIC Automotive Finance Co., Ltd. je bilo ustanovljeno avgusta 2004 in je bilo ob ustanovitvi prvo uradno registrirano podjetje za podporo in financiranje avtomobilski industriji (angl. *automotive financing company*). Podjetje je v lasti GMAC-ja in Shanghai Automotive Group Finance Co., Ltd., ki je del skupine SAIC. Osnovni namen podjetja je financiranje prodaje na drobno (angl. *retail financing*) avtomobilov, ki so

proizvedeni v skupnih mešanih podjetjih GM-ja in SAIC-ja. Poleg tega pa ponuja tudi financiranje zalog prodajnim salonom Shanghai GM-ja.

GM ima na Kitajskem še dve podjetji, ki sta 100 % v lasti GM-ja. Prvo je GM Warehousing and Trading (Shanghai) Co., Ltd. in je locirano v Shanghaiju, ustanovljeno pa je bilo v avgustu 1999. Osnovni namen podjetja je hitra in učinkovita distribucija originalnih rezervnih delov na kitajskem trgu. Drugo podjetje v 100 % lasti GM-ja je GM (China) Investment Corp. in je investicijska družba GM-ja na Kitajskem za vsa njegova mešana podjetja.

Poleg vseh omenjenih podjetij je GM na kitajskem trgu prisoten tudi posredno preko svojih hčerinskih podjetij. AC Delco je ameriško podjetje v lasti GM-ja in se ukvarja z distribucijo nadomestnih delov za vse vrste avtomobilov. Na Kitajskem posluje preko 40 distributerjev in preko 150 servisnih centrov. GM-jevo podjetje za proizvodnjo avtomatskih menjalnikov za tovorna vozila in avtobuse je prav tako prisotno na kitajskem trgu od maja 2005, ko so odprli svoj prvi center v Shanghaiju na področju azijsko pacifiške regije. Poleg tega je GM skupaj z univerzo Jiao Tong odprl skupni inštitut GM-Shanghai Jiao Tong University Technology Institute. Osnovni namen inštituta so raziskave in razvoj ter tudi tehnično usposabljanje zaposlenih v podjetjih v lasti GM-ja.

1.4.3 Ford – Mazda

Ford Motor Company se je v letu 2006 ubadal z velikimi problemi in izgubo na svojem domačem trgu, zato ni čudno, da je veliko svojih sredstev namenil prav aktivnostim na kitajskem trgu. Ford je bil v letu 2006 največji razstavljalca na kitajskem avtomobilskem sejmu Auto China 2006. Letna proizvodnja avtomobilov Ford na Kitajskem je zrasla iz 20.000 vozil v letu 2003 (Qiao, 2006) na 410.000 vozil v letu 2007 (Herald Tribune, 2008). Večina proizvodnje je namenjena kitajskemu trgu. Prodaja na kitajskem trgu Fordu naglo raste, saj je v letu 2006 Ford prodal 300.000 vozil na Kitajskem, kar je 36 % več kot v letu 2005, ko je prodal skupno 220.000 vozil. V letu 2007 je Ford ponovno beležil dobre rezultate na kitajskem trgu, saj je prodaja v letu 2007 zrasla za 30 %.

Ford se je za aktivnosti na Kitajskem trgu odločil relativno pozno, precej za Volkswagnom in General Motorsom, ki sta tu prisotna najdlje. Ford ima na Kitajskem podjetje v Chongqingju, na jugozahodu države, ki je v skupni lasti Forda, Mazde, ki prav tako spada v skupino Ford, ter lokalnega partnerja Changan Motor Corporation. Polovični lastnik je lokalni partner Changan Motor Co., druga polovica pa je v lasti Forda, ki ima 35 % delež, in Mazde s 15 % deležem. Prvotno sta bila partnerja le Ford in Changan Motor Co., vsak s 50 % deležem, aprila 2006 pa je Ford 15 % delež prodal svojemu hčerinskemu podjetju Mazda, ki je tudi začelo s proizvodnjo modela Mazda3 v tem podjetju. Paleta izdelkov zajema Ford Fiesta, Ford Focus, Ford Mondeo, Mazda3 ter Volvo S40. V letu 2007 so tem modelom dodali še Ford S-MAX.

Posredno preko japonske Mazde ima Ford mešano prodajno podjetje tudi s FAW. FAW Mazda Sales Co.(FMSC) je v 75 % lasti FAW in 25 % lasti Mazde. FAW Group ima 5 % lastniški delež, FAW Car Co.(FCC) pa 70 % delež. Podjetje je bila ustanovljeno 1. marca leta 2005 z namenom trženja in distribucije modela Mazda6. V prihodnje naj bi sledili še drugi Mazdini modeli. Podjetje FMSC bo tako v prihodnje tržilo vse Mazdine modele na kitajskem trgu. Prav tako je podjetje FMSC odgovorno za poprodajne aktivnosti za avtomobile Mazda.

V letu 2007 so odprli skupno tovarno še v Nanjingu, v provinci Jiangsu na vzhodu Kitajske. Na tej lokaciji bodo postavili tudi razvojno tehnološki center, v katerega bo Ford vložil dvajset milijonov ameriških dolarjev. Razvojno tehnološki center bo delal tako za obe mešani družbi na Kitajskem kot za celotno globalno skupino Ford.

Poleg omenjenih mešanih podjetij pa ima Mazda še dve licenčni pogodbi s FAW-om. Prva pogodba se nanaša na proizvodnjo modela Mazda M6, ki ga FAW proizvaja v mestu Changchun v provinci Jilin. Po drugi licenčni pogodbi pa FAW proizvaja modela Premacy ter Familier na jugu Kitajske, na otoku Hainan. Ford ima tudi mešano podjetje skupaj z lokalnim partnerjem Jiangling Motors Co., Ltd. (JMC) za proizvodnjo lahkih dostavnih vozil, in sicer modela Transit, ki se nahaja v mestu Nanchang, v provinci Jiangxi. Ford ima v JMC 30 % lastniški delež.

1.4.4 Toyota

V avgustu leta 2002 sta FAW in Toyota podpisala pomemben dogovor o strateškem in dolgoročnem sodelovanju. Rezultat tega je masovna proizvodnja Toyotinih avtomobilov na Kitajskem ter številni prenosi tehnologij in znanja v novo nastala mešana podjetja. Poleg FAW pa ima Toyota na Kitajskem še enega partnerja, in sicer Guangzhou Automobile Industry Group oziroma GAIG.

Toyota, ki že vse od svojega sicer poznega vstopa na kitajski trg beleži velike rasti prodaje avtomobilov, je tudi v letu 2007 dosegla izredno veliko rast prodaje, saj je v primerjavi z letom 2006 prodaja zrasla za 62 %, na skupno 500.000 vozil (Herald Tribune, 2008). Toyota ima na Kitajskem skupno deset podjetij. Od tega so tri namenjena proizvodnji avtomobilov, medtem ko je ostalih sedem namenjenih proizvodnji podsestavov.

Prvo podjetje za proizvodnjo avtomobilov je Sichuan FAW Toyota Motor Co. (SFTM), ki se nahaja v mestu Chengdu, provinca Sichuan. Toyota ima v lasti 50 % lastniški delež, in sicer je 45 % od tega v lasti matičnega podjetja TMC in 5 % v lasti Toyotine komercialne družbe Toyota Tsusho – TTC. Faw ima preostalih 50 % (FAW, 2008). Paleta proizvodov obsega modele Prius, Prado, Land Cruiser in minibus Coaster. S proizvodnjo je podjetje začelo v

decembru leta 2000, proizvodne kapacitete znašajo 20.000 vozil letno. V letu 2006 so proizvedli 16.000 avtomobilov.

SFTM ima v 100 % lasti tudi SFTM Changchun Fengyue Co., Ltd., kjer proizvajajo modela Land Cruiser in Prius (FAW, 2008). S proizvodnjo so začeli oktobra 2003, skupna investicija pa je znašala 28,8 mio USD. Letna proizvodna kapaciteta znaša 10.000 vozil.

Drugo podjetje v lasti istih partnerjev je Tianjin FAW Toyota Motor Co. (TFTM), ki je začelo s proizvodnjo leta 2002 (FAW, 2008). Toyota ima v lasti 50 % lastniški delež, in sicer 40 % preko matičnega japonskega podjetja TMC in 10 % preko podjetja Toyota Motor (China) Investment Co., (TMCI), ki je v 100 % lasti TMC. Druga polovica podjetja je v lasti kitajskega partnerja FAW, in sicer ima FAW Group 20 % lastniški delež, preostalih 30 % pa je v lasti Tianjin FAW Xiali Co., Ltd.

Podjetje TFTM je razdeljeno na tri ločene proizvodnje. Prva deluje na lokaciji Tianjin-Xiqing, kjer proizvajajo modela Corolla sedan ter Vios sedan. Za letno kapaciteto 120.000 vozil so investirali 408 mio USD (Toyota, 2008). Proizvodnjo Viosa so začeli v oktobru leta 2002, proizvodnjo Corolle sedan pa v februarju 2004. Druga proizvodna lokacija se nahaja v tehnološkem parku v mestu Tianjin, kjer proizvajajo modele Crown sedan ter Reiz sedan. Za letno kapaciteto 150.000 avtomobilov letno so investirali 408 mio USD. S proizvodnjo obeh modelov so začeli v marcu leta 2005. Tretja proizvodna lokacija se prav tako nahaja v tehnološkem parku v Tianjinu, kjer proizvajajo nov model Corolle. Za proizvodno kapaciteto 200.000 enot so investirali 450 mio USD. S proizvodnjo so začeli v maju 2007. V letu 2006 so v TFTM proizvedli 209.000 avtomobilov.

Tretje podjetje za proizvodnjo avtomobilov, ki ga ima Toyota na Kitajskem, je Guangzhou Toyota Motor Co. (GTMC), ki je začelo s proizvodnjo v letu 2006, in sicer z modelom Camry (Zhang, 2006 in Toyota, 2008). Mešano podjetje, ki je v lasti Toyote in drugega partnerja Guangzhou Automotive Co., Ltd., se nahaja na jugu Kitajske v provinci Guangdong. Partnerja imata enak, torej vsak po 50 % lastniški delež. V mešano podjetje sta partnerja investirala skupno 3,82 mia RMB oziroma 461,7 mio USD. Podjetje ima letne proizvodne kapacitete 100.000 vozil. Prodaja je v letu 2006 presegla pričakovanja, saj so proizvedli 61.000 avtomobilov.

Posredno ima Toyota poleg omenjenih treh še četrto skupno podjetje za proizvodnjo avtomobilov na Kitajskem, in sicer FAW Huali Automobile Co., ki proizvaja model Daihatsu-Dario Terios. Podjetje je v 75 % lasti skupine FAW in 25 % lasti Toyotinega hčerinskega podjetja Daihatsu. Proizvodna kapaciteta znaša 10.000 avtomobilov letno, za kar so investirali 11,7 mio USD. S proizvodnjo so začeli v oktobru 2003.

Toyota je skupaj s FAW-om ustanovila tudi prodajno družbo FAW Toyota Motor Sales Co., Ltd. (FTMS), ki je v 51 % lasti FAW in 49 % lasti Toyote (FAW, 2008), vendar je dejansko

lastništvo bolj zapleteno, saj ima formalno FAW group 36 %, TMC 32 %, TFTM 25 %, SFTM 5 % + 2 % preko svoje hčerinske družbe Changchun FAW Fengyue Auto Co., Ltd.

Družba, ki je locirana v Pekingu ter ima pisarne še v mestih Changchun, Tianjin, Chengdu, Shanghai in Guangzhou, je odgovorna za prodajo, marketing in distribucijo na Kitajskem proizvedenih avtomobilov znamke Toyota in Daihatsu-Dario ter za poprodajne aktivnosti od prodaje rezervnih delov, izobraževanja osebja pri pooblaščenih prodajalcih, organiziranja financiranja, lizinga itd (FAW, 2008). Celotna investicija v mešano podjetje znaša 37,5 mio USD in je bila ustanovljena septembra 2003, poslovati pa je začela dva meseca kasneje.

Šesto Toyotino podjetje na Kitajskem je Tianjin FAW Toyota Engine Co., Ltd (TFTE), ki je v lasti FAW in TMC. Vsak od njih ima 50 % lastniški delež. Ustanovljen je bil že maja 1996, s proizvodnjo pa so začeli julija 1998. Proizvodna kapaciteta je v začetku znašala 220.000 motorjev, za kar so investirali 248 mio USD, v letu 2007 pa so kapacitete podvojili, tako da sedaj proizvajajo motorje na dveh lokacijah v Tianjinu, skupna kapaciteta pa znaša 440.000 motorjev letno. Celotna investicija tako znaša 496 mio USD.

Poleg zgornjega imata Toyota in FAW še eno skupno podjetje za proizvodnjo motorjev, in sicer FAW Toyota Changchun Engine Co., Ltd. ali krajše FTCE. Lastniška struktura je enaka kot v TFTE, partnerja imata vsak po 50 % lastniški delež (FAW, 2008). S proizvodnjo so začeli decembra 2004, vanj pa so vložili 142,9 mio USD. Letna proizvodna kapaciteta znaša 130.000 motorjev tipa V6, ki se vgrajuje predvsem v modela Camry ter Reiz.

Konec leta 2004 je s proizvodnjo začelo še eno skupno podjetje Toyote in FAW-a in sicer Toyota FAW (Tianjin) Die Co., Ltd. ali TFTD. Podjetje, v katerega sta partnerja vložila 12 mio USD, je v 90 % lasti Toyote in 10 % lasti FAW (FAW, 2008). Ukvarja se s proizvodnjo velikih avtomobilskih orodij za stilskalnice in prodaja na Kitajskem, veliko pa tudi izvažata, predvsem Toyotinim podjetjem v Veliki Britaniji in Turčiji. Letno lahko proizvede do 15 različnih orodij.

Poleg že prej omenjenega mešanega podjetja za proizvodnjo avtomobilov z lokalnim partnerjem GAIG ima Toyota z njim še mešano podjetje za proizvodnjo motorjev, ki se imenuje Guanqi Toyota Engine Co., Ltd ali GTE. Ustanovljeno je bilo leta 2004, vanj pa so investirali 220 mio RMB ali 27,5 mio USD (Japancorp, 2007). Proizvodnja je stekla v začetku leta 2005. Proizvodna kapaciteta je ob zagonu znašala 300.000 motorjev, v letu 2007 pa so jo povečali na 500.000 motorjev, od tega 200.000 motorjev izvozijo. Toyota ima po povečanju kapacitet in dokapitalizaciji, ki so jo izvedli, 70 % lastniški delež, in sicer ima TMC 57,6 %, TMCI pa 12,4 %. Preostalih 30 % je v lasti GAIG.

1.4.5 PSA - Peugeot Citroen

Skupina PSA, ki proizvaja in prodaja avtomobile pod blagovnimi znamkama Peugeot in Citroen, je na Kitajskem eden večjih tujih proizvajalec avtomobilov, vendar daleč za dvema največjima, ki sta VW in GM. V mestu Wuhan v provinci Hubei ima skupaj z lokalnim partnerjem Dongfeng Motor Corporation mešano podjetje Dongfeng Peugeot Citroen Automobile.

Podjetje Dongfeng Citroen Automobile Company (DCAC) je s proizvodnjo začelo leta 1992, ko so začeli proizvajati model Fukang DC7140, ki je pravzaprav Citroenov model ZX, a so mu na Kitajskem dali ime Fukang, kar v prevodu pomeni razcvet in zdravje. Leta 2002 so zaradi širitve proizvodne palete in vstopa modelov Peugeot v proizvodni program podjetja mešano podjetje preimenovali v Dongfeng Peugeot Citroen Automobiles (DPCA). V DPCA imata oba partnerja enak, to je v 50 % lastniški delež. Danes ima DPCA dve proizvodni lokaciji, in sicer montažo avtomobilov v Wuhanu ter proizvodnjo mehanskih sklopov v mestu Xiang Fan, kjer proizvajajo motorje, menjalnike ter razne sklope karoserije, predvsem sklope prednjih in zadnjih obes.

Danes podjetje proizvaja osem vozil znamk Peugeot in Citroen: ZX Fukang, ZX Fukang 988, Xsara, Xsara Picasso, Elysee, C-Triomphe, Peugeot 307 ter Dongfeng Peugeot 206. Dnevno proizvede DPCA okrog 900 vozil. Letno proizvodno kapaciteto so v letu 2007 podvojili na 300.000 vozil. V letu 2007 je imel DPCA na lokaciji Wuhan okrog 9.000 zaposlenih. Dodatno zaposluje okrog 1.600 ljudi v Xiang Fan-u. V letu 2009 planirajo dograditev proizvodnih kapacitet za dodatnih 150.000 vozil, kar bi skupno proizvodno kapaciteto dvignilo na 450.000 vozil.

V preteklosti je imel Peugeot ločeno podjetje na jugu države v mestu Guangzhou, v provinci Guangdong, skupaj z lokalnim partnerjem Guangzhou Automobile Group. V tem mešanem podjetju so proizvajali starejši Peugeotov model 504 pickup, vendar pa je leta 1997 podjetje prenehalo s proizvodnjo modelov Peugeot. Skupina PSA oziroma Peugeot je svoj delež v mešanem podjetju prodala Hondi, tako da danes na tej lokaciji uspešno deluje mešano podjetje med GAIC-om in Hondo. Peugeot je spoznal, da z zastarelimi modeli na Kitajskem ne bo uspel in je tako v okviru DCAC-ja prvič v zgodovini začel s proizvodnjo najnovejših modelov izven Francije (Chinadaily, 2008). Spremembo v pristopu družbe Peugeot na kitajskem trgu so jasno opredelile besede takratnega prvega moža družbe Peugeot Frederica Saint Geoursa, ki je ob začetku proizvodnje modela 307 v DCAC dejal: »Pri našem propadlem mešanem podjetju v Guangdongu smo dobili lekcijo, da moramo na Kitajskem nastopiti z velikimi domačimi proizvajalci avtomobilov ter proizvajati najnovejše modele ter izgraditi odlično prodajno in poprodajno mrežo, v kolikor želimo biti uspešni na Kitajskem.« Sprememba strategije se je potrdila kot uspešna in Peugeot za leto 2008 načrtuje prodajo 130.000 vozil na kitajskem trgu.

V letu 2007 je DCAC prodal skupno 207.300 vozil, s čimer so se uvrstili na deseto mesto med proizvajalci avtomobilov na Kitajskem (Xinhua, 2008). V letu 2008 pa predvidevajo rast v višini 35 %, tako da je planirana prodaja za leto 2008 280.000 vozil.

1.4.6 BMW

BMW je vstopil na kitajski trg relativno pozno, saj je šele leta 2003 skupaj z lokalnim partnerjem Brilliance China Automotive Holdings Ltd. ustanovil mešano podjetje BMW Brilliance Automotive Ltd. ali BBA. V njem imata oba partnerja enak, 50 % lastniški delež (Automotive industries, 2007). Osnovni namen je proizvodnja in prodaja avtomobilov BMW na kitajskem trgu. BBA je lociran v mestu Shenyang, provinca Liaoning.

Brilliance China Automotive Holdings Ltd. je zasebno podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1992 na Bermudih in kotira na borzi v Hong Kongu ter v New Yorku. Poleg mešanega podjetja z BMW za proizvodnjo avtomobilov ima še lastno proizvodnjo minibusov in kot edini na Kitajskem proizvaja minibus na osnovi Toyotine tehnologije. V skupini Brilliance je tudi več podjetij za proizvodnjo avtomobilskih komponent.

Uradno odprtje in začetek proizvodnje je bilo v maju 2004, že naslednje leto pa so proizvedli in prodali 15.300 vozil serije 3 in 5 (Peopledaily, 2007). V letu 2006 pa so to raven prodaje presegli že v prvih devetih mesecih. BMW je v mešano podjetje vložil 450 mio USD. Proizvodna kapaciteta je konec leta 2007 znašala 41.000 vozil in je bila polno zasedena. Zato je BBA v začetku leta 2008 objavil namero o graditvi dodatne proizvodnje na Kitajskem, ki bo po napovedih, prav tako kot prva, locirana v mestu Shenyang. Ta tovarna bo imela letno kapaciteto 100.000 vozil. Poleg že znanih modelov 3 in 5 naj bi proizvodni paleti dodali tudi modele BMW 1. V letu 2008 bo BBA kapaciteto prve tovarne povečal na 44.000 avtomobilov.

Skupno je BMW v letu 2007 na Kitajskem prodal 51.588 avtomobilov, kar vključuje tudi uvožene avtomobile in predstavlja 42 % rast prodaje v primerjavi z letom 2006, ko so prodali 36.357 avtomobilov (Gasgoo, 2008 in Chinadaily, 2008).

BMW tudi na Kitajskem udejanja svojo strategijo proizvodnje in prodaje prestižnih luksuznih avtomobilov, ki so cenovno bistveno višji od konkurenčnih modelov. V tem razredu luksuznih avtomobilov ima na Kitajskem primat še vedno nemški Audi, ki si ga je zagotovil predvsem z zgodnjim vstopom na kitajski trg.

1.4.7 Honda

Honda ima na Kitajskem dve družbi za proizvodnjo avtomobilov.

Prvo je mešano podjetje Guangzhou Honda Automobile Co., Ltd. ali GHAC, ki je bilo ustanovljeno julija 1998 in v katerem imata partnerja Honda in GAIG enaka, torej 50 % lastniška deleža (Gasgoo, 2007). Dejansko je Honda odkupila delež Peugeotta v mešanem podjetju z GAIC-om. Letna proizvodna kapaciteta znaša 360.000 vozil, proizvajajo pa modele Accord, Odyssey in Fit.

Drugo mešano podjetje za proizvodnjo avtomobilov na Kitajskem je Dongfeng Honda Automobile Co., Ltd. ali DHAC, ki je bilo ustanovljeno julija 2003 in je v lasti Dongfeng Automobile Company ter Honde (Gasgoo, 2007). Oba imata enak, torej 50 % tržni delež, vanj pa sta skupaj investirala 386 mio USD, trenutno pa zaposluje preko 1000 ljudi. Proizvodna paleta obsega Hondo CR-V, letno proizvodno kapaciteto pa so v letu 2006 dvignili s 30.000 vozil na 120.000 vozil.

Tretje mešano podjetje, Honda Automobile (China) Co., Ltd., je bilo ustanovljeno septembra 2003. To je do danes edino mešano podjetje na Kitajskem, ki je v večinski tuji lasti, saj ima Honda 55 % lastniški delež, Dongfeng in Honda Motor China Investment imata po 10 % in GAIC preostalih 25 % (TDCTrade, 2008). Nahaja se na jugu Kitajske v mestu Guangzhou. Vanj so partnerji investirali 125 mio USD, letna proizvodna kapaciteta pa znaša 50 tisoč avtomobilov, ki so namenjeni izključno za izvoz. Poleg tega je podjetje tudi ekskluzivni uvoznik avtomobilov znamke Honda na Kitajskem.

Leta 1998 je Honda skupaj z Dongfeng motor Co. ustanovila mešano podjetje Dongfeng Honda Engine Co., Ltd. ali DHEC. Osnovni namen podjetja je proizvodnja avtomobilskih motorjev in menjalnikov. Proizvodi so namenjeni predvsem vozilom, ki jih sestavljajo v GHAC. Leta 2004 so povečali kapacitete na 360.000 motorjev letno (TDCTrade, 2008). Nekaj motorjev izvažajo tudi na Japonsko in na Tajsko. Poleg tega DHEC proizvaja tudi določene komponente za proizvodnjo motorjev v DHAC.

Prodaja Honde na Kitajskem v letu 2007 je znašala 422.311 vozil, kar predstavlja 30,6 % več kot v letu 2006, ko je prodaja znašala 323.468 avtomobilov (TDCTrade, 2008). Od tega je GHAC v letu 2007 prodal 295.299 vozil, kar predstavlja 13,5 % več kot v predhodnem letu. Preostalih 127.012 avtomobilov je proizvedel in prodal DHAC, ki je prodajo v primerjavi z letom 2006 povečal kar za 100,4 %. To pomeni, da je bil prodajno zelo uspešen model CR-V, ki ga proizvaja DHAC in ki je s proizvodnjo malenkostno celo presegel teoretično proizvodno kapaciteto.

1.4.8 Nissan – Renault

Nissan in posredno preko njega tudi Renault ima na Kitajskem mešano podjetje s kitajskim podjetjem DongFeng.

Prvi Nissan je po kitajskih cestah zapeljal že leta leta 1969, vendar se je resen prisop Nissana h kitajskemu trgu začel šele leta 1993, ko so ustanovili prvo mešano proizvodno podjetje na Kitajskem. Zhengzhou Nissan Automobile Co., Ltd. ali ZNA se nahaja v mestu Zhengzhou, provinca Henan. ZNA je v 51 % lasti lokalnega partnerja Dongfeng, 19 % v lasti Zhangzhou Lightweight Car Co., preostalih 30 % pa je v lasti Nissana (Peopledaily, 2008). Osnovni namen podjetja je proizvodnja pickup in SUV vozil. Danes ZNA zaposluje 1900 ljudi in proizvaja modela Pickup in Paladin.

Naslednji pomemben preskok se je zgodil leta 2001, ko sta Dongfeng Motor Corporation (DFM) in Nissan Motor Co. začela dogovore o sodelovanju. Rezultat je junija 2003 uradno ustanovljeno skupno mešano podjetje Dongfeng Motor Co., Ltd, v katerem sta partnerja udeležena z enakim, 50 % lastniškim deležem. To je bil takrat največji kitajsko japonski mešani projekt, saj je zajemal proizvodnjo ne le avtomobilov, temveč tudi ostalih vozil.

Nissan in Dongfeng sta v skupno podjetje DFL vložila dve milijardi USD, pri tem je Nissan investiral finančna sredstva, Dongfeng pa je večinoma prispeval obstoječe proizvodne lokacije in opremo (Global Nissan, 2008). V novo mešano podjetje je Dongfeng prispeval svoj celoten proizvodni program vozil od osebnih vozil, lahkih dostavnih vozil, avtobusov in tudi težkih tovornih vozil. Sedež podjetja je v mestu Wuhan, provinca Hubei. Skupno ima mešano podjetje 70.000 zaposlenih. DFL je še vedno največje mešano podjetje na Kitajskem za proizvodnjo vozil tako po številu zaposlenih kot po širini proizvodnega programa.

Nissan in DFM sta se dogovorila, da bo osem let od ustanovitve glavnega direktorja (angl. *CEO – chief executive officer*) imenoval Nissan, medtem ko bo predsednika upravnega odbora (angl. *BOD – board of directors*) predlagal DFM.

1.4.9 Hyundai – KIA

Korejski Hyundai je na kitajski trg vstopil relativno pozno, zato pa od vstopa dalje beleži izredno rast. Hyundai je na Kitajskem ustanovil mešano podjetje Beijing Hyundai Motor Co. (BHMC) skupaj z lokalnim partnerjem Beijing Automotive Industry Holding ali BAIC. Partnerja imata v mešanem podjetju, ki je locirano na obrobju glavnega mesta Peking, enak, 50 % lastniški delež.

S proizvodnjo so začeli konec leta 2002, ko je sredi novembra z novega proizvodnega traka zapeljala prva Sonata (Businessweek, 2008). Že v prvem polnem letu 2003 so proizvedli in

prodali preko 52.000 avtomobilov. Konec istega leta so začeli še s proizvodnjo modela Elantra. Leto pozneje so prodali že preko 144.000 avtomobilov, v letu 2005 pa preko 233.000 avtomobilov. V letu 2006, tri leta in pol po začetku proizvodnje, so kumulativno preseгли 500.000 na Kitajskem proizvedenih in prodanih avtomobilov. V letu 2007 beleži BHMC prvič od ustanovitve podjetja leta 2002 padec prodaje. Prodaja se je v prvih desetih mesecih leta 2007 znižala za 20,3 % v primerjavi z enakim obdobjem preteklega leta, in sicer so prodali 186.612 vozil. BHMC je znižal napoved prodaje za leto 2007 na 260.000 vozil.

Letna proizvodna kapaciteta je znašala 300.000 avtomobilov, ki pa je bila že leta 2006 premajhna, zato se je BHMC leta 2006 odločil za razširitev proizvodnih kapacitet na 600.000 avtomobilov letno, za kar so investirali eno milijardo USD (Autochannel, 2008). Proizvodnja novega dela naj bi stekla v aprilu 2008. V sklopu te investicije bo BHMC pridobil tudi nov razvojno raziskovalni center.

Proizvodna paleta BHMC obsega štiri modele: Sonata, Elantra, Tucson in Accent. Najbolje prodajani model je Elantra, katerih so v letu 2005 prodali preko 176.000 in je eden najbolj prestižnih modelov za novo nastajajoči kitajski srednji sloj. Veliko Elantra in Sonata so prodali tudi taksi službam, saj so v Pekingu pridobili status uradnega taksi modela.

V letu 2008 bo sestrška znamka Kia, ki tudi spada v skupino Hyundai, povečala proizvodno kapaciteto v svojem mešanem podjetju Dongfeng Yueda na 430.000 avtomobilov letno. Skupina Hyundai bo tako na Kitajskem skupno razpolagala s preko milijon proizvodnih kapacitet letno.

Dongfeng Yueda Kia (DYK) je mešano podjetje, ki je v 50 % lasti Kia Motors. Co., 25 % pa imata lokalna partnerja Dongfeng motors Co. in Yueda, kitajska industrijska korporacija (Autochannel, 2008). Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2002 in ima letno proizvodno kapaciteto 130.000 vozil. V letu 2008 bodo proizvodno kapaciteto z izgradnjo druge tovarne povečali za 300.000 avtomobilov, tako da bo skupna proizvodna kapaciteta na Kitajskem znašala 430.000 vozil. Podobno kot BHMC tudi DYK beleži močan padec prodaje v letu 2007, saj so v prvih desetih mesecih prodali za 16,4 % manj vozil v primerjavi z enakim obdobjem leto prej. Skupno so v obdobju januar–oktober 2007 prodali 78.384 vozil.

Skupna proizvodna kapaciteta avtomobilov na Kitajskem skupine Hyundai, kamor se uvršča tudi Kia, bo sredi leta 2008 po dograditvi in razširitvi kapacitet tako BHMC kot DYK znašala preko milijon vozil.

Poleg omenjenih dveh mešanih podjetij za proizvodnjo avtomobilov na Kitajskem pa ima Hyundai na Kitajskem še mešano podjetje za proizvodnjo tovornih vozil ter avtobusov – Guangzhou Hyundai Motor Co. (GHMC). Mešano podjetje z Guangzhou Motor Group, v katerem imata oba lastnika polovični lastniški delež, je imelo v letu 2007 ob začetku proizvodnje letno kapaciteto 20.000 vozil, ki naj bi jo do leta 2011 povečali na 200.000 vozil (Finanznachrichten, 2008). Partnerja sta v proizvodnjo v mestu Huadu v provinci Guangzhou

investirala 430 mio USD v začetni fazi, do leta 2011 pa naj bi celotna investicija znašala 1,24 milijarde USD. V sklopu GHMC bo tudi razvojni in preizkusni center.

1.4.10 Mitsubishi

Mitsubishi je na kitajskem trgu relativno slabo prisoten z lastno proizvodnjo avtomobilov. Ima pa več partnerjev, ki proizvajajo avtomobile po licenci Mitsubishi.

Mitsubishi ima na Kitajskem mešano podjetje South East Motor Co. (SEM) preko Tajvanske družbe China Motor Co., ki ima tako kot lokalni partner Fujian Automotive Industrial Co. polovični lastniški delež v družbi SEM. Leta 2006 je Mitsubishi začel pogovore o vstopu v lastniško strukturo SEM-a, kjer naj bi Mitsubishi imel med 20 in 25 % lastniškim deležem, vendar do transakcije ni prišlo (Autochannel, 2008). So pa dosegli skupen dogovor o proizvodnji avtomobilov tudi pod blagovno znamko Mitsubishi, saj je SEM pred tem proizvajal avtomobile Mitsubishi po licenčnem dogovoru in pod lastno blagovno znamko.

Mitsubishi ima na Kitajskem več partnerjev, ki proizvajajo avtomobile po njegovi licenci. Beijing Jeep proizvaja modela Pajero in Outlander, Changfeng proizvaja Feiteng SUV, ki ga izdelujejo po licenci Mitsubishijevega modela IO. Harbin Aviation Industry pa ima licenco za proizvodnjo dostavnih vozil. Poleg tega po licenci Mitsubishija proizvajajo motorje še na severovzhodu Kitajske v provinci Liaoning.

V letu 2007 je Mitsubishi začel pogovore o ustanovitvi svojega drugega mešanega podjetja za proizvodnjo avtomobilov na Kitajskem (Peopledaily, 2008). Dogovori potekajo s Hunan Changfeng Motor Co., Ltd., ki že proizvaja avtomobile po licenci Mitsubishi. Proizvodna kapaciteta naj bi predvidoma znašala 100.000 vozil letno, vendar pa so se dogovori zavlekli predvsem zaradi težav pri pridobivanju potrebnih dovoljenj.

Na kitajskem trgu obstaja višek proizvodnih zmogljivosti za proizvodnjo avtomobilov. V obdobju 2000–2005 so celotne investicije v avtomobilsko industrijo znašale 235,16 milijarde juanov, samo v letu 2006 pa kar 150 milijard in v prvi polovici 2007 nadaljnih 78,9 milijard juanov.

Investicija v skupno mešano podjetje naj bi znašala štiri milijarde juanov, od tega sta dve milijardi namenjeni proizvodnji avtomobilov, 1,5 milijarde za proizvodnjo motorjev ter pol milijarde za center za raziskave in razvoj. Še vedno pa ni popolnoma jasno, katere modele bodo proizvajali v mešanem podjetju.

1.4.11 Daimler

Čeprav je Chrysler leta 1983 ustanovil prvo mešano podjetje na Kitajskem za proizvodnjo avtomobilov, ko je skupaj z Beijing Automotive Industry Corporation (BAIC) ustanovil mešano podjetje Beijing Jeep Corporation (BJC), pa je bilo to podjetje v osemdesetih in devedesetih letih daleč za konkurentoma VW in GM. Deloma tudi zato, ker je proizvajalo vozila predvsem za vojaške potrebe. Šele ko je Daimler Chrysler izkoristil to povezavo za vstop Mercedesa na kitajski trg, je BJC dobil nov zagon.

Daimler je s svojimi vozili, ki jih prodaja pod znamko Mercedes, relativno pozno vstopil na kitajski trg. Konec leta 2004 so podpisali dogovor o razširitvi sodelovanja z Beijing Automotive Industry Holding Co. (BAIC), s katerim so razširili mešano podjetje s proizvodnim programom vozil znamke Mercedes. Tako je nastal Beijing Benz Daimler Chrysler Automotive Co., Ltd. ali BBDC, ki je uradno začel z obratovanjem avgusta 2005. Celotno proizvodnjo BJC so preselili na obrobje Pekinga v nov tehnološki park na severovzhodu mesta.

Mešano podjetje, v katerem imata oba partnerja enak polovični lastniški delež, proizvaja Mercedese tipa E in C, poleg tega pa še vedno proizvaja modele, ki jih je že prej proizvajal predhodnik BJC. To so modeli Jeep Cherokee, Jeep Grand Cherokee, Mitsubishi Pajero Sport in Mitsubishi Outlander ter model BJ2022, namenjen kitajski vojski. Poleg omenjenih avtomobilov so v začetku leta 2006 začeli tudi s proizvodnjo prestižnega Chryslerjevega modela 300C, ki je bil v preteklem letu nagrajen kot najboljši prestižni uvožen avtomobil na Kitajskem v letu 2005.

BBDC ima letno kapaciteto proizvodnje 25.000 vozil Mercedes C in E in 80.000 vozil znamke Chrysler in Mitsubishi (Autochannel, 2008). Da pa ima Daimler na tej lokaciji zelo resne namene, govori dejstvo, da je kupil veliko površino v tehnološkem parku, kar 1,9 milijona kvadratnih metrov, kar je skoraj tako velik prostor, kot ga ima na matični lokaciji v Sindelfingnu v Nemčiji. Daimler je v BBDC investiral 600 milijonov EUR.

Daimler je ubral nekoliko drugačno pot in je postavil proizvodnjo z visoko stopnjo avtomatizacije in v skladu z nemško visokimi standardi na vseh področjih. Proizvodnja temelji na nemški oziroma evropski tehnologiji in standardih. Najnovejši so tudi organizacijski pristopi z namenom učinkovite, fleksibilne in v kakovost usmerjene proizvodnje. Tako je Daimler samo v izolacijo pod proizvodnimi stavbami investiral 3,75 mio USD z namenom zaščite okolja (Kan, 2006).

Daimler je z relativno poznim prihodom izgubil možnost, ki so jo uporabili prvi proizvajalci avtomobilov na kitajskem trgu, ki so z relativno majhnimi investicijami prihajali na trg in zaradi nekonkurenčnega trga dosegali dobre rezultate. Nasprotno je moral biti njegov pristop drugačen in je bil praktično diametralno nasproten, saj je na Kitajskem postavil eno svojih najsodobnejših lokacij.

Konec leta 2006 je Daimler objavil namero, da bo vstopil v lastniško strukturo Fotona, ki je pomemben proizvajalec tovornih vozil na Kitajskem. Foton je, tako kot BBDC, hčerinsko podjetje skupine BAIC. Vendar je leto dni pozneje to namero opustil zaradi dviga cene delnice na trikratno vrednost v primerjavi z letom prej in posledično neodobritve posla s strani kitajskih oblasti. S tem namenom je v maju 2007 že prodal svoj delež v mešanem podjetju Yaxing Benz Co., Ltd., saj ima lahko tuj partner po kitajski zakonodaji le dva domača partnerja za proizvodnjo avtomobilov in dva za proizvodnjo tovornih vozil.

Daimler pa že ima na Kitajskem mešano podjetje za proizvodno tovornih vozil Fujian Daimler Automotive Co., Ltd. ali FJDC, kjer ima Daimler 33,78 % delež, Fujian Motors Automotive Co., Ltd ima 50 % lastniški delež, tajvanski partner China Motors Co. pa 16,22 % lastniški delež (Faz, 2008). Podjetje, ki se razprostira na 130.000 kvadratnih metrih, so ustanovili v sredini leta 2007 in ima trenutno 280 zaposlenih. Ob začetku proizvodnje, ki je predvidena v sredini leta 2009, pa naj bi število zaposlenih naraslo na 2800. Podjetje je locirano v mestu Fuzhouin v provinci Fujian in bo imelo letno kapaciteto 40.000 vozil, od tega jih bo predvidoma polovica modela MB Sprinter in polovica MB Vito/Viano. Predvidena skupna investicija v mešano podjetje znaša 300 mio USD.

Po zavrnitvi vstopa v Foton je Daimler objavil namero o ustanovitvi mešanega podjetja za proizvodnjo tovornih vozil s partnerjem Foton za proizvodnjo srednjih in težkih tovornih vozil.

1.4.12 Suzuki

Japonski proizvajalec avtomobilov Suzuki je prisoten na kitajskem tržišču z lastno proizvodnjo avtomobilov, in sicer od leta 1993, ko je v mestu Chongqing v osrednji Kitajski ustanovil mešano podjetje Chongqing Changan Suzuki Automobile Corp ali CCSA. Suzuki ima skupaj z japonskim partnerjem 49 % lastniški delež, Changan pa ima v lasti preostalih 51 % (Changanauto, 2007). Letna proizvodna kapaciteta podjetja je ob ustanovitvi znašala 50.000 avtomobilov, leta 1998 pa je bila povečana na 100.000. Na začetku so partnerji skupno investirali 170 mio USD, z razširitvijo kapacitet pa je investicija narasla na 190 mio USD.

Proizvodna paleta CCSA obsega modele Suzuki Alto, Linyang Tianyu in Swift. Changan Suzuki je v zadnjih dveh letih velik del aktivnosti že v začetni fazi posvetil lokalizaciji podsestavov, tako da so delež kitajskih delov v modelu Alto dvignili iz 24 % v letu 1995 na 80 % v letu 1997 in v letu 1998 na 86 % (Changanauto, 2007). Podjetje ima danes 1200 zaposlenih, od tega jih je bilo 85 % na tri do šest mesečnem usposabljanju v Suzukijevih tovarnah na Japonskem. Changan Suzuki je skladno s strategijo matičnega Suzukija

osredotočen predvsem na manjša in ekonomična vozila z motorji pod 1,3 litra delovne prostornine.

Poleg omenjenega ima Suzuki na Kitajskem še eno mešano podjetje, in sicer Changhe Suzuki Automobiles Co., Ltd., ki je lociran v mestu Jindezhen v provinci Jiangxi. Družba je v 45 % lasti japonskega Suzukija, preostalih 55 % pa je v lasti Changhe Aircraft Industry Corporation, ki podobno kot Changan izhaja iz vojaške industrije (Gasgoo, 2008). Changhe Suzuki proizvaja model Wagon R. Prva proizvodnja tega modela je stekla leta 2002. Proizvodna kapaciteta mešanega podjetja znaša 45.000 vozil letno.

Skupno je Suzuki v letu 2007 prodal 170.000 avtomobilov na kitajskem trgu, kar je vsega več, kot je znašala prodaja v letu 2006 (Marketwatch, 2008). V letu 2008 naj bi bila rast prodaje višja, saj planira Suzuki dvigniti prodajo na Kitajskem trgu na 190.000 vozil. Prav zato ima v načrtu za leto 2008 predstaviti kar štiri nove modele avtomobilov in prenoviti kar šest obstoječih modelov, ki jih prodaja na Kitajskem. Boljše rezultate od prodaje si obeta tudi zaradi učinka združene prodajne mreže na Kitajskem. V preteklosti sta imeli obe mešani podjetji svojo lastno prodajno mrežo, po novem pa bo prodajna mreža Suzukija na Kitajskem enotna. Podobne probleme imajo tudi nekateri drugi tuji proizvajalci avtomobilov na Kitajskem, med drugim tudi največji VW, ki ima veliko težav pri povezovanju in poenotenju svoje prodajne mreže na Kitajskem, ki ima mešani podjetji z dvema največjima domačima proizvajalcema avtomobilov FAW in SAIC.

2 TRG PODSESTAVOV NA AVTOMOBILSKEM TRGU NA KITAJSKEM

Avtomobilska industrija poleg proizvajalcev vozil, kamor spadajo predvsem osebni avtomobili ter gospodarska vozila, predvsem tovornjaki in avtobusi, obsega tudi proizvajalce vseh podsestavov, ki so namenjeni vgradnji v končna vozila. Trg podsestavov za avtomobilsko industrijo je ogromen, posamezni podsestavi, ki se vgrajujejo v vozilo, pa zelo različni. Zato se bomo v tem poglavju omejili na kitajski trg zaganjalnikov in alternatorjev. To so podsestavi, ki jih proizvaja tudi Iskra Avtoelektrika in katere aktivnosti na kitajskem trgu bodo podrobneje predstavljene v tretjem poglavju.

Pred predstavitvijo posameznih konkurentov v nadaljevanju sledi še pregled dejavnikov rasti industrije podsestavov na Kitajskem trgu. Trg podsestavov na Kitajskem je v zadnjih letih sledil siloviti rasti avtomobilske industrije in je rasel z visokimi stopnjami rasti, zato si je smiselno ogledati dejavnike razvoja industrije podsestavov na Kitajskem. Proizvajalci avtomobilov pri svoji širitvi na vsak nov trg, in tako je bilo tudi s Kitajsko, želijo, da jih spremljajo tudi njihovi obstoječi dobavitelji. Razlogov za to je več, verjetno pa je glavni razlog medsebojno poznavanje delovanja in zaupanje ter težnja avtomobilske industrije po

ohranjanju oziroma zmanjševanju števila dobaviteljev. Odločitev o sledenju dobavitelja svojemu kupcu posledično pomeni tudi rast te industrije na novem trgu, zato so v nadaljevanju na kratko opisani dejavniki, ki vplivajo na odločitev dobavitelja o lokalizaciji proizvodnje na novem, v tem primeru kitajskem trgu. V točkah 1–3 so predstavljeni splošni dejavniki, ki vplivajo na odločitev dobavitelja o lokalizaciji proizvodnje na vseh trgih, tako tudi na Kitajskem.

1. Velikost povpraševanja nove lokacije

Pri odločitvi dobavitelja o lokalizaciji proizvodnje na nekem novem trgu igra pomembno, če ne kar glavno vlogo velikost novo pridobljenega posla. V kolikor proizvajalec avtomobilov izrazi željo, da bi mu dobavitelji sledili, jim napove tudi svoje načrte in prodajne količine, ki jih namerava proizvajati na novem trgu. V kolikor načrtovana prodajna količina presega točko preloma za dobavitelja, je odločitev o lokalizaciji precej lažja. V kolikor te točke ne presega, pa si mora dobavitelj zagotoviti ali vsaj realno oceniti še dodaten obseg posla, ki mu bo zagotovil uspešno poslovanje na novi lokaciji.

2. Transportni stroški

Transportni stroški med obstoječo lokacijo dobavitelja in novo lokacijo proizvajalca avtomobilov neposredno vplivajo na celoten strošek podsestava za proizvajalca avtomobilov na novi lokaciji če so ti previsoki, obstoječi dobavitelj kljub maksimalnemu znižanju cene podsestava še vedno ne more biti konkurenčen z le-tem na novem trgu.

3. Strateški pogled

Seveda pa na samo odločitev vpliva še strateški pogled dobavitelja na nov trg in na svojega kupca. Če je za dobavitelja ključni kupec, bo bolj naklonjen k odločitvi, da bo sledil svojemu ključnemu kupcu na nov trg in s tem izpolnil njegova pričakovanja, čeprav v trenutku odločitve še ne bo imel zagotavljenega dodatnega obsega posla.

Poleg omenjenih splošnih dejavnikov pa na odločitev o lokalizaciji proizvodnje na Kitajskem vpliva še nekaj dejavnikov, ki so bolj specifični za kitajski trg. Ti dejavniki so predstavljeni v nadaljevanju v točkah 4–7.

4. Politika stimuliranja lokalizacije

Kitajska oblast je vseskozi izvajala politiko vzpodbujanja proizvajalcev avtomobilov za večjo vsebnost domačih sestavnih delov. Tudi po vstopu Kitajske v Svetovno trgovinsko organizacijo leta 2001 so carine na uvožene avtomobile veljale tudi za sestavne dele za avtomobile, ki imajo preizek del lokalnih komponent. Carine na uvožene avtomobile so precej višje od carin na sestavne dele. Na ta način so podražili uvožene podsestave in še naprej vzpodbujali lokalizacijo podsestavov za avtomobilsko industrijo.

5. Obstoječe vezi med lokalnimi proizvajalci avtomobilov in dobavitelji v skupini

Na Kitajskem je že od vsega začetka avtomobilske industrije centralna kitajska oblast vodila politiko vzpodbujanja ustvarjanja velikih avtomobilskih skupin. Prva taka skupina je bil FAW, nato so sledili še Dongfeng, SAIC, TAIC in drugi. Obstoje te skupine vpliva na odnos med proizvajalcem avtomobilov in dobaviteljem ter posledično na razvoj kitajske industrije podsestavov. Mnogi proizvajalci avtomobilov namreč navajajo, da v primeru enake cene, kvalitete in dobavnih pogojev za dobavitelja določenega podsestava raje izberejo dobavitelja znotraj skupine. Nekatere skupine, kot na primer SAIC, pa do nedavnega sploh niso bile pripravljene kupovati podsestavov od dobavitelja, ki ni s SAIC skupino ustanovil mešanega podjetja za proizvodnjo tega podsestava. Obstoje skupin in njihov način delovanja tako dodatno vzpodbuja razvoj industrije podsestavov.

6. Strategija nabave proizvajalca avtomobilov

Določeni proizvajalci avtomobilov izvajajo tako imenovano strategijo večjega števila virov (angl. *multiple sourcing strategy*), kar pomeni, da vsak podsestav kupujejo od več dobaviteljev. Osnovni namen te strategije je povečati varnost ter pravočasnost dobav in izkoristiti cenovno konkurenčnost med različnimi dobavitelji. Pri tem večkrat izberejo kot drugi vir tujega dobavitelja, kar pomeni, da ta strategija pomeni, da za dobavitelje ni nujno, da lokalizirajo svojo proizvodnjo. Pri tem je zanimiva ugotovitev Marukawe (Marukawa, 2005, str. 8), da japonski proizvajalci avtomobilov, z izjemo Suzukija, večinoma uporabljajo enega dobavitelja za posamezen podsestav, medtem ko evropski in ameriški proizvajalci avtomobilov praviloma uporabljajo več dobaviteljev za isti podsestav.

7. Cenovni nivoji in cenovni pritiski

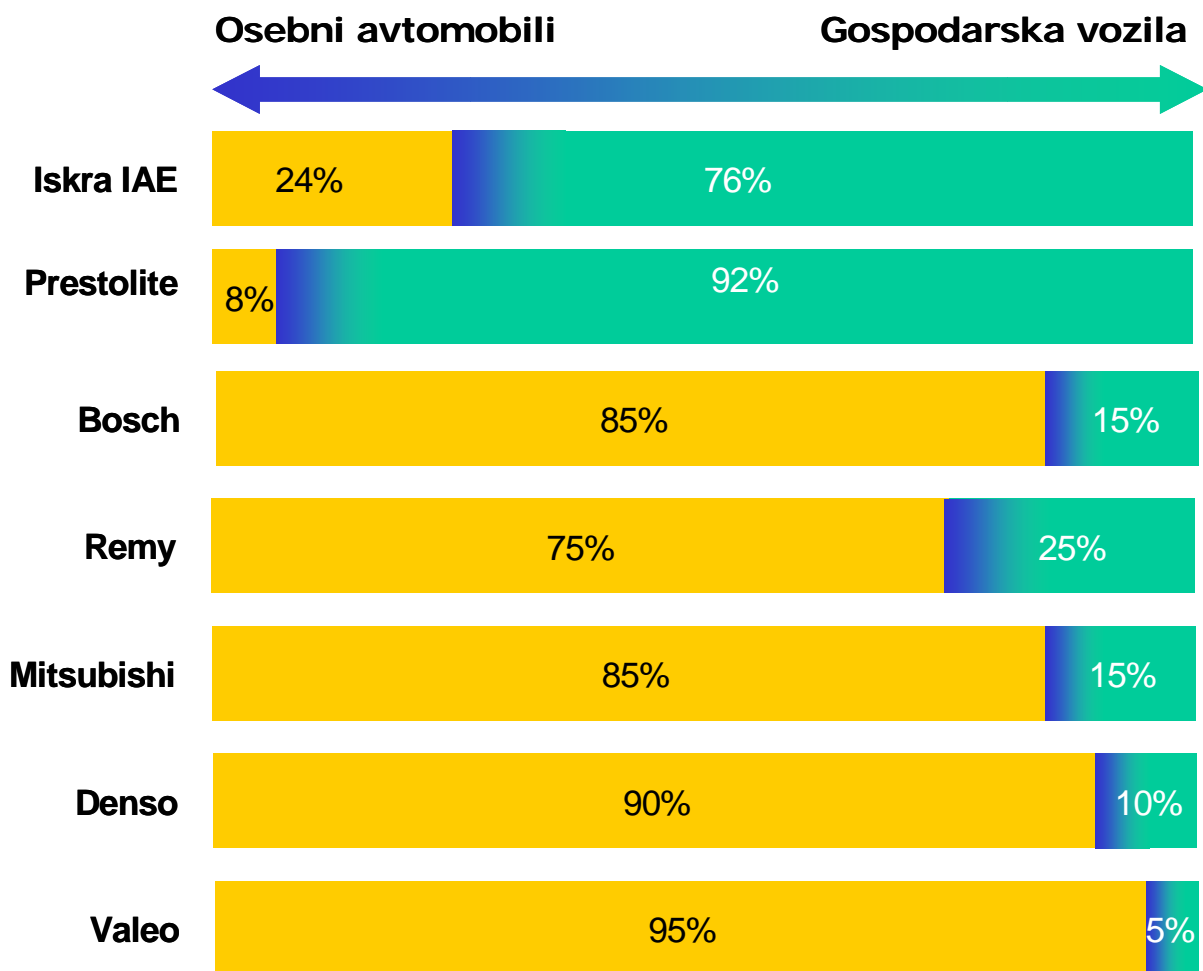
Cenovni nivoji in razlike med obstoječim in novim trgom so splošni razlog za lokalizacijo proizvodnje na novem trgu, ki pa je v primeru Kitajske prišel posebej do izraza. Cenovni nivoji so v industriji podsestavov od 15 % pa kar do 50 % nižji v primerjavi z cenovnimi nivoji v Evropi ali v Severni Ameriki. Zato so poleg rasti na kitajskem trgu mnogi proizvajalci izvajali tudi selitev proizvodnje na Kitajsko in nato uvažali proizvode na svoje stare trge. S tem so si bodisi povečali dobičkonosnost, če so bili med prvimi in so uspeli zadržati večji delež razlike zase, bodisi so zadržali obstoječi posel s svojim kupci, če so se že znašli v stroškovnem primežu. Vsekakor pa je razlika v cenovnih nivojih pomembno vplivala na razvoj industrije podsestavov na Kitajskem.

V nadaljevanju se bomo osredotočili na trg zaganjalnikov in alternatorjev. Svetovni trg zaganjalnikov in alternatorjev je že zrel trg in na njem je prisotnih nekaj glavnih akterjev, večinoma evropskih in ameriških korporacij. Za kitajski trg in lokalne proizvajalce tega ne bi mogli trditi, saj je predvsem proizvajalcev alternatorjev na tem trgu resnično veliko. Faza združevanj, prevzemov in predvsem usihanj lokalnih proizvajalcev se bo šele zgodila, in sicer bo to predvidoma v prihodnjih letih.

Pri izboru tujih konkurentov na kitajskem trgu podsestavov ni večjih problemov. Za boljše razumevanje dejanskih konkurentov Iskra Avtoelektriki pa je potrebno pogledati trg

zaganjalnikov z vidika delitve na trg za osebna vozila ter na trg za gospodarska vozila, kar prikazuje slika 2.

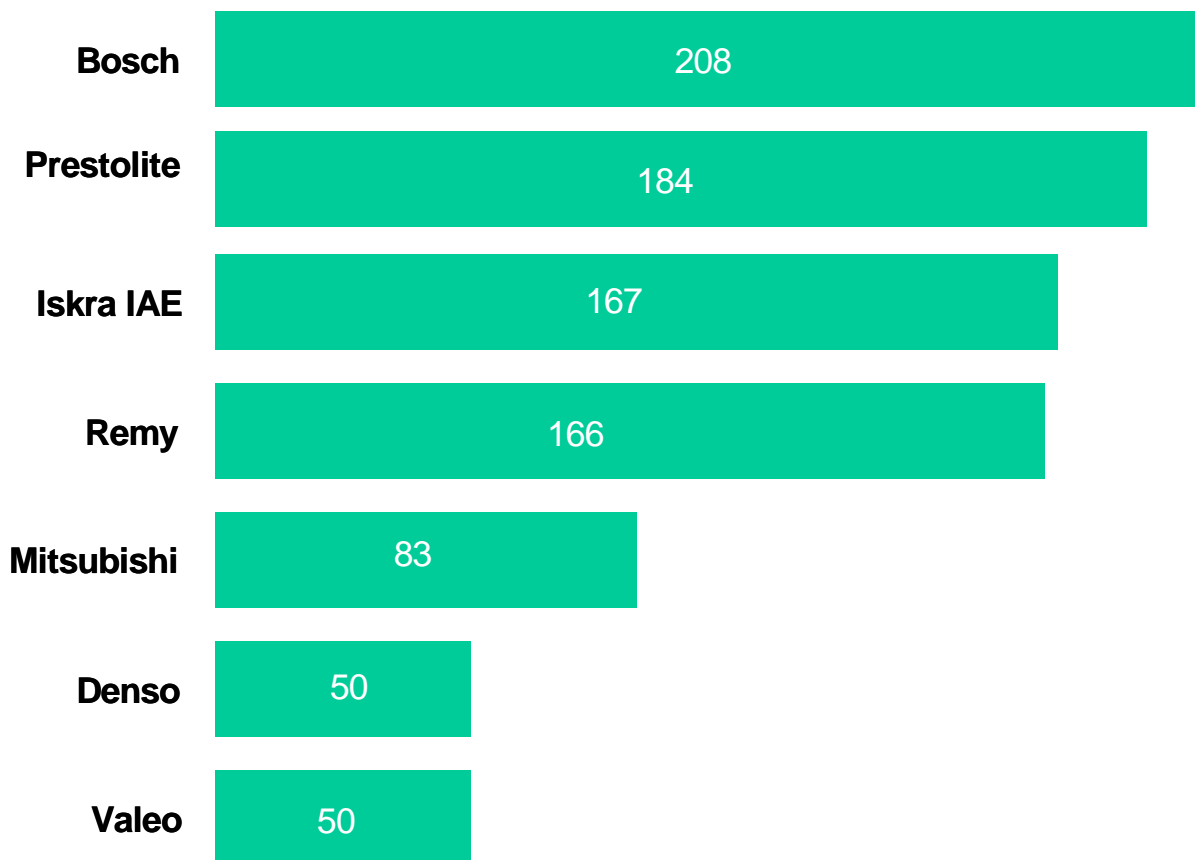
Slika 2: Prikaz pomembnosti svetovnega trga zaganjalnikov in alternatorjev za osebna vozila in za gospodarska vozila za vodilne svetovne proizvajalce



Vir: Interni podatki Iskra Avtoelektrike d.d. in Prestolite ppt, 2003

Iz slike 2 je razvidno, da sta Iskra Avtoelektrika ter Prestolite usmerjena predvsem na trg zaganjalnikov in alternatorjev za gospodarska vozila, saj predstavlja delež prodaje proizvodov za gospodarska vozila v celotni prodaji 76 oziroma kar 92 %, medtem ko so ostali proizvajalci usmerjeni predvsem v proizvodnjo teh produktov za osebna vozila, saj delež prodaje proizvodov za gospodarski program, kamor štejemo predvsem tovornjake in avtobuse in ostala vozila z velikimi dizel motorji, pri nobenem ne presega 25 %.

Slika 3: Prikaz obsega globalne prodaje zaganjalnikov in alternatorjev za gospodarska vozila za vodilne svetovne proizvajalce (v mio EUR)



Vir: Interni podatki Iskre Avtoelektrike d.d.

Na sliki 3 je prikazana ocena velikosti obsega globalne prodaje zaganjalnikov in alternatorjev za gospodarska vozila za vodilne svetovne proizvajalce, ki kaže na to, da kljub temu, da Bosch dosega kar 85 % prodaje s prodajo proizvodov za osebna vozila, vseeno predstavlja največjega proizvajalca zaganjalnikov in alterantorjev za gospodarski program, saj naj bi po oceni v letu 2007 ustvaril preko 200 milijonov evrov prodaje v tem segmentu. Drugi po velikosti je Prestolite, ki je usmerjen predvsem v proizvodnjo zaganjalnikov in alternatorjev za gosodarska vozila in je v tem segmentu v istem obdobju ustvaril okrog 184 milijonov evrov prodaje, sledita mu Iskra Avtoelektrika ter Remy s približno enako vrednostjo prodaje v segment gospodarskih vozil.

Za domače kitajske proizvajalce zaganjalnikov in alternatorjev je bila izbira bistveno težja, saj obstaja množica malih proizvajalcev teh izdelkov. Na odločitev o tem, katere predstaviti, so vplivali tako velikost in kvaliteta njihovih proizvodov, ki je podlaga za njihovo nadaljno rast, kot tudi lastne izkušnje o tem, kateri izmed njih so resni konkurenti podjetja Iskra Avtoelektrika.

2.1 Glavni domači proizvajalci zaganjalnikov in alternatorjev

V nadaljevnju tega poglavja bodo predstavljeni glavni domači konkurenti Iskre Avtoelektrike na kitajskem trgu zaganjalnikov in alternatorjev.

2.1.1 Hubei Shendian Automotive Motors

Hubei Shendian je v lasti leta 1994 ustanovljene skupine ASIMCO Technologies Ltd., ki proizvaja podsestave za avtomobilsko industrijo. Ustanovitveni kapital je znašal 400 milijonov USD. Nastal je iz Asian Strategic Investment Corporation in prodaja svoje produkte avtomobilski industriji v ZDA, Evropi in Aziji.

ASIMCO ima skupno 72 družb, od tega 69 na Kitajskem (Asimco, 2008). Preostale tri družbe ima ASIMCO v ZDA, Veliki Britaniji in na Japonskem. Od tega je proizvodna le v ZDA, ostali dve sta trgovski. Proizvodnih družb na Kitajskem je 17, ostalih 52 pa je prodajno distribucijske narave. Dve od teh proizvajata zaganjalnike in alternatorje. Hubei Shendian Automotive Motors ima poleg lastne proizvodnje tudi 49 % lastniški delež v ASIMCO Remy International Alternators, ki je specializirano samo za proizvodnjo alternatorjev in bo obravnavano v podpoglavju o Remy International.

Hubei Shendian Automotive Motors Co., Ltd. je eden večjih proizvajalcev zaganjalnikov za dizelske motorje na kitajskem trgu. Ustanovljen je bil leta 1995 kot mešano podjetje med ASIMCO Technologies Ltd., ki ima 51 % lastniški delež, ter Hubei Shendian Auto Electric Motor Holding Co., Ltd (Asimco, 2008). Ob ustanovitvi sta lastnika investirala 100 milijonov juanov v skupno podjetje. Nahaja se v mestu Jingzhou v provinci Hubei in se razprostira na 200.000 kvadratnih metrih. Poleg zaganjalnikov in alternatorjev proizvaja tudi male električne motorje ter grelne sisteme.

Hubei Shendian se je bolj usmeril v proizvodnjo velikih zaganjalnikov in alternatorjev za dizelske aplikacije na osnovi transferja tehnologije iz ameriškega Remyja. V letu 2003 je znašala prodaja družbe Hubei 58 mio USD (Asimco, 2008). Takrat so prodali preko 400 tisoč alternatorjev, 710 tisoč zaganjalnikov in 30 tisoč električnih motorjev. V tem obdobju so beležili hitro rast prodaje, saj je le-ta v primerjavi z dvema letoma poprej zrastle za okrog 75 %. Hubei Shendian Motor je usmerjen izključno na lokalni trg. Med njihovimi kupci velja omeniti Dongfeng Motor Co., FAW, FAW-VW, Yuchai, Lovol, Dongfeng Peugeot Citroen Automotive, Dongfeng Cummins, Dalian Deutz, Wuxi Diesel in druge. Konec leta 2003 je imel Hubei Shendian skupno 1432 zaposlenih in 373 milijona juanov sredstev, s katerimi so lahko letno proizvedli 600 tisoč zaganjalnikov za osebna in gospodarska vozila in 300 tisoč alternatorjev za gospodarska vozila (Marklines, 2008). Do leta 2007 so povečali proizvodne zmogljivosti na zaganjalnikih na 630 tisoč zaganjalnikov za osebna vozila ter 600 tisoč

zaganjalnikov za gospodarska vozila. Letna proizvodna zmogljivost alternatorjev je ostala na nivoju 300 tisoč proizvodov.

Hubei Shendian prodaja zaganjalnike za gospodarska vozila po izredno nizkih cenah, zato ga je konkurentom težko izriniti. Vendar pa je kakovost njegovih proizvodov na nižjem nivoju in predvsem tehnologija zaganjalnikov za dizelske motorje še vedno temelji na stari licenčni tehnologiji in stari konstrukciji Remyja, ki jo bo z uvedbo višjih ekoloških zahtev moral spremeniti. Takrat bodo odprta vrata pri njegovih kupcih tudi njegovim konkurentom, kot je Iskra Avtoelektrika.

2.1.2 Dongfeng Electronics Technology

Dongfeng Electronics Technology Co., Ltd. ali krajše DFET je proizvajalec avtodielov v sklopu drugega največjega proizvajalca vozil na Kitajskem Dongfeng. Družba kotira na borzi v Shanghaiju, kjer se trguje s 25 % delnic. Preostalih 75 % je v lasti Dongfeng Motor Co., Ltd. Med ostalimi komponentami za avtomobilsko industrijo proizvaja tudi zaganjalnike in alternatorje.

Družba se nahaja na treh lokacijah. Dve sta v provinci Hubei v mestih Shiyan in Xiangfan, tretja, kjer je tudi sedež družbe, pa je v Shanghaiju (finance.google.com, 2008). Poleg zaganjalnikov in alternatorjev proizvaja številne podsestave za avtomobilsko industrijo, kot so sistemi za dovod goriva, zavorni sistemi, notranji dekoracijski proizvodi za avtomobile, senzorji ter razni odlitki. Poleg tega se DFET ukvarja tudi z distribucijo avtomobilov, vendar je večina prihodkov, v letu 2007 kar 80 %, iz naslova prodaje delov za avtomobilsko industrijo.

Družba se je bolj usmerila v proizvodnjo malih zaganjalnikov in alternatorjev za avtomobilске aplikacije. Med njihovimi kupci so predvsem družbe iz skupine Dongfeng. Družba se ubada z velikimi težavami, saj je v letu 2005 poslovala z izgubo, v letu 2006 in 2007 pa je ustvarila nizek dobiček (Chinesestock, 2008). Prav tako družba beleži relativno majhne rasti obsega poslovanja v primerjavi s konkurenti in z veliko stopnjo rasti kitajskega trga nasploh, še posebej pa kitajske avtomobilске industrije. Tako je v letu 2005 beležila obseg prodaje v višini 904 mio juanov, oziroma takrat cca. 113 mio USD, kar je sicer 10,9% rast v primerjavi z letom prej, a precej nižja od rasti avtomobilске industrije na Kitajskem. Pri tem je ustvarila 115 mio juanov oziroma cca. 14,3 mio USD izgube (DFET Annual Report 2005, 2008). V letu 2007 je družba beležila obseg prodaje v višini 1,074 milijarde juanov, kar je cca. 153 mio USD. Tako so povečali obseg prodaje za 16,82 %v primerjavi z letom poprej. S tem je družba v letu 2007 ustvarila 3,98 mio juanov neto dobička, kar pomeni 201,44 % več kot v letu 2006.

Poleg domačega trga družba nima nobenih prodajnih aktivnosti na tujih trgih, vezanih na zaganjalnike ali alternatorje.

2.1.3 Wonder Auto Technology

Wonder Auto Technology je drugi največji proizvajalec zaganjalnikov in alternatorjev na kitajskem trgu. V letu 2005 je njihov tržni delež na Kitajskem znašal 12,4 % (Bigideainvestor, 2008). Družba se nahaja v mestu Jinzhou v provinci Liaoning in se razprostira na 45.000 kvadratnih metrih. Poleg omenjene lokacije ima še razvojni center v Pekingu. Proizvaja preko 130 različnih alternatorjev in preko 70 različnih zaganjalnikov.

Družba se je bolj usmerila v proizvodnjo malih zaganjalnikov in alternatorjev za avtomobilske aplikacije. Med njihovimi kupci je osem izmed največjih dvajsetih proizvajalcev vozil na Kitajskem. Med drugimi velja omeniti Beijing Hyundai Motor Company, kjer je Wonder Auto edini dobavitelj zaganjalnikov in alternatorjev, Beijing Benz Daimler Chrysler, Nanjing MG Rover Motor Company, Dongfeng Yueda Kia Motor Company in drugi. Strateški cilj družbe je postati vodilni proizvajalec zaganjalnikov in alternatorjev na kitajskem trgu v letu 2008. Poleg domačega trga pa prodajne aktivnosti že tečejo na izvoznih trgih, predvsem na korejskem in evropskem, ter deloma tudi na severnoameriškem trgu. Izvozni načrti so zelo ambiciozni, saj naj bi do leta 2012 prihodki od izvoza dosegli 30 % celotne prodaje.

Wonder Auto krepi svojo vertikalno integracijo, saj je v drugi polovici leta 2006 kupil 50 % delež v družbi Dong Woo, ki je njegov ključni dobavitelj.

V letu 2006 je znašala prodaja Wonder Auta 72,2 mio USD, kar je 50 % porast v primerjavi z letom prej, ko je prodaja znašala 48,1 mio USD (Seeking Alpha, 2008). Neto dobiček je v letu 2006 znašal 8,2 mio USD, ob čemer je dobičkonosnost prodaje znašala kar 11,3 %. Visoko rast prodaje predvidevajo tudi v prihodnjih letih, saj so si z dogovori z uglednimi kupci, kot je na primer Daimler, odprli vrata tudi v višji razred izdelkov, ne samo na domačem trgu, temveč v prihodnje tudi na izvoznih trgih. Wonder Auto je močno usmerjen k lokalnim proizvajalcem avtomobilov. Čeprav so lokalni proizvajalci avtomobilov v letu 2006 proizvedli le en milijon avtomobilov, so prihodki od lokalnih proizvajalcev predstavljali polovico prodaje. Korejski in japonski proizvajalci avtomobilov so v istem obdobju prodali 1,5 milijona avtomobilov, torej 50 % več, a predstavljajo le 30 % prodaje Wonder Auta. Še več avtomobilov so prodali evropski in ameriški proizvajalci avtomobilov, a njim je Wonder Auto prodal le 20 % svoje prodaje v letu 2006. Letna proizvodna zmogljivost je v istem letu znašala 3,5 milijona izdelkov.

2.2 Glavni tuji proizvajalci zaganjalnikov in alternatorjev na kitajskem trgu

Tuji proizvajalci vozil imajo v splošnem bistveno višje kakovostne zahteve od domačih proizvajalcev, zato je v preteklosti veliko družb, ki delajo v industriji podsestavov, sledilo svojim ključnim kupcem tudi na Kitajsko. Posledično so danes na Kitajskem prisotni že vsi svetovni proizvajalci zaganjalnikov in alternatorjev. Poleg tega pa obstaja na trgu še veliko število lokalnih proizvajalcev, ki ponujajo izdelke slabše kakovosti, vendar po bistveno nižjih cenah, a se postopno ta razlika manjša, saj si domači proizvajalci prizadevajo dvigniti kakovost svojih izdelkov in vstopiti v višje avtomobilске razrede.

V nadaljevanju so na kratko predstavljeni glavni tuji proizvajalci zaganjalnikov in alternatorjev na kitajskem trgu.

2.2.1 Robert Bosch

Družba Robert Bosch je eden vodilnih industrijskih koncernov v svetu. Sestavljajo jo tri divizije: avtomobilska tehnologija, industrijska tehnologija ter divizija izdelkov za široko potrošnjo in gradbeno tehnologijo. Danes je družba prisotna v več kot 50 državah in ima preko 270 proizvodnih lokacij (Bosch, 2008). Skupna prodaja je v letu 2006 presegla 43,6 milijarde evrov, povprečno število zaposlenih v tem letu pa je znašalo 258 tisoč. Največji delež v prodaji predstavlja divizija avtomobilska tehnologija, saj je prodaja le-te znašala v letu 2006 27,2 milijarde evrov, kar presega 60 % celotne prodaje skupine.

Družba Bosch je na Kitajskem prisotna že skoraj sto let, saj je svoje prvo predstavništvo na Kitajskem odprla že leta 1909. Leta 1926 je odprla svojo prvo servisno delavnico za avtomobile na Kitajskem (Bosch, 2008). Danes je na Kitajskem prisotna z vsemi svojimi divizijami. V Shanghaiju ima holdinško družbo Bosch (China) Investment Ltd., ki obvladuje in upravlja proizvodna in trgovska podjetja na Kitajskem. Skupna prodaja skupine Bosch na Kitajskem je v letu 2006 dosegla 1,3 milijarde evrov in do leta 2006 je Bosch na Kitajskem investiral 620 milijonov evrov.

Bosch ima na Kitajskem 20 proizvodnih lokacij, od tega 11 v 100 % lasti ter devet družb v mešani lasti (Bosch, 2008). Eno izmed teh ima tudi divizija zaganjalnikov in alternatorjev, in sicer Bosch Automotive Products (Changsha) Co., Ltd. ali krajše RBCC. Locirano je v mestu Changsha v provinci Hunan. RBCC je v 100 % lasti matičnega podjetja Robert Bosch ter kitajske podružnice Bosch investment (China) Co. Ltd. Celotna investicija je znašala 97,5 mio USD. RBCC je bil uradno registriran v novembru 2004 z ustanovitvenim kapitalom 32,5 mio USD.

RBCC je kupil del sredstev družbe CNAIC, lokalnega partnerja Boscha, ki je pred tem več kot dvajset let proizvajal zaganjalnike in alternatorje po licenci Bosch in s tem prevzel celoten program zaganjalnikov in alternatorjev od svojega licenčnega partnerja v svoje roke (Bosch, 2008). Poleg tega je RBCC prevzel tudi približno 500 zaposlenih od CNAIC, ki so se prezaposlili v novo družbo RBCC. Januarja 2005 je RBCC začel s proizvodnjo zaganjalnikov in alternatorjev. Januarja 2006 je imel RBCC preko 600 zaposlenih, od tega skoraj polovico inženirskega kadra. RBCC proizvaja poleg zaganjalnikov in alternatorjev tudi številne druge podsestave za avtomobilsko industrijo, kot so brisalni sistemi, motorji za dviganje stranskih stekel, ventilatorski motorji in sistemi itd., ter namenske stroje, ki so namenjeni predvsem proizvodnji rezervnih delov. Zato je direktna primerjava podatkov z Iskro Avtoelektriko nemogoča.

2.2.2 Valeo

Valeo je francoski proizvajalec sklopov in modulov za avtomobilsko industrijo z več kot osemdesetletno tradicijo. V letu 2007 je zaposloval preko 61 tisoč ljudi na 125 proizvodnih lokacijah in v 62 razvojnih centrih v skupno 28 različnih državah ter ustvaril za 9,7 milijarde prihodkov (Valeo.com, 2008 in Valeo SS, 2008). Svoj program deli na 10 skupin in eno izmed njih imenuje Električni sistemi, kamor spadajo tudi alternatorji in zaganjalniki. Ta program je v letu 2007 ustvaril okrog 1,2 milijarde evrov prodaje ali dobrih dvanajst odstotkov (12,3 %) in posluje na 12 proizvodnih lokacijah in v 5 razvojnih centrih v osmih državah.

Ena izmed teh proizvodnih lokacij je Valeo Shanghai Automotive Electrical Systems Co., Ltd., ki je sicer edina proizvodna lokacija za zaganjalnike in alternatorje na Kitajskem, kjer ima Valeo skupno 12 proizvodnih lokacij (Valeo SS, 2008). Locirano je na južnem predelu Shanghaija in je od leta 2003 v 50 % lasti podjetja Valeo. Druga polovica je v lasti lokalnega partnerja SAIC. Mešano podjetje je bilo ustanovljeno leta 1994 z namenom proizvodnje zaganjalnikov in alternatorjev za kitajsko avtomobilsko industrijo. Leta 1996 je družba prevzela aktivnosti na zaganjalnikih in alternatorjih od družbe SAEW, ki je hčerska družba skupine SAIC. S tem se je lokalni partner SAIC odpovedal ločeni lastni proizvodnji zaganjalnikov in alternatorjev. Takrat je imel Valeo 30 % lastniški delež, ki pa ga je decembra 2003 povečal na 50 %. Danes ima družba 850 zaposlenih. Poleg proizvodne dejavnosti deluje v okviru družbe tudi razvojni center.

Valeo je na programu zaganjalnikov in alternatorjev zelo močno usmerjen v proizvodnjo malih zaganjalnikov in alternatorjev za osebna vozila. To velja tako za kitajski trg kot splošno za svetovno tržišče, zato ne predstavlja velike konkurence Iskri Avtoelektriki. Konkurrirata si le na določenih geografskih trgih, kjer je Iskra Avtoelektrika prisotna s svojimi proizvodi na segmentu osebnih avtomobilov. To sta predvsem trga Rusije in Irana.

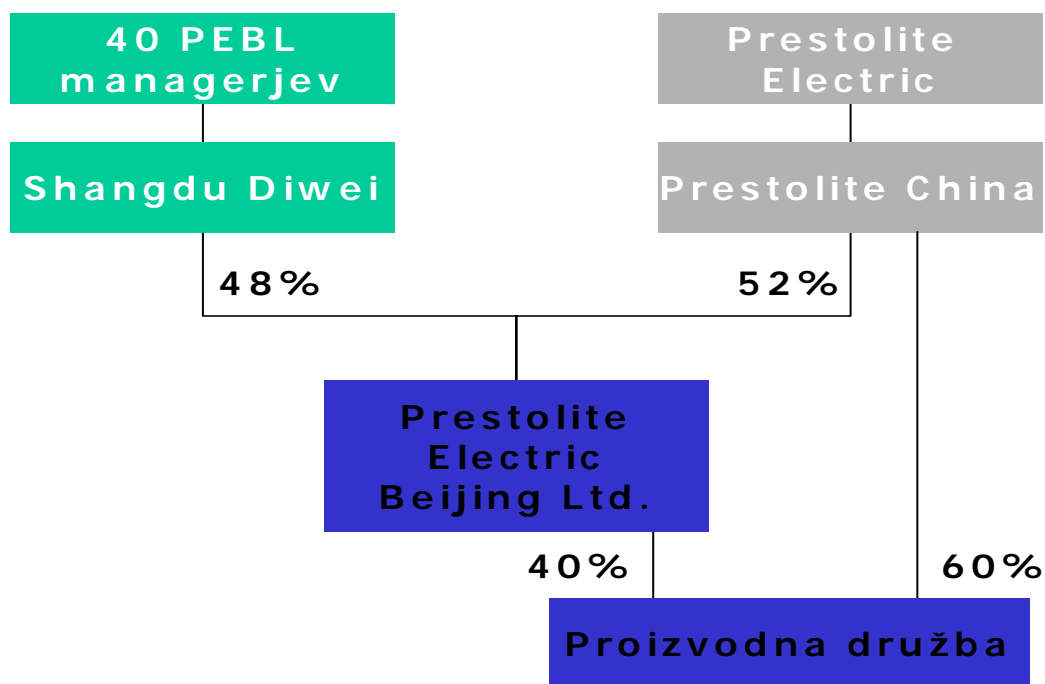
2.2.3 Prestolite

Prestolite je ameriški proizvajalec alternatorjev in zaganjalnikov, ki je osredotočen predvsem na večje aplikacije za gospodarski program. V preteklosti je deloval večinoma na severnoameriškem trgu. S prevzemom angleškega Lucasa leta 1998 pa je postal globalno podjetje, saj je ta že imel proizvodne lokacije v Veliki Britaniji, v Južnoafriški republiki ter v Argentini. V letu 2006 je ustvaril preko 240 mio USD prodaje, od tega predstavlja dobra polovica oziroma 53 % tržišče Severne Amerike (Prestolite ppt, 2003). Z vidika vgradnje je slaba polovica oziroma 48 % prodaje namenjene v prvo vgradnjo in od celotne prodaje predstavlja prodaja alternatorjev kar 71 %. Ta dva podatka kažeta na to, da je Prestolite močno usmerjen na trg druge vgradnje ter na trg alternatorjev. Precej manj pa je prisoten na segmentu zaganjalnikov.

Prestolite ima svoje mešano podjetje za proizvodnjo zaganjalnikov in alternatorjev v okolici Pekinga (Prestolite Electric (Beijing) Co. Ltd. ali PEBL). Shematski prikaz organizacije je razviden na sliki 4. Družba je deljena na proizvodni in prodajni del. Proizvodna družba je bila ustanovljena marca 2001 in je v 60 % lasti matičnega podjetja Prestolite preko družbe Prestolite China, ki je v 100 % lasti Prestolite Electric iz ZDA (Prestolite ppt, 2003). Glavni namen družbe je proizvodnja izdelkov Prestolite tako za Kitajski trg kot tudi za izvoz. Preostalih 40 % obvladuje prodajna družba Prestolite Electric Beijing Ltd., ki skrbi za prodajo izdelkov Prestolite na kitajskem trgu. Prodajna družba pa je v 52 % lasti matične družbe Prestolite preko družbe Prestolite China. Preostalih 48 % je v lasti družbe Shangdu Diwei, ki jo lastniško obvladuje 40 managerjev v podjetju PEBL. Tako proizvodnja družba PEBL prodaja le dvema kupcema: matični družbi v ZDA izdelke za izvoz ter prodajni družbi PEBL izdelke za domači trg.

Prestolite je bil prvi zahodni proizvajalec zaganjalnikov in alternatorjev za gospodarska vozila, ki je lokaliziral proizvodnjo na Kitajskem. Letna proizvodna kapaciteta znaša 600.000 alternatorjev in 200.000 zaganjalnikov (Prestolite ppt, 2003). Celotna prodaja na kitajskem trgu v letu 2007 je znašala 600 mio RMB. Prestolite si je z zgodnjim vstopom na kitajski trg pridobil 80 % tržni delež za velike alternatorje predvsem za avtobusno industrijo.

Slika 4: Lastniška struktura Prestoliteve organizacije na Kitajskem



Vir: Prestolite ppt, 2003

S svojo usmeritvijo v aplikacije za gospodarski program in s svojo močno prisotnostjo na Kitajskem predstavlja Prestolite resnega tekmeca Iskri Avtoelektriki predvsem na segmentu alternatorjev za gospodarski program in znotraj tega na trgu alternatorjev za avtobuse, kjer ohranja vodilni položaj.

2.2.4 Remy

Po vzoru Toyote iz leta 1949 je General Motors leta 1994 del svoje integrirane proizvodnje izločil iz skupine ter jo prodal privatnim investitorjem. Tako je nastal Delco Remy, ki se je deset let pozneje preimenoval v Remy International Inc. Skupina je v letu 2007 zaposlovala preko 6000 ljudi in ustvarila 1,13 milijarde prihodkov od prodaje (RemyChina, 2008). Zaradi težav v poslovanju je šla družba v letu 2007 tudi skozi dogovorjeno reorganizacijo (angl. *Prepacked reorganization*), ki jo je zaključila v mesecu decembru 2007.

Na kitajskem trgu je prisoten od leta 2003, ko so prevzeli Delphi Hubei Alternator Operation in ga preimenovali v Delco Remy Hubei Alternator Co., Ltd. Leto dni pozneje so ustanovili Remy Electricals (China) Co., Ltd., ki je locirana v mestu Shenzhen v provinci Guangdong na jugu države. Družba je v 100 % lasti Remyja. Skupna investicija Remyja na Kitajskem znaša 20 mio USD in pokriva proizvodnjo zaganjalnikov in alternatorjev tako za avtomobilске kot za gospodarske aplikacije. Avtomobilске aplikacije bo podjetje proizvajalo predvsem na lokaciji v provinci Hubei, kjer ima letno proizvodno kapaciteto 500.000 zaganjalnikov in

alternatorjev. Izdelke za gospodarski program bo proizvajalo na lokaciji v provinci Guangdong, kjer ima letne proizvodne kapacitete v višini 1,5 mio zaganjalnikov in alternatorjev letno, kar nazorno kaže, da je glavna usmeritev Remy International tudi na Kitajskem predvsem trg dizelskih aplikacij za gospodarska vozila. S tem Remy ostaja eden glavnih konkurentov Iskre Avtoelektrike.

2.2.5 Denso

Denso je japonski proizvajalec avtomobilskih komponent in sistemov, ki je nastal leta 1949 z ločitvijo od matične Toyote in sodeluje z večino največjih proizvajalcev avtomobilov. Skupno je imel v letu 2007 112 tisoč zaposlenih, ki so ustvarili 30,6 milijarde USD prihodkov od prodaje in je četrti največji proizvajalec podsestavov za avtomobilsko industrijo (Globaldenso, 2008). Svojo proizvodno in trgovsko mrežo ima v 32 državah sveta.

Na Kitajskem je Denso leta 2003 ustanovil holdinško družbo Denso (China) Investment Co., Ltd. s sedežem v Pekingu, ki je v 100 % lasti matične japonske družbe. Na to družbo je postopno do marca 2004 prenesel vse lastniške deleže, ki jih je Denso imel že prej na kitajskem trgu (Globaldenso, 2008). Osnovni namen je bil ustvariti regionalni center, kjer bodo združene nekatere skupne funkcije posameznih družb, s tem pa so poenostavili in pocenili poslovanje posameznih proizvodnih družb. Tako naj bi holdinška družba opravljala skupne administrativne naloge, kot so računovodstvo, informacijska podpora, del logistične podpore ter del prodajne funkcije.

Denso ima danes dvajset proizvodnih lokacij na Kitajskem, od katerih je ena usmerjena tudi v proizvodnjo zaganjalnikov in alternatorjev, in sicer Tianjin Denso Engine Electrical Products Co., Ltd. V družbi, ki je bila ustanovljena leta 1995, je imel Denso 40 % lastniški delež, preostalih 60 % pa je bilo v lasti lokalnega partnerja (Denso Annual Report, 2007). Danes ima Denso v lasti 95 % družbe. Osnovni namen družbe, ki je imela v letu 2007 552 zaposlenih, je proizvodnja in prodaja zaganjalnikov in alternatorjev.

Denso je usmerjen tako v proizvodnjo malih aplikacij za osebna vozila kot v proizvodnjo večjih zaganjalnikov in alternatorjev za gospodarska vozila. Njihovi izdelki slovijo po visoki kvaliteti in dosegajo višje cenovne nivoje v primerjavi s konkurenco. Tudi za Iskro Avtoelektriko Denso predstavlja resnega konkurenta, katerega aktivnosti bo potrebno v prihodnje podrobno spremljati.

2.2.6 Mitsubishi

Podobno kot Denso ima tudi Mitsubishi Electric na Kitajskem svojo holdinško družbo v 100 % lasti, in sicer Mitsubishi Electric (China) Co., Ltd., ki ima sedež v Pekingu. Poleg te ima na Kitajskem še devetnajst različnih proizvodnih in trgovskih družb. Ena od teh izdeluje tudi zaganjalnike in alternatorje.

Mitsubishi Electric, ki proizvaja med drugim tudi zaganjalnike in alternatorje za avtomobilsko industrijo, je leta 2002 v mestu Changzhou v provinci Jiangsu ustanovil svoje lastno podjetje. Družba, ki je bila registrirana julija 2002, ima tri lastnike (Global Mitsubishi Electric, 2008). Japonska matična družba Mitsubishi Electric ima 41 % družbe, kitajska družba Mitsubishi Electric (China) Co., Ltd. ima 10 % in tajvanska družba Taiwan Shihlin Automotive Co., Ltd. ima v lasti preostalih 49 % družbe. Ker je Mitsubishi Electric (China) Co., Ltd. holding, ki je v 100 % lasti matične japonske družbe, Mitsubishi Electric dejansko obvladuje 51 % delež v družbi.

Celotna investicija v novo družbo je znašala 5,3 mio USD (Global Mitsubishi Electric, 2008). Osnovni namen družbe je proizvodnja delov za avtomobilsko industrijo, kot so zaganjalniki, alternatorji, kontrolne plošče, vbrizgni sistemi itd. Letna proizvodna kapaciteta družbe je 150 tisoč zaganjalnikov in 350 tisoč alternatorjev, ki jih prodaja pretežno proizvajalcem avtomobilov. Njihovi največji kupci so Mitsubishi Motors Engine Manufacturing Co., Ltd., Beijing Benz Daimler Chrysler Automotive Corporation Ltd., FAW Car Co., Ltd., Zhenzhou Nissan Automobile Co., Ltd., Dongfeng Honda Engine Co., Ltd., Honda Automobile (China) Co., Ltd., Dongfeng Honda Automobile Co., Ltd. in drugi. Osnovna ideja obeh lastnikov je bila združiti tehnične izkušnje in znanje japonskega Mitsubishija ter poslovne izkušnje tajvanskega Shihlina na kitajskem trgu in na ta način zagotoviti uspešnost novega podjetja. Podjetje ima trenutno 150 zaposlenih in se razprostira na preko osem tisoč kvadratnih metrim pokrilih površin.

Mitsubishi si je želel z ustanovitvijo družbe na Kitajskem zagotoviti konkurenčen položaj in svoj del trga avtomobilskih delov na tem hitro rastočem trgu. Tako Mitsubishi Electric kot Shihlin Automotive sta močno prisotna v industriji delov za avtomobilsko industrijo in oba sta spoznala potencial kitajskega trga in njegovo prihodnjo rast. Mešano podjetje je nastalo z reorganizacijo obstoječe družbe Changzhou Shihlin, ki je bila v lasti tajvanskega partnerja Shihlin. Ta pristop je bil zanimiv za oba partnerja. Za Mitsubishi Electric je bil pristop zanimiv zaradi hitrega zagona družbe, ki je temeljil na obstoječih in preverjenih človeških virih, ki so že bili v Changzhou Shihlinu ter obstoječi organizacijski strukturi. Hkrati je preko tajvanskega partnerja in njegove organizacije na Kitajskem pridobil izkušnje in znanje o posebnostih lokalnega trga. Za Shihlin Electric pa je bil glavni razlog za sodelovanje z Mitsubishi Electricom predvsem v dostopu do njegovega tehničnega in tehnološkega znanja ter razvojnih zmogljivosti. Poleg tega pa je Mitsubishi Electric v mešano podjetje doprinesel še svoje obstoječe prodajne kanale in trg – sodelovanje s kupci, s katerimi že sodeluje drugod po svetu.

Odgovornost za poslovanje oziroma zaposlovanje ključnih kadrov je bila naloga Mitsubishi Electrica. V letu 2005 je družba poleg ostalih delov za avtomobilsko industrijo proizvedla 240 tisoč alternatorjev in 102 tisoč zaganjalnikov (Global Mitsubishi Electric, 2008).

Večina zaganjalnikov in alternatorjev, ki jih Mitsubishi proizvede na Kitajskem, je namenjena vgradnji v avtomobile, medtem ko podjetje proizvodnje zaganjalnikov in alternatorjev za gospodarska vozila na Kitajskem še nima. Le-te zaenkrat še uvaža z Japonske in je zato precej dražji od konkurence, ki že proizvaja na Kitajskem. Če se bo Mitsubishi odločil tudi za lokalizacijo proizvodnje velikih zaganjalnikov za gospodarska vozila na Kitajskem, bo predstavljal resnega tekmeca Iskri Avtoelektriki na kitajskem trgu.

3 PRIMER SKUPINE ISKRA AVTOELEKTRIKA

V nadaljevanju bo predstavljen primer vstopa slovenskega podjetja, ki deluje na avtomobilskem trgu, na kitajski avtomobilski trg preko proizvodne družbe v mešani lasti (angl: *Joint Venture Company* ali *JV Company*). Najprej bo na kratko predstavljena družba Iskra Avtoelektrika ter njena zgodovina. Sledil bo opis internacionalizacije skupine in krepitev prisotnosti skupine na glavnih trgih. V tretjem delu pa bo preučevan vstop družbe na kitajski trg s proizvodno družbo v mešani lasti, ki je nadalje razdeljen v tri terminsko in vsebinsko ločene dele.

3.1 Predstavitev skupine Iskra Avtoelektrika

Iskra Avtoelektrika (v nadaljevanju IAE) je globalni dobavitelj zaganjalnikov in alternatorjev za vozila ter avtonomno napajanih pogonskih sistemov pa tudi drugih zahtevnejših komponent za avtomobilsko industrijo, kot so vžigalne tuljave, tlačni ulitki iz aluminija ter plastični in hladno oblikovani jekleni deli. Razvoj in proizvodnjo teh proizvodov dopolnjujeta še lastna orodjarna in projektiranje ter proizvodnja posebne opreme predvsem za lastne potrebe.

Iskra Avtoelektrika proizvaja globalno in ima razvejano prodajno logistično mrežo, ki poleg podpore ključnim industrijskim odjemalcem trži širok izbor proizvodov za drugo vgradnjo. Trg avtomobilskih komponent lahko v grobem razdelimo na trg prve vgradnje (angl: *OEM – original equipment manufacturers*) in trg druge vgradnje (angl: *aftermarket*). Na trgu prve vgradnje nastopajo kot kupci bodisi proizvajalci končnih proizvodov oziroma vozil bodisi proizvajalci višje stopnje komponent, ki te proizvode nadalje prodajajo proizvajalcem končnih proizvodov oziroma vozil. Trg druge vgradnje pa je namenjen zamenjavi pokvarjenih delov v rabljenih proizvodih oziroma vozilih. Tako na trgu druge vgradnje kot kupci nastopajo

različno veliki distributerji, ki izdelke distribuirajo predvsem različnim servisom ali prodajalnam. Iskra Avtoelektrika nastopa tako na trgu prve kot druge vgradnje.

3.1.1 Zgodovina

Zgodovina Iskre Avtoelektrike sega v leto 1960, ko se je v sklopu tedanjega sistema Iskra organizirala proizvodnja avtoelektričnih delov na območju današnjega sedeža skupine v Šempetru pri Gorici. Uradni datum ustanovitve družbe je 4. januar 1960, ko je okrožno gospodarsko sodišče v Kopru izdalo sklep o vpisu v register gospodarskih organizacij tudi organizacijo z imenom Poslovna enota Iskra Kranj – Tovarna avtoelektrike, Šempeter pri Gorici. Uradno odprtje poslovne enote je bilo 23. februarja 1960. Sprva je bil osnovni namen proizvodnja avtoelektričnih delov za domačo industrijo, predvsem za podjetji Zastava in IMV. V ta namen je bil preseljen montažni trak za sestavo dinam iz Kranja v Šempeter pri Gorici. Leto dni pozneje je IAE začela s proizvodnjo zaganjalnikov in dinam za model Zastava 750. Skozi šestdeseta leta je IAE postopoma osvajala vse več podsestavov v lastni proizvodnji.

Sredi šestdesetih let, točneje leta 1965, je IAE izvozila prve zaganjalnike, in sicer kupcema OM v Italiji ter Citroen v Franciji. Paleta avtoelektričnih proizvodov je IAE leta 1967 dopolnila z magnetnimi vžigalniki, za katere je kupila licenco. Leta 1969 se je naziv družbe spremenil v Iskra – Tovarna avtoelektričnih izdelkov Nova Gorica, katero je še vedno sodilo v Zduženo podjetje Iskra Kranj.

V sedemdesetih letih je proizvodnja rasla skladno z rastjo jugoslovanskega avtomobilskega trga, saj je bila velika večina proizvodnje namenjena domači avtomobilski industriji. Leta 1971 je IAE kupila licenco za proizvodnjo alternatorja za novo vozilo Zastava 101. Dve leti pozneje se je k podjetju priključilo kovinsko podjetje Trenta Bovec, ki je kot hčerinska družba Iskra Avtodeli Bovec še danes del skupine IAE. V letu 1974 se je družba preoblikovala v delovno organizacijo Iskra – industrija avtoelektričnih izdelkov Nova Gorica n.sol.o. Istega leta se je program vžigalnih tuljav preselil na lokacijo v Bovec. Z obratovanjem je začela tudi nova tovarna malih zaganjalnikov na lokaciji v Šempetru pri Gorici. Leto dni pozneje sta se družbi priključila še podjetji AET Tolmin p.o. in Tovarna žarnic Ljubljana kot temeljni organizaciji združenega dela ali TOZD. Istega leta se je program magnetnih vžigalnikov preselil v AET Tolmin. IAE je širila paleta proizvodov za avtomobilsko industrijo predvsem na zaganjalnikih in alternatorjih, ki so še danes ključni programi družbe. Konec sedemdesetih let, točneje leta 1978, se je družbi priključila še današnja Livarna Komen, ki se je takrat imenovala TOZD – Tovarna odlitkov Komen.

V začetku osemdesetih let je Iskra Avtoelektrika razširila svojo dejavnost še na proizvodnjo motorjev, ki prav tako kot zaganjalniki in alternatorji še danes predstavljajo ključni program IAE. Tako je bila leta 1980 razvita prva družina motorjev z oznako AMJ s premerom statorja 115 mm. V tem obdobju je IAE začela tudi z razvojem in proizvodnjo izdelkov za vojaško

industrijo takratne skupne države, poleg tega pa je nadalje širila proizvodno paleto zaganjalnikov in alternatorjev v vse bolj zahtevne aplikacije. Sredi osemdesetih let je IAE razširila svojo paleto proizvodov tudi na program velikih zaganjalnikov za gospodarska vozila. Vse večji pomen je dobival lasten razvoj izdelkov in s tem namenom je bil ustanovljen Inštitut za avtoelektriko kot poseben del oziroma takratni TOZD v sklopu IAE. Leta 1986 je IAE z nakupom licence za proizvodnjo elektronskega vžigalnega modula za projekt Yugo razširila svojo paleto proizvodov tudi na elektronske komponente. Konec osemdesetih let, natančneje leta 1988, je IAE prodala svojo prvo licenco za proizvodnjo zaganjalnikov in alternatorjev, in sicer podjetju Tundar iz Irana, kar je nov pomemben mejnik v internacionalizaciji družbe IAE. Leta 1989 se je družba skladno s takratnim novim Zakonom o spremembah in dopolnitvah zakona o podjetjih preoblikovala v družbeno podjetje Iskra Avtoelektrika p.o. Istočasno sta se iz sistema osamosvojila takratna TOZD AET Tolmin in TOZD Tovarna žarnic Ljubljana.

Devedeseta leta so bila za IAE tako kot za mnoga druga slovenska podjetja v znamenju številnih pretresov, reorganizacije in preusmeritve dejavnosti družbe. Leta 1990 je British Standard Institution – BSI iz Velike Britanije Iskri Avtoelektriki kot prvemu podjetju v takratni Jugoslaviji in celotni vzhodni Evropi podelil certifikat o ustreznosti sistema za zagotavljanje kakovosti ISO 9001. Konec istega leta je bila ustanovna skupščina delniške družbe, na kateri se je podjetje preoblikovalo v delniško družbo, in 1. 4. 1991 je bila uradno registrirana delniška družba z imenom Iskra Avtoelektrika Nova Gorica d.d. Leto dni pozneje je IAE ustanovila hčerinske družbe Iskra Avtoelektrika Livarna Komen d.o.o., Iskra Avtoelektrika Avtodeli d.o.o., Iskra Avtoelektrika Orodjarna d.o.o., Iskra Avtoelektrika Sara d.o.o. in Iskra Avtoelektrika Asing d.o.o. Od teh so zadnje tri družbe usmerjene predvsem v podporne dejavnosti glavnim proizvodnim programom skupine IAE.

Sistem Iskra, katerega del je bila do leta 1989 tudi IAE, je bil velik konglomerat in močno internacionalizirano podjetje, ki je preko svoje zunanje trgovinske in proizvodne mreže poslovalo domala v vseh pomembnejših državah po svetu. Do razpada sistema Iskra je bilo podjetje Iskra Avtoelektrika preko sistema internacionalizirano, vendar pa je večino proizvodnje proizvajalo za domači trg.

V tem času je IAE izgubila večji del svojega nekdanj domačega trga predvsem zaradi prenehanja sodelovanja s srbsko Zastavo. Zato se je bila družba prisiljena reorganizirati in na novo opredeliti svoj strateški razvojni načrt in z njim svoje poslanstvo, cilje in strategije poslovanja. Podobno kot večina slovenskih podjetij se je tudi Iskra Avtoelektrika odločila za strategijo diferenciacije proizvoda in strategijo specializacije v posameznih tržnih nišah. V podjetju se je začel izvajati interni program obvladovanja stroškov in razvoja programa podjetja. Podjetje je spoznalo, da domačega avtomobilskega trga praktično ni več, za tuji avtomobilski trg pa je družba premajhna in zahtevane investicije prevelike, da bi se lahko uspešno kosala z bistveno večjimi tekmeci, kot sta Bosch in Valeo. Zato se je družba usmerila v razvoj, proizvodnjo in prodajo velikih zaganjalnikov in alternatorjev za tovorna vozila, gradbeno in kmetijsko mehanizacijo, kjer količine niso tako velike, da bi zanimale velike

tekmece, ki se osredotočajo predvsem na avtomobilsko industrijo. Sami odjemalci, proizvajalci večjih dizelskih motorjev, kmetijske in gradbene mehanizacije ter tovornih vozil, so z zanimanjem in pripravljenostjo za novega dobavitelja zaganjalnikov in alternatorjev potrdili pravilnost nove usmeritve družbe IAE in zanemarjanje te tržne niše s strani velikih proizvajalcev zaganjalnikov in alternatorjev, ki so se prvenstveno osredotočali na velike količine za proizvodnjo osebnih avtomobilov.

Ko je po eni strani z razpadom skupne države podjetje izgubilo kar 70 % dotedanega trga, po drugi strani pa je z razpadom tedanjega sistema Iskra izgubila prodajno mrežo predvsem za svoje zahodne trge, je bilo podjetje prisiljeno v izdatne spremembe v svojem poslovanju, kar je vodilo v večjo internacionalizacijo poslovanja.

Za ohranitev obstoječih kupcev, ki so zahtevali visoko raven servisa in prodajnih aktivnosti, je Iskra Avtoelektrika predvsem na trgih Zahodne Evrope in Severne Amerike v začetku devetdesetih let ustanavljala svoja trgovska podjetja, ki so kupcem prve vgradnje nudila izboljšano podporo in prodajno logistični servis. Le-ta postaja vse bolj ključen za uspešno in dolgoročno sodelovanje. Poleg tega pa so bila ta podjetja tudi uvozniki in distributerji izdelkov Iskre Avtoelektrike za trg druge vgradnje.

Tako je IAE leta 1992 ustanovila svoji prvi trgovski družbi, in sicer v Franciji – Iskra Autoelectrique, in v Italiji – Iskra Autel, kar predstavlja novo fazo internacionalizacije skupine IAE ter novo usmerjenost družbe k zahodnim trgom in zahtevnim kupcem. Z namenom osvojitve izdelkov za nove potencialne kupce je IAE razvila in leta 1993 začela s proizvodnjo zaganjalnikov s planetnim gonilom ter alternatorjev z dvema notranjima ventilatorjema. Skupina IAE je nadaljevala z internacionalizacijo poslovanja in leta 1995 ustanovila še lastno trgovsko družbo v Nemčiji – Iskra Autoelektrik ter v ZDA – Iskra AE Inc. Sočasno je bil sredi devedesetih let skladno z zakonom o lastninskem preoblikovanju izdelan program lastninjenja, ki se je zaključil leta 1997. Leto dni pozneje je IAE prodala licenco za proizvodnjo zaganjalnikov tipa AZJ indijski družbi PMP. Leta 1999 je IAE v celoti prevzela trgovsko družbo Iskra UK in tako postavila še zadnjo trgovsko družbo na svojih ključnih trgih.

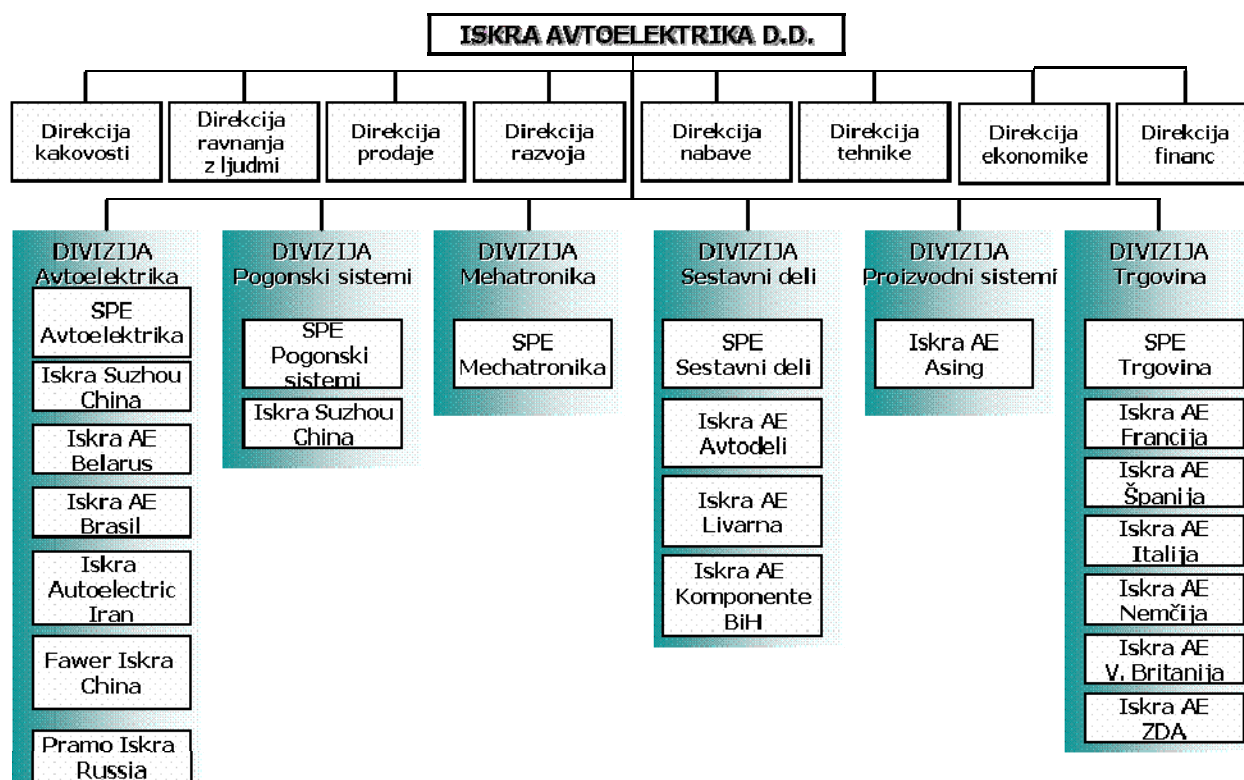
Zadnje desetletje je bilo predvsem v znamenju internacionalizacije proizvodnje, ko je skupina IAE ustanovila proizvodna podjetja v Iranu, Belorusiji, Rusiji, Braziliji, BiH in na Kitajskem. Internacionalizacija proizvodnje IAE bo podrobneje obravnavano v ločenem podglavju v nadaljevanju. Na prelomu tisočletja je IAE prejela dve pomembni priznanji. Prvo je certifikat kakovosti QS 9000, ki je zahtevan predvsem v avtomobilski industriji. Drugo priznanje je bilo priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost. V letu 2001 je začela s proizvodnjo tehnološko visoko zahtevnih trifaznih elektronsko komutiranih enosmernih motorjev z vgrajenim ali z ločenim elektronskim krmilnikom. Z razvojem nove družine AZG zaganjalnikov je IAE v letu 2002 razširila paleto zaganjalnikov za velike aplikacije. Istega leta je bila IAE soustanoviteljica Avtomobilskega grozda Slovenije. V letu 2003 je IAE prodala licenco za proizvodnjo alternatorjev, ki so namenjeni avtomobilskemu trgu, ruski

družbi Pramo. V letu 2004 so se delnice IAE uvrstile na Ljubljansko borzo vrednostnih papirjev in istega leta je družba razvila popolnoma nov koncept integriranega starter generatorja za 12V in 24V aplikacije kot tudi asinhronske motorje, ki so namenjeni predvsem pogonskim sistemom viličarjev ter tudi drugim vozilom na električni pogon. IAE je prejela tudi priznanje Rating leta A1 za leto 2003, ki jo podeljuje družba Dun&Bradstreet. V letu 2005 je IAE začela z uvajanjem poslovno informacijskega sistema SAP. V začetku je bil uveden le v matični družbi, pozneje pa postopoma tudi v odvisnih družbah. Istega leta je družba začela tudi s proizvodnjo elektronskih krmilnikov za asinhronske motorje. V letu 2007 je prodaja skupine IAE prvič preseгла mejo 200 mio EUR.

3.1.2 Organizacija skupine IAE

IAE je danes matična organizacija, ki ima organiziranih šest proizvodnih divizij ter osem direktij. Organizacijo prikazuje slika 5.

Slika 5: Organizacijska struktura skupine IAE



Vir: Letno poročilo IAE za leto 2006

Matična družba je organizirana v šest proizvodnih divizij in v osem direktij. Direktije delujejo na nivoju skupine in so zadolžene za organiziranje in izvajanje svojih funkcij v vseh družbah v skupini. Prav tako so divizije zadolžene za proizvodnjo svojih programov na vseh proizvodnih lokacijah v skupini. Tako je na primer divizija Avtoelektrika, kamor spada proizvodnja zaganjalnikov in alternatorjev, poleg lokacije v Šempetru odgovorna tudi za tisti

del proizvodnje v kitajski in ostalih družbah, ki se nanaša na program Avtoelektrike. Podobno je divizija Pogonski sistemi poleg proizvodnje v Šempetru odgovorna tudi za proizvodnjo motorjev v Iskra Suzhou na Kitajskem. Tako je tudi na primer direkcija prodaje odgovorna za izvajanje in koordiniranje prodajne aktivnosti v matični družbi ter v družbah po svetu, tako trgovskih kot proizvodnih družbah, ki imajo organizirano prodajno funkcijo.

Skupino Iskra Avtoelektrika sestavlja poleg matične družbe, ki je locirana v Šempetru pri Gorici, še šest trgovskih družb v Evropski Uniji in v Združenih Državah Amerike, sedem proizvodnih družb drugod v tujini ter tri proizvodne družbe v Sloveniji. Trgovske družbe se poleg ZDA nahajajo še v Veliki Britaniji, Nemčiji, Franciji, Španiji in Italiji in so usmerjene predvsem v prodajne aktivnosti in logistično podporo kupcem skupine IAE na teh trgih. Dve proizvodni družbi se nahajata na Kitajskem, po ena pa v Iranu, Belorusiji, Rusiji, Bosni in Hercegovini in v Braziliji. Njihov osnovni namen je proizvodnja in prodaja na lokalnih trgih, predvsem za kitajsko lokacijo pa postaja vse bolj pomembna tudi proizvodnja podsestavov za ostale proizvodne lokacije skupine IAE. Proizvodni lokaciji v Sloveniji sta poleg matične družbe še v Komnu na Krasu, kjer se nahaja IAE Livarna d.o.o., ki proizvaja predvsem obdelane aluminijaste odlitke za proizvodne potrebe matične družbe v Šempetru, ter v Bovcu, kjer se nahaja IAE Avtodeli d.o.o. Na tej lokaciji se proizvajajo predvsem razni plastični deli za avtomobilsko industrijo. Na lokaciji v Šempetru pri Gorici deluje tudi tretja proizvodna hčerinska družba v Sloveniji, IAE Asing d.o.o., ki je specializirana za proizvodnjo namenske proizvodne opreme in proizvaja predvsem proizvodno opremo za potrebe ostalih proizvodnih družb v skupini.

3.1.3 Današnja strateška usmeritev skupine IAE

Na osnovi dogodkov v devedesetih letih in nove usmeritve skupine IAE je danes Iskra Avtoelektrika globalni dobavitelj zaganjalnikov in alternatorjev za motorje z notranjim izgorevanjem, baterijsko gnanih DC pogonskih sistemov in drugih tehnološko zahtevnih komponent za avtomobilsko industrijo, kot so vžigalne tuljave, alumijasti odlitki, plastični deli in hladno kovani deli. Lasten razvoj orodij in namenske opreme predvsem za potrebe lastne proizvodnje sta z delno prodajo izven skupine postala dopolnilna programa. Iskra Avtoelektrika danes razvija, proizvaja in prodaja na globalni ravni preko lastne proizvodne in distribucijske mreže, preko katere zagotavlja svojim kupcem prve in druge vgradnje prvovrsten servis. Iskra Avtoelektrika je inovativno podjetje in proizvajalec kakovostnih proizvodov. Velik pomen namenja poslovnim odličnostim ter tržnim in razvojnim aktivnostim.

Iskra Avtoelektrika d.d. sledi vzdržnemu razvoju in želi z lastno blagovno znamko postati eden izmed glavnih svetovnih dobaviteljev zaganjalnikov in alternatorjev ter avtonomno napajanih električno gnanih pogonskih sistemov, aktuatorjev ter komponent na izbranih tržnih segmentih. Iskra Avtoelektrika prodaja veliko večino proizvodov pod lastno blagovno znamko, s katero želi postati vodilni svetovni proizvajalec v svojih tržnih nišah.

3.1.4 Proizvodni program

Vsaka izmed šestih proizvodnih divizij v IAE je osredotočena na svoj proizvodni program.

Največja, tako po letnih prihodkih kot po številu zaposlenih, je divizija Avtoelektrika, ki proizvaja in trži zaganjalnike in alternatorje za motorje z notranjim izgorevanjem, predvsem večje zaganjalnike in alternatorje, ki so narejeni za komercialna vozila, gradbeno in kmetijsko mehanizacijo ter v zadnjem času tudi za navtične aplikacije. Z vidika globalizacije je to najbolj globalizirana divizija v skupini IAE, saj ima poleg matične lokacije v Sloveniji proizvodnjo organizirano še v dveh družbah na Kitajskem, v Belorusiji, v Braziliji ter v Iranu in Rusiji. Slednji dve lokaciji sta namenjeni predvsem proizvodnji malih zaganjalnikov in alternatorjev za avtomobilsko industrijo.

Druga po velikosti je divizija Pogonski sistemi, ki proizvaja in trži avtonomno napajane električno gnane pogonske sisteme, ki delujejo na podlagi kolektorskih DC motorjev, brezkrtačnih motorjev z magneti – BLPM (brushless permanent magnet motors) ali tudi AC motorjev. Poleg matične lokacije v Sloveniji ima proizvodnjo organizirano tudi na Kitajskem, kjer proizvaja predvsem cenovno občutljive enostavne kolektorske motorje.

Divizija Mehatronika proizvaja in trži elektromotorje za avtomobilsko industrijo. Osnovni program je namenjen predvsem za električne volanske sisteme, elektro ročne zavore in podobne sisteme v avtomobilih, ki zahtevajo električni pogon podobnih karakteristik. Po tem, ko se je IAE v začetku devetdesetih let strateško usmerila v industrijski segment, je začetek proizvodnje mehatronskih sistemov v diviziji Mehatronika povratek v klasično avtomobilsko industrijo na evropskem trgu.

Medtem ko prve tri divizije tvorijo ključne proizvodne programe, so ostale tri divizije namenjene izkoriščanju potenciala podpornih aktivnosti in s tem doseganja ugodnejših poslovnih rezultatov. Divizija Sestavni deli proizvaja predvsem dele in podsestave za potrebe ostalih divizij v skupini IAE. Poleg tega pa proizvaja in trži različne podsestave tudi zunanjim kupcem predvsem iz avtomobilske industrije.

Divizija Trgovina trži proizvodni program IAE na trgu druge vgradnje. Poleg tega trži tudi dopolnilni program, ki ga kupuje od drugih dobaviteljev, in s širšim asortimanom izdelkov za drugo vgradnjo bolje zadovoljuje potrebe svojih kupcev na trgu druge vgradnje.

Divizija Proizvodni sistemi proizvaja proizvodno opremo za ostale divizije v skupini IAE. Poleg tega pa proizvaja in trži različno proizvodno opremo tudi zunanjim kupcem. Njihovi kupci so predvsem podjetja, ki proizvajajo različne podsestave za avtomobilsko industrijo.

3.2 Internacionalizacija proizvodnje skupine Iskra Avtoelektrika

Poleg trgovskih podjetij, ki so se večinoma ustanavljala v začetku devetdesetih let, pa je globalizacija v zadnjih desetih letih usmerjena predvsem v ustanavljanje in zagon proizvodnih podjetij, saj je cenovni pritisk predvsem v zadnjih letih na svetovnih trgih proizvodov, dvig cen vhodnih materialov in dvig stroškov proizvodnje v Sloveniji terjal reakcijo s strani podjetja v smeri iskanja pocenitve določenih proizvodnih programov. V nasprotnem primeru bi jih bilo podjetje prisiljeno opustiti oziroma prepustiti konkurentom. Poleg omenjenih pa so bili vzroki za globalizacijo proizvodnje predvsem visoke vstopne ovire, tako carinske stopnje kot druge oblike preferiranja lokalnih dobaviteljev ter boljša odzivnost na kupčeve zahteve, ki je posledica bližine kupcev na lokalnih trgih ter boljše razumevanje kupca in njegovih potreb zaradi boljšega poznavanja tako kupca kot lokalnih specifičnih razmer na trgu. Pomemben dodaten razlog za internacionalizacijo je bila tudi rast skupine, ki pa je bila v takem obsegu možna le z vključitvijo novih trgov. Naslednji pomemben razlog je bilo strateško partnerstvo z globalnimi kupci IAE ter njihova želja po globalni podpori svojim operacijam s strani dobaviteljev ter namera IAE, da svojim ključnim kupcem ponudi pričakovano raven storitev ter s tem pridobi dodatno konkurenčno prednost pri obstoječih ključnih kupcih. Pri razlogih za internacionalizacijo skupine IAE pa ne gre pozabiti tudi na željo po premoščanju socialnih razlik, obvladovanju tečajnih razlik ter premoščanju kulturnih in jezikovnih pregrad.

Prva proizvodna družba skupine IAE izven Slovenije je bila Iskra Autoelectric Iran, ki je bila ustanovljena leta 1998. IAE je bila na iranskem trgu pristona že od sredine osemdesetih let, vendar zaradi statusa tujega dobavitelja nikoli ni dosegla večjega tržnega deleža. Naraščanje stroškov v Sloveniji in pritiski z iranske strani po lokalizaciji proizvodnje za povečanje tržnega deleža in prodaje na tem trgu so pripeljali do ustanovitve prve proizvodne družbe v tujini. V začetku je bila IAE manjšinski lastnik družbe s 40 % lastniškim deležem, medtem ko je imel lokalni partner 60 % delež, danes pa ima IAE že 90 % lastniški delež. Družba je locirana v Teheranu, sama proizvodna lokacija pa je v približno 200 km oddaljenem mestu Kashan. Proizvodni program obsega zaganjalnike in alternatorje za osebna vozila za lokalno avtomobilsko industrijo. Lokalizacija proizvodnje v Iranu se je pokazala kot prava odločitev, saj ima danes družba več kot polovico tržnega deleža tako na zaganjalnikih kot na alternatorjih za avtomobilsko industrijo na iranskem trgu. To potrjujejo tudi poslovni rezultati družbe Iskra Autoelectric Iran, saj družba v zadnjih letih beleži rast obsega prodaje ter pozitivne poslovne rezultate.

Nadaljevanje globalizacije proizvodnje je sledilo leto pozneje, ko je bila podpisana pogodba o ustanovitvi proizvodne družbe v Belorusiji. Nekdanja Sovjetska zveza je imela svoj center za proizvodnjo kmetijske mehanizacije v Minsku v Belorusiji. Pretežni del potreb po kmetijski mehanizaciji današnje Rusije tako še danes pokriva podjetje MTZ – Minski Traktorni Zavod. Poleg tega se v Minsku nahaja še MMZ – Minski Motorni Zavod, ki proizvaja dizelske

motorje, ter MAZ – Minski Automobilni Zavod, ki proizvaja gospodarska vozila. Proizvajalci kmetijske mehanizacije so ključni kupci IAE. Zaprtost trga, predvsem z visokimi uvoznimi dajatvami in preferiranje lokalnih dobaviteljev pa so onemogočali pridobitev večjega tržnega deleža na tem trgu. Zato je bila ustanovitev proizvodne družbe smiselna poteza, ki je omogočila hitrejšo rast skupine IAE na tem trgu. Mešano proizvodno podjetje je locirano v mestu Grodno na severozahodu Belorusije. Ob ustanovitvi je bila družbe v mešani lasti IAE in lokalnega partnerja Radio Volna. Vendar je IAE postopno odkupila lastniški delež lokalnega partnerja v mešanem podjetju, tako da je družba danes v lasti IAE. Proizvodni program obsega zaganjalnike družine AZJ, ki so namenjeni lokalnim proizvajalcem kmetijskih strojev ter dizelskih motorjev. Tudi lokalizacija proizvodnje v Belorusiji se je pokazala kot prava odločitev, saj ima danes družba večinski tržni delež na trgu zaganjalnikov za traktorje v Belorusiji. To potrjujejo poslovni rezultati družbe v Belorusiji, saj družba v zadnjih letih prikaže pozitivne poslovne rezultate.

V zadnjih letih pa je globalizacija skupine Iskra Avtoelektrika usmerjena predvsem na BRIC trge (Brazil, Russia, India, China), začenši s Kitajsko, kjer je IAE že leta 2002 ustanovila mešano podjetje Jiehua Iskra z namenom proizvodnje zaganjalnikov in alternatorjev za lokalni trg. Razvoj aktivnosti IAE na Kitajskem bo ločeno podrobneje obravnavan v nadaljevanju.

Naslednje proizvodno podjetje v tujini je bilo ustanovljeno leta 2003 v BiH in sicer v Laktaših pri Banji Luki – Iskra AE Komponente d.o.o. Osnovni namen družbe je proizvodnja komponent za matično podjetje v Sloveniji. Večina opreme, ki jo ima družba v BiH, je bilo prenešene iz matične družbe. Gre predvsem za delovno intenzivne operacije, katerih proizvodnja v Sloveniji ni bila več ekonomsko upravičena, cena dela v BiH pa še upravičuje ekonomičnost proizvodnje. Poleg tega je na območju Banje Luke tudi dovolj izobražene in izkušene delovne sile predvsem zaradi podjetja Rudi Čajavec, ki je delovalo v elektroindustriji in je bilo locirano na širšem območju Banje Luke. Podjetje Rudi Čajavec se je nato razdelilo na več manjših delov, od katerih danes uspešno posluje le manjši del obratov. Zato je kvalitetne delovne sile v Banji Luki in okolici sorazmerno dovolj. Podjetje je v začetku delovalo kot dislocirana enota proizvodnje matičnega podjetja, postopoma pa je zgradilo lastne funkcije za samostojno delovanje, čeprav je še vedno precej odvisno od matičnega podjetja.

V prvi polovici leta 2004 je bilo uradno registrirano še eno proizvodno podjetje v tujini, in sicer Iskra do Brasil v Braziliji. Gre za prvo proizvodno podjetje skupine IAE na zahodni polobli. Podjetje je v 100 % lasti IAE že od ustanovitve dalje. Locirano je v mestu Jaguariuna, ki se nahaja približno 100 km severno od največjega brazilskega mesta Sao Paulo. Osnovni namen družbe je bil globalna podpora največjim kupcem skupine IAE, ki so s svojo proizvodnjo že prisotni na brazilskega trgu. Poleg tega je bil eden pomembnejših razlogov za odločitev o postavitvi proizvodnje tudi dostop do lokalne dobaviteljske baze. Brazilija je pomembna kmetijska velesila, zato so se za lastno proizvodnjo v tej državi odločili praktično vsi trije največji svetovni proizvajalci kmetijske mehanizacije. Vsi trije so kupci IAE in vsi

trije so pogojevali večje sodelovanje z brazilskimi lokacijami z lokalno proizvodnjo IAE. Poleg teh so v Braziliji z lastno proizvodnjo prisotni tudi proizvajalci dizelskih motorjev, ki so prav tako ciljni kupci IAE. Zato je bila odločitev o lokalizaciji proizvodnje v danem trenutku smiselna. Vendar pa sta se zgodila dva nepredvidljiva dogodka, ki sta otežila in zavrla aktivnosti IAE v Braziliji. Izredna letina soje v ZDA in izredno slaba letina soje v Braziliji sta potisnili kmetijske pridelovalce v Braziliji v težak ekonomski položaj, saj je bila nizka cena soje zaradi izredne letine v ZDA ter slabe letine v Braziliji in posledično majhne pridelane količine dvojni udarec za kmetijske pridelovalce. Zaradi tega je drastično upadla prodaja kmetijske mehanizacije v Braziliji in posledično so bile tudi količine za IAE na tem trgu drastično manjše. V letu 2007 so se razmere spet normalizirale, tako da je Iskra do Brasil začela s proizvodnjo zaganjalnikov in alternatorjev za lokalne kupce.

Leta 2005 sta bili na Kitajskem ustanovljeni še dve mešani proizvodni podjetji, in sicer Fawer Iskra – FIC in Iskra Suzhou Autoelectric – ISA, ki bosta ravno tako kot Jiehua Iskra podrobneje obravnavani v nadaljevanju. Leto dni pozneje, torej leta 2006, je bilo ustanovljeno še mešano proizvodno podjetje v Rusiji, Pramo Iskra. Podjetje je v enaki, torej 50 % lasti IAE ter lokalnega partnerja Pramo. Locirano je v mestu Ržev, ki se nahaja približno 230 km severozahodno od Moskve. Osnovni namen družbe je proizvodnja zaganjalnikov za avtomobilsko industrijo na Ruskem trgu. Družba je že v letu 2007 poslovala pozitivno.

3.3 Internacionalizacija skupine Iskra Avtoelektrika na kitajskem trgu

V nadaljevanju bo opisan primer internacionalizacije skupine Iskra Avtoelektrika na Kitajskem trgu. Podpoglavje je razdeljeno na tri dele, tako kot so si sledile aktivnosti in usmerjenost delovanja družbe na kitajskem trgu in sovpadajo z ustanovitvijo treh mešanih družb na Kitajskem. V prvem delu so opisane aktivnosti v prvem mešanem podjetju, ki ga je ustanovila Iskra Avtoelektrika na Kitajskem z imenom JIEHUA-ISKRA Electrical & Mechanical Co., Ltd ali krajše Jiehua Iskra. Drugi del predstavlja aktivnosti in delovanje skupine IAE pri ustanavljanju drugega mešanega podjetja na Kitajskem z imenom Changchun Fawer Iskra Automotive Electrical Co., Ltd. ali krajše Fawer Iskra. Tretji del predstavlja aktivnosti v okviru reševanja družbe Jiehua Iskra, ki so vodile v ustanovitev tretjega mešanega podjetja na Kitajskem z imenom Iskra Suzhou Autoelectrical Co., Ltd. ali krajše Iskra Suzhou.

3.3.1 Začetek – ustanovitev prvega proizvodnega podjetja na Kitajskem

Skupina IAE je leta 2002 ustanovila svoje prvo proizvodno podjetje na Kitajskem, in sicer v mestu Jingxian, ki se nahaja 400 km zahodno od mesta Shanghai v provinci Anhui. Gre za

dokaj nerazvito področje z nizko ceno dela v primerjavi z ostalimi deli Kitajske, ki so bližje vzhodni obali. Družbo so ustanovili trije družbeniki, in sicer lokalni partner Jiehua in IAE, ki sta imela vsak po 40 % lastniški delež, ter lokalna družba Shentou, ki je imela v lasti preostalih 20 %. Pozneje se je Shentou na lastno željo umaknil, njegov delež pa sta odkupila ostala dva družbenika, tako da je bila Jiehua Iskra od leta 2003 v 50 % lasti IAE ter lokalnega partnerja Jiehua. Skupni vložek družbenikov je znašal 500.000 evrov. IAE se je odločila za vstop na nov trg z novim produktom, kar je bila precej tvegana poteza.

Lokalni partner Jiehua je podjetje iz mesta Jingxiang v provinci Anhui. Podjetje je v zasebni lasti in ima približno 200 zaposlenih. Ukvarja se s proizvodnjo zaganjalnikov in alternatorjev za lokalno proizvodnjo trikoles ali štirikoles, ki so posebna cenena kitajska oblika kmetijske mehanizacije. Gre za cenovno zelo občutljiv proizvod, ki ga kitajski kmetje kupujejo kot svoje edino prevozno sredstvo. Podjetje deluje regionalno v provinci Anhui in je ustvarilo sposobnost proizvodnje zaganjalnikov in alternatorjev po izredno nizkih stroških. To je bilo glavno vodilo družbe, kar je bilo logično, saj je na tak način na njih vplival njihov glavni kupec, nanj pa končni kupci. Kakovost pri takem načinu poslovanja seveda ni bila na prvem mestu. Poleg tega niso imeli močnega razvoja, saj so tako kot večina novih majhnih kitajskih podjetij v zasebni lasti prišli do svojega izdelka s kopiranjem obstoječega izdelka konkurence na trgu. Tega so se zavedali tudi lastniki podjetja, zato so iskali strateškega partnerja z močnim razvojem, s katerim bi ustanovili mešano podjetje za proizvodnjo kakovostnih zaganjalnikov in alternatorjev. S tem bi lahko prodrali tudi h kupcem, kjer dotlej zaradi nizke kakovosti niso bili uspešni.

3.3.1.1 Prednosti družbe Jiehua Iskra

Družbeniki so ustanovili mešano podjetje z namenom proizvodnje in prodaje zaganjalnikov, kasneje pa tudi alternatorjev na kitajskem trgu. IAE je v mešano podjetje prinesla kakovosten in primeren izdelek, sposobnost razvoja in prilagoditve izdelka ter tehnično znanje in podporo. Jiehua naj bi kot lokalni partner v mešano podjetje prinesla predvsem trg in kupce. Poleg tega naj bi Jiehua s skupnim podjetjem delila dobaviteljsko bazo, ki jo je že razvila za potrebe svoje proizvodnje zaganjalnikov in alternatorjev.

Shentou je svetovalno podjetje, ki je oba partnerja spoznalo in pripeljalo skupaj. S svojim poznavanjem lokalnih razmer ter mednarodnimi izkušnjami naj bi predvsem pomagalo pri premoščanju razlik v načinu delovanja obeh partnerjev, kulturnih razlik ter tudi premoščanju jezikovnih ovir. Obenem je s tem, ko je bilo tudi lastniško vezano v mešanem podjetju, ostalima partnerjema dalo zaupanje v medsebojno sodelovanje.

V začetku se je mešano podjetje osredotočilo na pridobivanje kupcev, lokalizacijo in začetek proizvodnje ene družine zaganjalnikov, in sicer zaganjalnikov tipa AZE-MR, ki naj bi pokrivali podoben segment, kot ga je izdeloval lokalni partner. S tem bi dosegli višji nivo kakovosti izdelka. Tako bi lahko začeli pridobivati tudi druge kupce, ki družbi Jiehua dotlej

niso bili dosegljivi. Nato naj bi sodelovanje postopoma razširili na druge družine izdelkov. Jiehua Iskra se je opremila za montažo, barvanje in kontrolo zaganjalnikov ter proizvodnjo za kakovost ključnih podsestavov: statorja, rotorja, reduktorja, stikala ter obdelavo prednjega ležajnega pokrova. Ostale podsestave bi kupoval bodisi na lokalnem trgu bodisi od IAE. Letna proizvodna kapaciteta je znašala 200.000 zaganjalnikov.

Glavne prednosti mešanega podjetja v primerjavi s konkurenco so po oceni IAE pred ustanovitvijo mešanega podjetja bile:

1. Zanesljiv in kakovosten proizvod na osnovi preizkušene konstrukcije izdelka, ki je bila narejena v IAE.
2. Dostop do baze dobaviteljev preko lokalnega partnerja, ki je cenovno zelo konkurenčna tudi za kitajske razmere.
3. Dostop do kupcev preko lokalnega partnerja.
4. Poceni delovna sila z izkušnjami s področja proizvodnje zaganjalnikov, saj so bili delavci v mešanem podjetju prej večinoma zaposleni pri lokalnem partnerju, ki je proizvajal enake izdelke.

Glavne slabosti mešanega podjetja so bile predvsem neizkušenost z lokalnimi kupci in predvsem slabo poznavanje zahtev in posebnosti lokalnih kupcev s strani IAE kot nosilca tehnične podpore mešanemu podjetju. Poleg tega je bila dodatna slabost tudi otežena komunikacija predvsem med tehničnim kadrom v mešanem podjetju in IAE, saj je bilo znanje angleškega jezika ljudi v tem delu Kitajske izredno slabo.

Vendar pa je bila velikost kitajskega trga prevelika, da bi se mu IAE lahko odrekla. Poleg tega so se tudi cenovni pritiski v Evropi in ZDA stopnjevali, kar je bil za IAE dodaten razlog za vstop na kitajski trg.

Glavni cilji mešanega podjetja Jiehua Iskra so tako bili:

1. Pridobiti lokalne kupce ter v najkrajšem možnem času začeti s proizvodnjo za njih.
2. Usposobiti lokalno mrežo dobaviteljev v prvi vrsti za mešano podjetje na Kitajskem, pozneje pa tudi za izvoz drugim lokacijam IAE po svetu.
3. Postaviti proizvodnjo ter začeti proizvajati zaganjalnike za lokalni trg.
4. Zagotoviti kakovost proizvodov ter poslovanja, ki bo enak nivoju v IAE.
5. Zgraditi ustrezno prodajno mrežo, ki bo nudila ustrezen servis novim kupcem na lokalnem trgu tako za prvo vgradnjo kot pozneje tudi za drugo vgradnjo.
6. Poiskati in vzgojiti lokalne kadre, ki bodo prevzeli ključne naloge v družbi.

3.3.1.2 Lokalizacija dobaviteljske verige ter pridobivanje lokalnih kupcev

Z ustanovitvijo mešanega podjetja se je začelo intenzivno delo z dobaviteljsko bazo, saj je bilo že pred ustanovitvijo jasno, da bodo izdelki sestavljeni iz uvoženih podsestavov bistveno nad tržno ceno na kitajskem trgu. Prvi izračuni so kazali na velike prihranke pri prehodu na

kitajske dobavitelje. Izračuni so bili narejeni na podlagi pridobljenih ponudb dobaviteljske baze, ki jo je uporabljal lokalni partner Jiehua.

Vendar pa se je v procesu testiranja in potrjevanja vzorcev pokazalo, da veliko obstoječih dobaviteljev ni bilo sposobnih zagotavljati ustrezne kakovosti podsestavov, ki je bila zahtevana s strani IAE. Zato je bilo mešano podjetje primorano iskati druge dobavitelje, kar se je odrazilo v odmiku od časovnega načrta osvajanja proizvodnje ter povečanju stroškov proizvodnje, saj so bili novo pridobljeni dobavitelji praviloma bistveno dražji ter tudi bolj oddaljeni, kar je povečalo stroške samih materialov ter transportne stroške.

Rezultat višjih stroškov od prvotno predvidenih, ki so bili posledica zagotavljanja zahtevane kakovosti s strani IAE, je bil predrag izdelek za prvotno predvidene kupce, ki so bili izjemno cenovno občutljivi. Sledilo je spoznanje, da se bo potrebno osredotočiti na druge kupce, ki potrebujejo večje zaganjalnike ter imajo višje zahteve glede proizvoda in so hkrati te višje zahteve pripravljene tudi plačati. Zato se je mešano podjetje na podlagi analize trga odločilo za osvajanje večjih zaganjalnikov, po katerih je bilo veliko povpraševanje, cene pa bolj sprejemljive. Sledilo je novo osvajanje podsestavov, ki so bili še bolj zahtevni za osvojitev, saj so tehnične zahteve za večje zaganjalnike bolj zahtevne.

Obenem pa se je po določenem obdobju pokazalo, da lokalni partner pri teh, na novo definiranih kupcih mešanega podjetja, nima nikakršne prednosti. Kljub številnim poizkusom mešano podjetje ni uspelo dobiti konkretnega projekta pri kakšnem kupcu, poleg tega pa so se nadaljevale težave z vzorčenjem lokalnih podsestavov, saj so bile tehnične zahteve za podsestave za večje zaganjalnike še bolj zahtevne. S tem pa je še več dobaviteljev postalo neprimernih oziroma nesposobnih zagotavljati ustrezno kakovost.

3.3.1.3 Jezikovne ovire in kadrovske problemi

Dodaten problem, ki je postajal vse težje obvladljiv, je bilo neznanje angleškega jezika med zaposlenimi v mešanem podjetju in še posebej med tehničnim osebjem. S tem je bila onemogočena direktna komunikacija na tehničnem nivoju med mešanim podjetjem in IAE, ki je opravljala potrjevanje vzorcev lokalnih dobaviteljev. Sčasoma je zaradi frustracij prihajalo do popolnega zastoja v komunikaciji. Kljub večkratni zahtevi IAE po zaposlitvi angleško govorečih tehničnih kadrov mešano podjetje in lokalni partner, ki sta skupno prevzela to nalogo, nista uspela pridobiti ustreznega kadra. Kot se je izkazalo, je bilo znanje angleškega jezika med tehničnim lokalnim kadrom minimalno, lokacija oziroma mesto pa izrazito neatraktivno, da bi lahko privabili ustrezen kader iz drugih delov Kitajske. Pomemben razlog je bil seveda tudi za kitajske razmere nizek nivo plač v tej provinci.

Zaradi vseh omenjenih razlogov je IAE začela iskati alternativne možnosti na Kitajskem. Tako se je leta 2004 začela pogovarjati z drugimi lokalnimi partnerji na Kitajskem.

3.3.2 Iskanje novih rešitev - ustanovitev Fawer Iskra

Leta 2005 je IAE ustanovila svoje drugo mešano podjetje na Kitajskem z imenom Fawer Iskra. Podjetje se nahaja na severu države v mestu Changchun v provinci Jilin. Ustanovitelji so bili trije, in sicer IAE s 40 % lastniškim deležem, Fawer z enakim lastniškim deležem ter investicijsko podjetje Top Merchant Ltd. iz Hong Konga, ki ima 20 % lastniški delež. Osnovni namen podjetja je proizvodnja in prodaja velikih zaganjalnikov predvsem za kupce znotraj skupine FAW. Del proizvodnje naj bi prodali tudi zunanjim kupcem in del preko IAE tudi izvozili. Skupno so družbeniki v mešano podjetje vložili milijon evrov ustanovitvenega kapitala.

Fawer je IAE izbral kot partnerja, ki skupnemu podjetju hoče in zmore zagotoviti potrebna znanja, razvoj in kakovostne proizvode. IAE pa je za partnerja izbrala Fawer, in sicer zaradi njegove prednostne pozicije in odličnega odnosa s kupci zaganjalnikov in alternatorjev znotraj skupine FAW. Novo skupno podjetje tako združuje odlične lastnosti obeh partnerjev.

Glede na to in na značilnosti trga, ki je cenovno občutljiv, je bilo pričakovano, da bo IAE na Kitajskem pod stalnim cenovnim pritiskom trga oziroma lokalnih dobaviteljev. Vendar pa naj bi bila pozicija Fawer Iskra v sistemu FAW preferenčna oziroma je imela družba Fawer Iskra status prvega med enakimi med dobavitelji skupine FAW za zaganjalnike, kar je bila pomembna konkurenčna prednost za družbo Fawer Iskra.

Za razliko od prvega partnerja skupine IAE na Kitajskem je Fawer veliko državno podjetje, ki spada v skupino FAW. First Automotive Works (FAW) je, kot že samo ime pove in je bilo že povedano, prvi avtomobilski koncern na Kitajskem in hkrati tudi največji proizvajalec tako osebnih kot tovornih vozil na Kitajskem.

Skupina FAW je bila ustanovljena leta 1953 in danes šteje 130.000 zaposlenih. Danes proizvodni program vključuje tovorna vozila, avtobuse in osebna vozila. Trenutno ima že šestnajst joint-venture podjetij s tujimi partnerji, med drugim z Mazdo, Toyoto in VW.

V FAW podjetjih Wuxi Diesel in Dalian Diesel proizvajajo letno preko 200.000 dizelskih motorjev za svojo proizvodnjo tovornih vozil ter za zunanje kupce. Z ustanovitvijo skupnega podjetja si je Iskra Avtoelektrika odprla pot do teh dveh pomembnih kupcev na Kitajskem. Podrobneje je bil FAW opisan že v poglavju 1.3.1.

Njegovo hčerinsko podjetje Fawer Automotive Parts Company Ltd. v skupini FAW pokriva proizvodnjo podsestavov in ima številna mešana podjetja s tujimi partnerji za proizvodnjo podsestavov, ki se vgrajujejo v vozila. Fawer je največji proizvajalec sestavnih delov za avtomobilsko industrijo tako za osebna kot za gospodarska vozila na Kitajskem. Fawer je v 100 % lasti FAW-a. Del svoje proizvodnje Fawer tudi izvozi. Fawer še ni imel lastne

proizvodnje zaganjalnikov, zato je bila ustanovitev mešanega podjetja z IAE smiselna in logična poteza. Lažji dostop do kupcev znotraj skupine FAW je bil velika konkurenčna prednost Fawerja tudi z vidika IAE, saj je FAW proizvajal 300.000 gospodarskih vozil na leto.

Top Merchant je investicijsko podjetje, ki je v začetni fazi zblížalo ostala dva partnerja, v nadaljevanju pa veliko pripomoglo k medsebojnemu razumevanju in zblíževanju pogledov vseh treh partnerjev. Svojo priložnost je podjetje videlo predvsem v lastniški soudeležbi pri projektu. Hkrati je prevzelo tudi naloge trženja izdelkov izven skupine FAW na kitajskem trgu, zato je postal družbenik z 20 % lastniškim deležem.

3.3.2.1 Prednosti družbe Fawer Iskra

Družbeniki so ustanovili mešano podjetje z namenom proizvodnje in prodaje zaganjalnikov, kasneje pa tudi alternatorjev na kitajskem trgu. IAE naj bi v mešano podjetje prinesla kakovosten in primeren izdelek, razvoj in prilagoditve izdelka ter ostalo tehnično podporo. Fawer naj bi v mešano podjetje prinesel kupce iz skupine FAW, saj naj bi imel pri teh kupcih status prvega med enakimi, kar bi bila pomembna konkurenčna prednost. Poleg tega naj bi Fawer imel tudi razvito mrežo dobaviteljev bodisi lastnih bodisi drugih podjetij, od katerih Fawer ali njegova mešana podjetja že kupujejo. Top Merchant naj bi s svojo mrežo poznanstev pridobil kupce na Kitajskem, ki niso del skupine FAW, IAE pa naj bi preko svoje svetovne prodajne mreže poskrbela, da bi del proizvodnje mešano podjetje tudi izvozilo, vendar izključno preko IAE. Tudi podjetja, ki so globalni kupci IAE in delujejo na kitajskem trgu, naj bi ostala v domeni IAE. Kljub vsemu pa naj bi bila večina proizvodnje namenjena kupcem iz skupine FAW. Glavna kupca družbe Fawer Iskra naj bi bila proizvajalca dizelskih motorjev v skupni FAW, to sta Dalian Diesel ter Wuxi Diesel.

V začetku je IAE sklenila licenčno pogodbo s Fawer Iskra samo za proizvodnjo ene družine zaganjalnikov. V primeru uspešnega poslovanja družbe je bila omenjena možnost razširitve na druge družine izdelkov. Fawer Iskra se je opremil za montažo, barvanje in kontrolo zaganjalnikov, v nadaljevanju pa naj bi v lastni proizvodnji delal tudi določene podsestave, kot sta stator in reduktor, ter obdeloval prednji ležajni pokrov. Ostale podsestave bi kupoval bodisi na lokalnem trgu bodisi od IAE. Letna proizvodna kapaciteta je znašala 250.000 zaganjalnikov tipa AZF. Glede na hitro rast kitajskega trga se je takrat zdela ta ocena dokaj konzervativna, vsekakor pa realno dosegljiva.

IAE je že od ustanovitve prvega mešanega podjetja intenzivno razvijala dobaviteljsko bazo. Poleg tega je z ustanovitvijo mešane družbe s skupino FAW IAE dobila dostop do široke dobaviteljske baze skupine FAW.

Glavne prednosti mešanega podjetja v primerjavi s konkurenco so po oceni IAE pred ustanovitvijo mešanega podjetja bile:

1. Zanesljiv in kakovosten produkt na osnovi preizkušene konstrukcije izdelka, ki je bil narejen v IAE.
2. Dobra baza dobaviteljev, tako tistih, ki jih je IAE že vzgojila preko mešanega podjetja Jiehua Iskra, kot dostop do novih dobaviteljev, ki jih je razvila in jih uporablja skupina FAW.
3. Odlično pozicijo pri glavnih kupcih preko skupine FAW, saj naj bi imela Fawer Iskra po zagotovilih lokalnega partnerja status prvega med enakimi dobavitelji, kar je pomembna konkurenčna prednost v primerjavi s tekmeci.
4. Pomembna prednost za uspeh mešanega podjetja so bile tudi obstoječe izkušnje IAE s predhodnim mešanim podjetjem na Kitajskem.
5. Kvalitetna delovna sila iz bazena skupine FAW.

Glavna slabost mešanega podjetja je bila predvsem nepoznavanje kupca in pa nova lokacija, ki je bila za IAE nepoznana. Glavni cilji mešanega podjetja Fawer Iskra so bili:

1. Pridobiti kupce, predvsem tiste iz skupine FAW.
2. Postaviti proizvodnjo ter začeti proizvajati zaganjalnike tipa AZF.
3. Zagotoviti kakovost proizvodov ter poslovanja, ki bo enako nivoju v IAE.
4. Zgraditi ustrezno prodajno mrežo, ki bo nudila primeren servis kupcem v skupini FAW, pozneje tudi ostalim kupcem na lokalnem trgu prve in druge vgradnje.
5. Nadaljevati z delom z dobavitelji podsestavov in vključiti v dobaviteljsko bazo še vse primerne dobavitelje iz dobaviteljske baze skupine FAW, kar naj bi se odražalo v večji vsebnosti lokalnih delov ter posledično nižjih stroških.
6. Poiskati in vzgojiti lokalne kadre, ki bodo prevzeli ključne naloge v družbi.

3.3.3 Proaktiven pristop – Iskra Suzhou

Hkrati s ustanovitvijo drugega mešanega podjetja na Kitajskem je potekalo iskanje ustrezne rešitve za družbo Jiehua Iskra. Dejstvo je bilo, da je potrebno zaradi vseh težav podjetje prestrukturirati. IAE je prišla do spoznanja, da lokalni partner ne bo uspel držati danih obljub in zagotoviti kupcev, kar se je kazalo tudi v vse večji pasivnosti lokalnega partnerja. Zato se je IAE odločila, da prevzame iniciativo v svoje roke in se s partnerjem sporazumno dogovori za prevzem večinskega deleža ter selitev podjetja na novo lokacijo, ki bo v bolj industrializiranem okolju in kjer bo lažje pridobiti angleško govoreč kader. Ker pa kitajska zakonodaja otežuje selitev podjetij izven matične province, je septembra 2005 IAE ustanovila svoje tretje mešano podjetje na Kitajskem z imenom Iskra Suzhou. Uradno je bila družba registrirana novembra 2005. Namen je bil, da se po ustanovitvi podjetja preseli proizvodna oprema iz družbe Jiehua Iskra v Iskra Suzhou in začne z postopkom združitve obeh družb. Podjetje se nahaja v mestu Taicang v provinci Jiangxi in je oddaljeno 60 km od Shanghaija. Odločitev IAE je bila tudi, da prevzame vse ključne funkcije in odločitve v podjetju v svoje roke. Zato je imela IAE v mešanem podjetju Iskra Suzhou 80 % lastniški delež, preostalih 20 % pa je bilo razdeljenih v enakem deležu med Jiehua ter investicijsko podjetje Tom

Merchant iz Hong Konga. Dogovorjeno je bilo tudi, da v procesu združitve IAE odkupi 45 % delež v družbi Jiehua Iskra od lokalnega partnerja in po končanem postopku postane 90 % lastnica združene družbe, ki se bo imenovala Iskra Suzhou. Preostala partnerja naj bi ostala portfeljska investitorja v družbi in sicer Jiehua s 6,6 % lastniškim deležem ter Top Merchant s 3,3 % deležem.

Osnovni namen podjetja Iskra Suzhou je ostal enak kot pri družbi Jiehua Iskra, torej proizvodnja in prodaja velikih zaganjalnikov predvsem za lokalne kupce. Poleg tega pa je bila v Iskra Suzhou dodana še proizvodnja enostavnih kolektorskih motorjev, ki so bili preko prodajne mreže IAE namenjeni predvsem za ameriški trg. Ustanovitveni kapital družbe Iskra Suzhou je znašal 250.000 evrov, po združitvi z Jiehua Iskro pa bi skupni osnovni kapital družbe znašal 750.000 evrov.

3.3.3.1 Prednosti družbe Iskra Suzhou

Osnovni namen mešanega podjetja je proizvodnja in prodaja zaganjalnikov in alternatorjev na kitajskem trgu ter proizvodnja enosmernih kolektorskih motorjev predvsem za ameriški trg. V naslednji fazi pa naj bi kolektorske motorje aktivno tržili tudi na lokalnem kitajskem trgu. IAE je okrepila svojo prisotnost na Kitajskem z dodatnim kadrom, ki je bil začasno poslan v Iskra Suzhou z namenom čimprejšnje vzpostavitve proizvodnje, pridobitve kupcev ter pozitivnega poslovanja družbe. IAE naj bi preko svoje svetovne prodajne mreže poskrbela tudi za to, da bi del proizvodnje mešano podjetje izvozilo.

IAE je sklenila licenčno pogodbo z Iskra Suzhou za proizvodnjo dveh družin zaganjalnikov ter štirih družin alternatorjev ter ene družine DC motorjev. Zaradi problema z zagotavljanjem kakovosti sklopov za zaganjalnike, ki so ena izmed ključnih komponent za zagotavljanje kakovosti zaganjalnikov, se je Iskra Suzhou opremila tudi z opremo za montažo sklopov za zaganjalnike. Letna proizvodna kapaciteta je ostala glede na Jiehua Iskro nespremenjena in je znašala 200.000 zaganjalnikov tipa AZF.

Iskra Suzhou je imela dostop tako do baze dobaviteljev, ki jih je razvila Jiehua Iskra, kot do baze dobaviteljev Fawer Iskre. V obdobju do sredine leta 2006 so bili že razviti lokalni dobavitelji za večino podsestavov za zaganjalnike.

Glavne prednosti mešanega podjetja v primerjavi s konkurenco so po oceni IAE pred ustanovitvijo mešanega podjetja bile:

1. Zanesljiv in kakovosten produkt na osnovi preizkušene konstrukcije izdelka, ki je bila narejena v IAE.
2. Dobra baza dobaviteljev, tako tistih, ki jih je IAE že vzgojila preko mešanega podjetja Jiehua Iskra, kot tistih, ki jih je razvila Fawer Iskra.
3. Obstoječe izkušnje in spoznanja IAE s prvima mešanima podjetjema na Kitajskem.

4. Lastna kontrola in odločitve, kar je posledica večinskega lastniškega deleža.

Glavna slabost mešanega podjetja je bila predvsem nepoznavanje potreb kupcev in pa nova lokacija mešanega podjetja.

Glavni cilji mešanega podjetja Iskra Suzhou so bili:

1. Pridobiti kupce na kitajskem trgu.
2. Postaviti proizvodnjo ter začeti proizvajati zaganjalnike tipa AZF.
3. Postaviti proizvodnjo ter začeti proizvajati kolektorske motorje tipa AMJ.
4. Zagotoviti kakovost proizvodov ter poslovanja, ki bo enak nivoju v IAE.
5. Zgraditi ustrezno prodajno mrežo, ki bo nudila primeren servis kupcem na lokalnem trgu prve in druge vgradnje.
6. Nadaljevati z delom z dobavitelji podsestavov predvsem za nove družine izdelkov.
7. Poiskati in vzgojiti lokalne kadre, ki bodo prevzeli ključne naloge v družbi.

3.3.3.2 Odprava nekaterih glavnih problemov – kadrovski vidik

Na osnovi izkušenj iz Jiehua Iskre je bila ena prvih nalog Iskra Suzhou poiskati ključne kadre, ki bodo v prihodnje nosilci razvoja družbe. V ta namen je, razen proizvodnih delavcev, zaposlovala samo ljudi, ki so poleg zahtevanih tehničnih ali komercialnih znanj in izkušenj bili sposobni komunicirati tudi v angleškem jeziku. Ta poteza se je hitro obrestovala, saj je komunikacija med IAE in Iskra Suzhou stekla na praktično vseh nivojih. Za razliko od Jiehua Iskre, kjer je vsa komunikacija z IAE potekala bodisi preko predstavnika IAE, ki je obvladoval kitajski jezik, bodisi preko sekretarke prodaje, ki je govorila angleško, je v Iskra Suzhou potekala direktna komunikacija z IAE med posameznimi področji.

3.3.3.3 Začetek proizvodnje in prodaje

Iskra Suzhou je začela s proizvodnjo v aprilu 2006, ko je za ameriški trg odpremila prve kontejnerje enosmernih kolektorskih motorjev družine AMJ. Poleg tega so konec leta 2005 in v začetku leta 2006 potekali intenzivni pogovori s CNHTC-jem, ki je največji proizvajalec težkih tovornjakov na Kitajskem. Rezultat je bila marca 2006 podpisana triletna pogodba za dobavo zaganjalnikov, ki je zapolnila približno polovico proizvodnih kapacitet za zaganjalnike. Proizvodnja je stekla v maju 2006. V istem času pa se je začela tudi proizvodnja velikih alternatorjev tipa AAT za lokalni trg.

Do konca leta 2006 je Iskra Suzhou pričela pozitivno mesečno poslovanje in v tem letu realizirala skupno za preko 23 mio kitjskih juanov (RMB) prihodkov ali cca 3 mio USD, od tega 14 mio juanov iz izvoza motorjev in 9 mio juanov iz prodaje zaganjalnikov na domačem trgu. Ob koncu leta 2006 je Iskra Suzhou zaposlovala že 60 ljudi. Iskra Suzhou je tako v letu

2006 prodala 13.000 zaganjalnikov na lokalnem trgu in izvozila preko 50.000 enosmernih kolektorskih motorjev.

V letu 2007 je Iskra Suzhou začela tudi s proizvodnjo nove družine izdelkov in sicer alternatorjev tipa AAK. V tem letu je Iskra Suzhou beležila strmo rast, saj je skupna prodaja presegala 67 mio RMB ali preko 9,3 mio USD. od tega je 20 mio RMB dosegla z izvozom kolektorskih motorjev in kar 47 mio RMB s prodajo zaganjalnikov in alternatorjev na lokalnem trgu. Skupno število zaposlenih se je v tem letu podvojilo na 120 ljudi. Priodobila je nove kupce tako v prvi kot v drugi vgradnji.

Odločitev, da IAE prevzame iniciativo na kitajskem trgu, se je očitno pokazala kot pravilna. Iskra Suzhou je z lastnim kadrom iz matičnega podjetja zgradila lastno prodajno in proizvodno organizacijo na Kitajskem.

SKLEP

Avtomobilska industrija na Kitajskem je v zadnjih letih doživela izredno hiter razvoj in postala za ZDA drugi največji avtomobilski trg na svetu. Rast kitajskega in stagnacija ameriškega trga kažeta na to, da bo kitajski trg kmalu postal največji svetovni avtomobilski trg. To naj bi se zgodilo najpozneje do leta 2020. Vsi največji svetovni proizvajalci avtomobilov se spoznali, da lahko svojo rast v prihodnje udejanijo na rastočih trgih, zaradi velikosti in potenciala rasti še pa posebej na kitajskem trgu. Zato so največji proizvajalci avtomobilov na Kitajskem postavili mešana proizvodna podjetja, saj kitajska zakonodaja ne dovoljuje proizvajalcem avtomobilov ustanovitev družb na Kitajskem, ki bi bila v večinski tuji lasti. Zato je pri proizvajalcih avtomobilov prevladujoča oblika mešana družba, v kateri imata lokalni in tuji partner enak, 50 % lastniški delež. Izjema je le Hondina družba v južni kitajski provinci Guangdong, kjer ima Honda 55 % lastniški delež. Razlog je v tem, da so avtomobili iz te tovarne namenjeni izključno izvozu in v tem primeru kitajska zakonodaja dovoljuje večinski delež tujega partnerja v družbi. Honda je doslej edini proizvajalec avtomobilov, ki je izkoristil to možnost.

Drugi del avtomobilske industrije, ki proizvaja podsestave, je manj reguliran in zanj ne velja 50 % omejitev za tujega investitorja. Posledično je v zadnjem času vse več tujih proizvajalcev podsestavov za avtomobilsko industrijo, ki povečujejo svoj delež v obstoječih mešanih družbah. Tako sta svoj delež v proizvodnih družbah na Kitajskem v zadnjih letih povečala tudi proizvajalca zaganjalnikov in alternatorjev ter konkurenta družbe Iskra Avtoelektrika, francoski Valeo in japonski Denso. Nemški Bosch pa je po dolgoletnem sodelovanju z lokalnim partnerjem na Kitajskem, ki je preko dvajset let izdeloval zaganjalnike in alternatorje po licenci nemškega partnerja, od njega odkupil sredstva ter ustanovil družbo v 100 % lasti, ter tako v celoti prevzel v svoje roke aktivnosti na kitajskem trgu na tem

področju. Poleg tega je v porastu tudi delež novoustanovljenih mešanih družb za proizvodnjo podsestavov, ki so v večinski lasti tujega partnerja. Podobno se bo zgodilo tudi med proizvajalci avtomobilov, ko bo odpravljena omejitev največ 50 % lastniškega deleža tujega partnerja. Iz napovedi tujih proizvajalcev vozil je razvidno, da jih večina pričakuje, da bo v prihodnosti ta omejitev odpravljena.

Poslovni primer družbe Iskra Avtoelektrika na Kitajskem opisuje aktivnosti in razmišljanje posloводства pri vstopu na kitajski trg ter probleme in težave, s katerimi se tuja podjetja lahko srečajo pri vstopu na kitajski trg. Razlike med evropskim in kitajskim načinom razmišljanja in delovanja so precejšnje, poleg tega tudi jezikovne ovire niso nepomembne. Iskra Avtoelektrika je bila med prvimi slovenskimi družbami, ki je spoznala potrebno po aktivnostih na Kitajskem, možnosti za rast, ki jih ponuja ta trg, ter zagotavljanje stroškovne učinkovitosti, ki je potrebna v današnjem vse bolj globaliziranem svetu. Ustanovitev prvega mešanega podjetja leta 2002 je bilo predvsem nabiranje izkušenj in spoznavanje delovanja kitajskega trga in ljudi, temu pa je sledilo spoznanje, da bo za uspešen zagon družbe na Kitajskem potrebno večje angažiranje lastnih virov, predvsem kadrovskih, kot pa je bilo to v primeru drugih trgov, kot sta v Iranu in Belorusiji, na katerih je Iskra Avtoelektrika že imela izkušnje z zagonom proizvodnje. Zato je podobno kot njeni konkurenti tudi Iskra Avtoelektrika povečala svojo pristonost na kitajskem trgu tako, da je povečala lastniški delež v mešanem podjetju in okrepila svojo kadrovsko zasedbo na Kitajskem s strokovnjaki iz matične in drugih družb skupine Iskra Avtoelektrika.

Pri vstopu na kitajski trg je poznavanje in premoščanje jezikovnih in kulturnih ovir poleg ostalih splošnih znanj, ki vplivajo na uspešnost ustanovitve nove proizvodne lokacije, ključnega pomena. Tega se sicer vsi, ki poslujemo s Kitajsko, dobro zavedamo, a si za boljše poznavanje in premoščanje teh, v primeru Kitajske pomembnih ovir, večinoma ne vzamemo dovolj časa.

LITERATURA IN VIRI

1. *AC Nielsen. AC Nielsen raziskava.* Najdeno 18.2.2008 na spletnem naslovu: <http://www2.acnielsen.com>
2. *APEREC: Urban Development and Transportation Energy Demand.* Asia Pacific Energy Research Center. Najdeno 20.5.2008 na spletnem naslovu: <http://www.ieej.or.jp/aperc/pdf/urbanisation.pdf>
3. *Asia Times: China business.* Najdeno 14.2.2008 na spletnem naslovu: http://www.atimes.com/atimes/China_Business
4. *ASIMCO.* Najdeno 31.3.2008 na spletnem naslovu: http://www.asimco.com/cms/en/about_us/facilities/hubei.html
5. *Auto China 2006 Special report: Market poised for growth,* China Daily, November 2006, str.10
6. *Autochannel.* Najdeno 31.3.2008 na spletnem naslovu: <http://www.theautochannel.com/news/2002/05/31/141270.html>
7. *Automotive industries.* Najdeno 7.12.2007 na spletnem naslovu: http://findarticles.com/p/articles/mi_m3012/is_4_183/ai_100627944
8. Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1992). *Transnational Management. Text, Cases And Readings in Cross Border Management.* New York: Mc Graw Hill.
9. Bellak, C. & Luostarinen, R. (1994). *Foreign Direct Investment of small and open Economies. Case of Austria and Finland.* bk. Center for International Business Research.
10. *Bigideainvestor: Investment Idea: Wonder Auto Technology.* Najdeno 17.3.2008 na spletnem naslovu: <http://www.bigideainvestor.com/index.cfm?D=1000>
11. *Bloomberg: BMW's 2006 Asian sales rise to record on China demand.* Najdeno 11.3.2008 na spletnem naslovu: http://www.chinadaily.com.cn/china/2007-02/08/content_804896.htm
12. *Bosch.* Najdeno 2.2.2008 na spletnem naslovu: http://www.bosch.com.cn/new/web/boschchina/bosch_overview_en.htm
13. Buckley, P. J., Clegg, J., Cross A.R. & Tan H. (2005). China's Inward Foreign Direct Investment Success. *Multinational Business Review*, 13 (1), 3–31.
14. Buckley, P. J., Clegg, J., Zheng, P., Siler, P. A. & Giorgioni, G. (2007). The Impact of Foreign Direct Investment on the Productivity of China's Automotive Industry. *Management International Review*, 47 (5), 707–724.
15. Buckley, P. J. & Ghuary, P. (1994). *The Internationalization of the Firm.* London: The Dryden Press.
16. Chang, H. J. (2003). *The East Asian Development Experience In Rethinking Development Economics.* London: Anthem Press.
17. *Businessweek.* Najdeno 31.3.2008 na spletnem naslovu: <http://www.businessweek.com/news>

18. CATARC. Najdeno 2.2.2008 na spletnem naslovu: <http://www.shcatarc.com.cn>
19. Changanauto: Changan Suzuki. Najdeno 7.11.2007 na spletnem naslovu: <http://www.changanauto.com/group/aboutsuzuki.htm>
20. Chen Jin et al. *Globalization of chinese munitions enterprises' car production*. Najdeno 7.11.2007 na spletnem naslovu: <http://www.gerpisa.univ-evry.fr/rencontre/9.rencontre/S15Chen-Fujimoto-Lee.pdf>, 14 str.
21. *China auto production, sales hit record 8.8 mln units in 2007*. Najdeno 13.1.2008 na spletnem naslovu: <http://www.chinaview.cn>
22. *China Daily: Peugeot rolls back into China*. Najdeno 11.3.2008 na spletnem naslovu: http://www.chinadaily.com.cn/english/doc/2004-04/22/content_325344.htm
23. *China Embassy: China issues new auto rules (03/06/04)*. Najdeno 21.3.2008 na spletnem naslovu: <http://www.china-embassy.org/eng/gyzg/t127767.htm>
24. *Chinaforums*. Najdeno 11.3.2008 na spletnem naslovu: <http://www.chinaforums.com>
25. *Chinatruck.org: Experts predict China will become world's largest vehicle maker in 2010*. Najdeno 15.1.2008 na spletnem naslovu: <http://www.chinatruck.org/english/2008/feb/15002.html>
26. *Chinaview*. Najdeno 2.2.2008 na spletnem naslovu: <http://www.chinaview.com.cn>
27. *Chinesestock*. Najdeno 20.5.2008 na spletnem naslovu: <http://www.chinesestock.org/show.aspx?cid=28&id=10590>
28. Dachs, B., Ebersberger, B. & Loof, H. (2007). *The Innovative Performance of Foreignowned Enterprises in Small Open Economies*. Vienna: Cesis.
29. *Denso Annual Report 2007*. Najdeno 18.3.2008 na spletnem naslovu: http://www.globaldenso.com/en/investors/annual/2007/pdf/dene_10.pdf
30. *DFET Annual Report 2005*. Najdeno 2.4.2008 na spletnem naslovu: [www.jsda.or.jp/html/foreign/fminfo/info3/kobetsu/7206\(2006022701\).pdf](http://www.jsda.or.jp/html/foreign/fminfo/info3/kobetsu/7206(2006022701).pdf)
31. Dicken, P. (1992). *Global Shift. The Internationalisation of Economic Activity*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
32. *Dongfeng*. Najdeno 22.2.2008 na spletnem naslovu: http://www.dfmc.com.cn/main_en.aspx
33. Driffield, N. & Love, J.H. (2005). Intra-Industry Foreign Direct Investment, Uneven Development And Globalisation. *Contributions to Political Economy*, 5 (24), 55–78.
34. Eells, R. (1976). *Global Corporations. The Emerging System of World Economic Power*. London: The Free Press.
35. *EV World: China's Rising Tide of Electric Scooters*. Najdeno 24.4.2008 na spletnem naslovu: <http://www.evworld.com/news.cfm?newsid=13431>
36. Fangfang, L. (2006). The man behind Auto China 2006 is reved up, *China Daily, Auto China 2006 Special*, November 2006, str. 3
37. Farrell, D. (2004). The Case for Globalization. *The international Economy*, Winter 2004, 52 str.
38. *FAW*. Najdeno 10.1.2008 na spletnem naslovu: <http://www.faw.com.cn>
39. *FAZ*. Najdeno 11.4.2008 na spletnem naslovu: <http://www.faz.net>
40. *Finance.google.com: Dongfeng Electronics Technology Co., Ltd*. Najdeno 20.5.2008 na spletnem naslovu: <http://finance.google.com/finance?q=SHA:600081>

41. *Finanznachrichten*. Najdeno 22.2.2008 na spletnem naslovu: <http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2007-06/artikel-8373272.asp>
42. Fischer, S. (2003). Globalization and its challenges. *The American Economic Review*, 5 (1), 1–30.
43. Fourin, (2005). *Cyuugoku Shinsyutu Sekai Buhin Maker Souran [The Compendium Of World Automobile Parts Makers Advancing Into China]*, Tokyo, (In Japanese). V Kishimoto, C. & Ramstetter, D. E. (ur.), *Distribution in Chinese Affiliates of Japanese Automobile Firms*. Kyushu: Graduate School of Economics.
44. Fujimoto, T. (1999). *The Evolution of the Manufacturing System at Toyota*. New York: Oxford University Press.
45. *GAIG*. Najdeno 8.5.2008 na spletnem naslovu: <http://www.gaig.com.cn/english/pub/showArchive.jsp?catid=223|226>
46. Gallagher, K. S. (2003). Foreign Technology in China's Automobile Industry: Implication for Energy, Economic Development, and Environment. V Turner, J. L., (ur.), *China Environment Series*, Washington D.C.: The Woodrow Wilson Center.
47. *Gasgoo: BMW to build second plant in China; operations not affected by job cuts*. Najdeno 11.3.2008 na spletnem naslovu: <http://www.gasgoo.com/auto-news/5845/BMW-to-build-second-plant-in-China-operations-not-affected-by-job-cuts.html>
48. *Gasgoo: Changan Suzuki to launch 4 new models next year*. Najdeno 17.3.2008 na spletnem naslovu: <http://www.gasgoo.com/auto-news/3677/Changan-Suzuki-to-launch-4-new-models-next-year.html>
49. *Gasgoo: Honda aims to sell 490,000 vehicles in China next year*. Najdeno 20.12.2007 na spletnem naslovu: <http://www.gasgoo.com/autobiz/4275/Honda-aims-to-sell-490-000-vehicles-in-China-next-year.html>
50. Girma, S., Greenaway, D. & Wakelin, K. (2001). Who Benefits from Direct Investment on the UK? *Scottish Journal Of Political Economy*, 48 (2), 119–133.
51. *GlobalDenso*. Najdeno 18.3.2008 na spletnem naslovu: <http://www.globaldenso.com/en/newsreleases/030324-01.html>
52. *Global Mitsubishi Electric*. Najdeno 21.3.2008 na spletnem naslovu: <http://global.mitsubishielectric.com/bu/automotive/news/news04.html>
53. *Global Nissan*. Najdeno 22.4.2008 na spletnem naslovu: <http://www.nissan-global.com>
54. *GlobalSuzuki*. Najdeno 29.2.2008 na spletnem naslovu: http://www.globalsuzuki.com/corp_info/6-4.htm
55. *GMChina*. Najdeno 22.2.2008 na spletnem naslovu: <http://www.gmchina.com>
56. *Herald Tribune: GM's China sales growth slows on VW and Ford competition*. Najdeno 10.1.2008 na spletnem naslovu: <http://www.iht.com/articles/2008/01/10/business/gm.php>
57. *ICET-- Innovation center for energy and transportation*. Najdeno 15.2.2008 na spletnem naslovu: <http://www.icet.org.cn>
58. Interna gradiva Iskre Avtoelektrike

59. Jaklič, M. (1998). Internationalization Strategies, Networking and Functional Dcretion, Competition and Change. *The Journal of Global Business and Political Economy*, 3 (4), 359–385.
60. *Japancorp*. Najdeno 29.11.2007 na spletnem naslovu: <http://www.japancorp.net>
61. Kan T. (2006). Top brands establish new facilities in Beijing, *China Daily, Auto China 2006 Special*, November 2006, 12 str.
62. Kishimoto C. & Ramstetter D. E. (2005). Distribution in Chinese Affiliates of Japanese Automobile Firms, Graduate School of Economics, Kyushu University, *Working Paper Series; vol. 2005*, 5 (10), 53– 67
63. Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planing, Implementation and Control*. (9th ed.) Englewood Cliffs: Prentice Hall.
64. Kuljaj, A. (2005). *Značilnosti kitajskega pogajalskega sloga*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
65. Kumar, A. (1996). *Mednarodna Ekonomika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
66. Kuratko, D.F. & Hodgets G.M. (1995). *Enterpreneurship*. (3rd ed.), London: The Dryden Press.
67. Loustarinen, R. (1994). *Internationalization Of Finnish Firmsand their Response to Global Challenges*. Unu: World Institute For Development Economics Research.
68. Manolova S. et al. (2002). Internationalization of Small Firms, *International Small Business Journal*, 20 (1), str. 9–31
69. *Marklines: ASIMCO Technologies Limited Operates 18 Auto-Parts Plants in China*, Najdeno 31.3.2008 na spletnem naslovu: http://www.marklines.com/en/amreport/rep303_200409.jsp
70. *Marketwatch: Suzuki Motor aims to boost 2008 sales through Asia growth*. Najdeno 17.3.2008 na spletnem naslovu: <http://www.marketwatch.com/news/story/suzuki-motor-aims-boost-2008/story.aspx?guid=%7B9F58D43D-E787-4B97-8A93-5BDE0411B787%7D>
71. Marukawa, T. (2005). *The Supplier Network in China's Automobile Industry from a Geographic Perspective*. Tokyo: Institute of Social Science.
72. Marukawa, T. (2003). *The Supplier System in China's Automobile Industry: An Historical Analysis*, Tokyo: Ajia Keizai.
73. *MESAC*, Najdeno 21.3.2008 na spletnem naslovu: [URL: <http://www.mesac.com.cn/english/about.htm>
74. *MSNBC*. Najdeno 15.1.2008 na spletnem naslovu: <http://www.msnbc.msn.com/id/22637142/>
75. *NAP – National Academies Press*. Najdeno 15.1.2008 na spletnem naslovu: <http://www.nap.edu>
76. QIAO Y. (november, 2006) Demand for autos moves into high gear, *China Daily, Auto China 2006 Special*, str. 10
77. QIAO Y. (november, 2006) Volkswagen pulls a U-turn in Chinese market, *China Daily, Auto China 2006 Special*, November 2006, str. 7
78. Pass, C., Lowes, B., Pendleton, A. & Chadwick, L. (1995). *Collins Dictionary of Business*. (2nd ed.) Glasgow: Harper Collins Publishers.

79. *People Daily: China's Vehicle Output Ranks World Fifth*. Najdeno 14.2.2008 na spletnem naslovu: <http://www.english.peopledaily.com.cn>
80. *People Daily: China sees ten thousand homemade BMW sold in past year*. Najdeno 7.12.2007 na spletnem naslovu: http://english.peopledaily.com.cn/200410/18/eng20041018_160522.html
81. *Prestolite ppt: Prestolite Electric Summer 2003* prezentacija
82. *RemyChina*. Najdeno 11.3.2008 na spletnem naslovu: <http://www.remychina.com>
83. Rivoli, P. (2005). *The travels of a t-shirt in the global economy: An Economist examines the markets, power and politics of world trade*. Hoboken: Wiley.
84. *Seeking Alpha: Wonder Auto Technology: Driving Into China's Booming Auto Market*. Najdeno 17.3.2008 na spletnem naslovu: <http://seekingalpha.com/article/29177-wonder-auto-technology-driving-into-china-s-booming-auto-market>
85. Singh, A. (2005). Globalisation and the regulation of FDI. *Contributions to Political Economy*, 24 (2), 99–121.
86. Stiglitz, J. (2004). Capital-market liberalization, globalization and the IMF. *Oxford Review of Economic Policy*, 20 (1), 57–71.
87. Svetličič, M. (1985). *Zlate mreže transnacionalnih podjetij*. Ljubljana: Delavska enotnost.
88. Svetličič, M. (1996). *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
89. *TDCTrade: Honda sales in China up 31 % in 2007*. Najdeno 11.3.2008 na spletnem naslovu: http://prd.tdctrade.com/content.aspx?data=PRD_content_en&contentid=1004006&SRC=RA_Gua&w_sid=194&w_pid=605&w_nid=9709&w_cid=1004006&w_idt=1900-01-01&w_oid=343&w_jid=
90. *Toyota*. Najdeno 11.3.2008 na spletnem naslovu: <http://www.toyota.com>
91. Trtnik, A. (1999). *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
92. *USTR: United States Files WTO Case Against China Over Treatment of U.S. Auto Parts*. Najdeno 21.3.2008 na spletnem naslovu: http://www.ustr.gov/Document_Library/Press_Releases/2006/March/United_States_Files_WTO_Case_Against_China_Over_Treatment_of_US_Auto_Parts_printer.html
93. *Valeo.com*. Najdeno 23.4.2008 na spletnem naslovu: <http://www.valeo.com>
94. *Valeo SS. Valeo Steering System report*. Najdeno 23.4.2008 na spletnem naslovu: http://www.supplierbusiness.com/uploadedpdfs/valeo_profile.pdf
95. *Volkswagen*. Najdeno 11.1.2008 na spletnem naslovu: <http://www.volkswagen.com.cn>
96. *Volkswagen makes sales record in China in 2007*. Najdeno 11.1.2008 na spletnem naslovu: <http://china.org.cn/english/business/238997.htm>
97. Webster, A. & Dunning, J. H. (1990). *Structural Change in the World Economy*. London: Routledge.

98. ZHANG Y. (november 2006) Boom in passenger car sector expected, China Daily, *Auto China 2006 Special*, str. 3.
99. Zhang, Y, Zhongxin, W. & Shuguang, Z. (1998). *Measuring the Costs of Protection in China*. Washington, D.C.: Institute For International Economics.
100. Zhu, Q., Sarkis, J. & Kee-Hung, L. (2007). Green Supply Chain Management: Pressures, Practices and Performance within the Chinese Automobile Industry. *Journal of Cleaner Production*, 5 (15), 1041–1052.
101. *Xinhua: China's Dongfeng Peugeot Citroen targets 30% rise in 2008 output, sales.* Najdeno 11.3.2008 na spletnem naslovu: http://news.xinhuanet.com/english/2008-02/01/content_7546099.htm

SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

AC motors or Alternate Current motors – AC motorji ali indukcijski motorji
aftermarket – trg druge vgradnje
Asia Pacific Energy Research Center APERC – azijsko pacifiški center za energetske raziskave
automotive financing company – podjetje za podporo in financiranje v avtomobilski industriji
BLPM brushless permanent magnet motors – brezkrtačni motorji z magneti
BOD Board of Directors – upravni odbor
CEO chief executive officer – glavni direktor
CKD (completely knock down) – CKD deli
DC motors or Direct Current motors – DC motorji ali kolektorski motorji
Gig Three and Small Three – veliki trije in mali trije
Joint Venture Company, JV Company – podjetje v mešani lasti
mini vans – lahka dostavna vozila
most favored nations ali MFN – preferenčne države
multiple sourcing strategy – strategija večjega števila virov
new auto rules – nova pravila v avtomobilski industriji
OEM (original equipment manufacturers) market – trg prve vgradnje
prepacked reorganization – dogovorjena reorganizacija
retail financing – financiranje prodaje na drobno
wholly owned foreign entity –WOFEs, podjetja v 100 % tuji lasti
1994 automobile policy initiative –Zakon o avtomobilski industriji