

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA TRGA JAHT NA KITAJSKEM Z VIDIKA PRILOŽNOSTI ZA
SLOVENSKA PODJETJA**

Ljubljana, oktober 2015

DOMEN SILIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Domen Silič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Analiza trga jaht na Kitajskem z vidika priložnosti za slovenska podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matevžem Raškovičem.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

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

V Ljubljani, dne 19. oktobra 2015

Podpis avtorja:

KAZALO

UVOD	1
1 POSLOVNO OKOLJE KITAJSKE	4
1.1 Politično-pravno okolje	4
1.1.1 Politično okolje.....	4
1.1.2 Pravno okolje.....	6
1.2 Ekonomsko okolje	8
1.2.1 Gospodarska rast.....	10
1.2.2 Inflacija.....	13
1.2.3 Trg delovne sile in brezposelnost.....	14
1.2.4 Mednarodna trgovina.....	16
1.2.5 Sistem kitajskega menjalnega tečaja.....	18
1.2.6 Tuje vhodne neposredne investicije.....	19
1.2.7 Tuje izhodne neposredne investicije.....	20
1.2.8 Drugi kazalci gospodarske razvitosti.....	23
1.2.9 Dvanajsti petletni plan.....	25
1.2.10 Pripravljenost kitajskega okolja za poslovanje in ustanavljanje podjetij.....	26
1.3 Socio-kulturno okolje	28
1.3.1 Raziskava GLOBE.....	28
1.3.1.1 Usmerjenost k dosežku.....	29
1.3.1.2 Usmerjenost v prihodnost.....	30
1.3.1.3 Enakost med spoloma.....	30
1.3.1.4 Asertivnost (odločnost).....	30
1.3.1.5 Individualizem/kolektivizem.....	31
1.3.1.6 Odmik moči.....	31
1.3.1.7 Usmerjenost v humanost.....	32
1.3.1.8 Izogibanje negotovosti.....	32
1.3.2 Hofstedejev model 7 dimenzij kulturnih vrednot.....	33
1.3.3 Vpliv globalizacije in kitajskih filozofij na kulturo Kitajske.....	36
1.3.4 Posebnosti kitajske komunikacije.....	38
1.3.5 Pogajanja na Kitajskem.....	40
1.4 Tehnološko okolje	41
1.5 Vstopne oblike	44
1.5.1 Izvozne oblike.....	45
1.5.2 Pogodbene oblike.....	45
1.5.3 Investicijske oblike.....	47
1.6 Tveganja	47
2 LADJEDELNIŠTVO	50
2.1 Industrija jaht	51
2.1.1 Super in mega jahte.....	53
2.1.2 Območja na Kitajskem, primerna za navtiko.....	55

2.1.3	Marine in jahtni klubi na Kitajskem	56
2.1.4	Sejmi plovil na Kitajskem.....	58
2.2	Porterjevih pet sil.....	58
2.2.1	Konkurenca v panogi	58
2.2.2	Vstopne ovire in potencialni novi vstopi	59
2.2.3	Pogajalska moč kupcev	60
2.2.4	Pogajalska moč dobaviteljev.....	60
2.2.5	Substituti	61
2.2.6	Konkurenca med domačimi jahtami in uvoženimi jahtami	62
2.3	Analiza konkurence (glavni proizvajalci jaht na Kitajskem).....	64
2.4	Tržni potencial	66
3	OPIS PODJETJA SEAWAY	68
3.1	Zgodovina	68
3.2	Izdelki	70
3.3	Viri in poslovanje podjetja.....	71
3.4	Trgi in vrednost	72
4	PODATKI IN METODOLOGIJA	73
5	REZULTATI	75
6	PRIPOROČILA	80
6.1	Priporočila na strani ponudnikov	80
6.2	Priporočila za kupce.....	82
SKLEP	83
LITERATURA IN VIRI	86

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1:	Organizacijska sestava Komunistične partije Kitajske	5
Slika 2:	Realna rast bruto domačega proizvoda na Kitajskem od leta 1979 do 2014 (v odstotkih)	11
Slika 3:	Bruto domači proizvod na prebivalca na Kitajskem od leta 1980 do 2014 (v ameriških dolarjih v tekočih cenah).....	12
Slika 4:	Kitajski izvoz in uvoz med leti 2000–2014 v USD	17
Slika 5:	Prikaz letnih kitajskih vhodnih in izhodnih tujih neposrednih investicij od leta 2000 do 2014 v milijardah ameriških dolarjev	21
Slika 6:	Hofstedejeve kulturne dimenzije na primeru Kitajske in Slovenije	35

KAZALO TABEL

Tabela 1: Enajstletni prikaz povprečne letne stopnje inflacije na Kitajskem (v odstotkih).....	13
Tabela 2: Povprečna letna vrednost kitajskega juana (RMB) v ameriških dolarjih v obdobju 2004–2014	19
Tabela 3: Prikaz kulturnih dimenzij raziskave GLOBE, merjenih na 7-stopenjski lestvici	29
Tabela 4: Ocenjene jakosti posameznih Porterjevih sil	61
Tabela 5: Značilnosti respondentov	74

UVOD

Kitajska ima oz. je do pred kratkim imela eno izmed najhitreje rastočih gospodarstev na svetu ter ima navkljub nedavni upočasnitvi še vedno velik vpliv na svetovno ekonomijo. Danes naj bi tako predstavljala več kot 16 odstotkov svetovnega bruto domačega proizvoda merjenega po pariteti kupne moči (WEF, 2015). Trenutno je takoj za ZDA druga gospodarska velesila sveta (po agregatnem bruto domačem proizvodu), država z največjim številom prebivalstva in neprekinjeno gospodarsko rastjo blizu 10 odstotkov v zadnjem desetletju (CEBR World Economic League Table, 2014; Central Intelligence Agency, 2015; International Monetary Fund, 2012, str. 194). Letni bruto domači proizvod Kitajske je v obdobju od leta 1989 pa do 2013 rasel v povprečju letno več kot 9 odstotno (Trading Economics, 2014a). Nekoč zaprta država z nerazvito tržno ekonomijo se je začela preoblikovati v globalno odprto gospodarstvo v letu 1978, po začetku prvih gospodarskih reform pod vodstvom Denga Xiaopinga. Še večji razmah trgovine in vpetosti v globalizacijo se je začel leta 2001, ko je postala tudi članica Svetovne trgovinske organizacije WTO (angl. *World Trade Organization*) (Halverson, 2004). V letu 2014 je bila druga največja uvoznica dobrin na svetu ter prva izvoznica trgovskega blaga (WTO, 2015). Po napovedih priznane revije *The Economist* pa naj bi Kitajska do konca trenutnega desetletja postala največje svetovno gospodarstvo in tako prekašala ZDA po agregatnem bruto domačem proizvodu (The Economist, 2014).

Po začetku svetovne gospodarske krize v letu 2008 je tudi na Kitajskem upadel izvoz. Takrat je več pozornosti začela posvečati razvoju notranjega trga in krepitvi domače potrošnje. Kitajska politika je sprejela sklep o osredotočanju ekonomske rasti na domačo potrošnjo in manj na izvoz. S tem so poskušali zmanjšati kitajsko ekonomsko odvisnost od zunanjih trgov in spodbujati ekonomsko aktivnost znotraj države (Marketpulse, 2012; Neville, 2013). Za te načrte ima Kitajska zelo velik potencial, saj ima kar 1,35 milijardni trg (Central Intelligence Agency, 2015). Načrte za razvoj notranjega trga je začela pospešeno izvajati šele v letu 2011, ko je tudi objavila dvanajsti petletni načrt prioritet v razvoju od leta 2011 do 2015 (KPMG, b.l.; Ministry of Commerce People's Republic of China, 2012). Kitajska predstavlja najhitreje rastoči potrošniški trg na svetu (Barnett, 2013). Priložnosti na tem trgu je veliko, predvsem pa na področju luksuznih dobrin (Pivk, 2013). Ima skoraj milijon ljudi, ki imajo premoženje večje od milijona ameriških dolarjev, na drugem mestu pa se najaha tudi po številu milijarderjev v svetu (Forbes, 2013). Po številu dolarskih milijonarjev je takoj za ZDA in Japonsko (Hess, 2014). To predstavlja 4 % dolarskih milijonarjev sveta (Li & Yu, 2013). Po podatkih Fortune Character Institute so kitajski potrošniki v letu 2013 kupili 47 % vseh luksuznih dobrin na svetu (China world's biggest luxury consumer, 2014). Predvidevajo, da bo v naslednjih letih naraščalo tudi povpraševanje po luksuznih izdelkih, narejenih po naročilu (An, 2013).

Kljub uspešnem gospodarstvu in tako velikem trgu, kot ga ima Kitajska, pa Slovenija ne zna izkoristiti velikega potenciala. Kitajski uvoz blaga iz Slovenije predstavlja manj kot 0,1 % uvoza in postavlja Slovenijo komaj na 106. mesto (Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo,

b.l.). Menim, da obstaja na tem velikem trgu še veliko priložnosti za slovenska podjetja z različnih panog, posebej na področju izvoza. Kitajska predstavlja za Slovenijo vedno bolj pomemben trg za izvoz. Trenutno je na 25. mestu glede na države, kamor Slovenija izvažajo svoje blago. Slovenski izvoz na Kitajsko predstavlja že 0,78 % vsega slovenskega izvoza. Kitajsko postavlja na tretje mesto neevropskih držav po odstotkih izvoza, takoj za ZDA in Turčijo (The Observatory of Economic Complexity, 2015).

Na Kitajskem je s svojimi predstavništvi in proizvodnimi obrati prisotnih več kot 30 slovenskih podjetij (Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, b.l.). Nekatera pa so le uvozniki blaga. Kljub vedno večjemu zanimanju za poslovanje med slovenskimi podjetji pa menim, da obstaja še veliko prostora na področju izvoza slovenskih izdelkov na kitajski trg, saj morajo slovenska podjetja prenehati gledati na Kitajsko kot na »tovarno sveta« ter morajo pričeti osvajati kitajski trg in njene potrošnike (Raškovič, 2013b; Raškovič, 2014).

Blagovna menjava med Slovenijo in Kitajsko pospešeno raste od leta 2010. Uvoz blaga s Kitajske krepko presega izvoz na Kitajsko, kar povzroča z vidika Slovenije velik zunanjetrgovinski primankljaj (Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, b.l.). Največ slovenskega izvoza po podatkih Izvoznega okna (2014) v letu 2012 po skupinah proizvodov predstavlja področje električnih strojev in opreme ter aparatov za snemanje in reprodukcijo slike in zvoka ter njihovi deli. To predstavlja kar 28 % vsega izvoza. S 26 % sledijo jedrski reaktorji, kotli, stroji in mehanske naprave ter njihovi deli (Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, b.l.).

Marsikatero slovensko podjetje ima na začetku poslovanja na Kitajskem ali s kitajskimi partnerji težave. Eno od glavnih težav za slovenska podjetja predstavljajo premajhne proizvodne zmogljivosti za tako velik trg (Pivk, 2013). Ostale težave nastajajo na področju nepoznavanja drugačne kulture, poslovnih navad in zakonov ter pri medsebojni komunikaciji. Slovenska podjetja pa navajajo tudi težave, ki nastajajo zaradi pomanjkanja osebnih povezav in izkušenj (Saksida Bogataj, 2011, str. 74–75). V veliko pomoč pri olajšanju poslovanja slovenskih podjetij na Kitajskem so: Gospodarska zbornica Slovenije, Veleposlaništvo Republike Slovenije v Pekingu in Konzulat Republike Slovenije v Šanghaju, ki je gospodarska prestolnica Kitajske (MZZ, 2014). Za boljše in lažje gospodarsko sodelovanje sta državi podpisali tudi več bilateralnih sporazumov (Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, b.l.). Pomembno vlogo pri promoviranju poslovnih priložnosti in povezovanju kultur Kitajske in Slovenije pa ima tudi Konfucijev inštitut v Ljubljani, ki deluje na Ekonomski fakulteti že od leta 2010 (Konfucijev inštitut, b.l.).

Namen moje magistrske naloge je oris priložnosti za slovenska podjetja na področju ladjedelništva na Kitajskem, saj gre po mojem mnenju za panogo, kjer lahko slovenska podjetja glede na svoje izkušnje, znanje in sposobnosti »unovčijo« svoje konkurenčne prednosti. Temeljni cilji naloge so tako predvsem: (1) raziskati in predstaviti trg ladjedelništva na Kitajskem, (2) predstaviti segmentacijo trga ter predstaviti temeljne

značilnosti povpraševanja in potrošnikov na kitajskem trgu, (3) predstaviti glavne tekmece in trende, ki veljajo v tej panogi. V okviru omenjenega želim z vidika slovenskega podjetja Seaway, ki navkljub težavam pri poslovanju v zadnjem času velja za eno vodilnih razvojnih podjetij, predstaviti priložnosti za podjetje na kitajskem trgu in podati konkretna priporočila za lažji morebitni vstop na kitajski trg.

Ključna raziskovalna vprašanja so:

- (1) Kako velik je kitajski navtični trg?
- (2) Kakšne so njegove temeljne značilnosti?
- (3) Kakšna je raven konkurence?
- (4) Kako velik je dejansko tržni potencial?
- (5) Kaj je najprimernejši način vstopa za podjetje Seaway na kitajski trg?

Na podlagi omenjenega je tako temeljna raziskovalna teza v mojem magistrskem delu sledeča: kitajski navtični trg predstavlja veliko tržno priložnost za podjetje Seaway, zaradi česar bi moralo podjetje razmisliti o vstopu na ta trg.

Podjetje Seaway je najbolj reprezentativno slovensko podjetje v navtični panogi v Sloveniji. Na začetku pisanja magistrske naloge je bilo podjetje tudi najbolj uspešno v svoji panogi na tem območju. Podjetje ima veliko znanja, izkušenj iz tujine, najsodobnejšo tehnologijo in materiale, razvojne oddelke ter uspešna sodelovanja in projekte z drugimi tujimi podjetji. Kljub temu da je Seaway v zadnjem času zapadel v določene finančne težave, predstavlja podjetje trenutno edinega primerne predstavnika za mojo raziskavo.

Magistrska naloga je z metodološkega vidika razdeljena na dva dela. Prvi del magistrske naloge obsega analizo različnih sekundarnih virov. Najprej uporabljam metodo PEST analize, nadaljujem z analizo privlačnosti panoge s pomočjo Porterjevega modela petih konkurenčnih sil in opravi analizo podjetja Seaway. Sekundarne podatke za analizo sem pridobil s pomočjo preučevanja dostopne literature in virov ter mednarodnih podatkovnih baz. V drugem delu magistrske naloge uporabljam metodologijo kvalitativne raziskave za pridobivanje in analiziranje primarnih podatkov, ki pa so bolj kvalitativne narave. Empirično raziskavo opravi s pomočjo metode globinskega intervjuja. Za analizo opravi deset globinskih intervjujev. Vsak je delno strukturiran. Tak intervju nam namreč omogoča s pomočjo dodatnih podvprašanj še bolj razjasniti določene teme (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, str. 318–326).

Prvi del magistrske naloge je namenjen političnem, ekonomskemu, socio-kulturnemu in tehnološkemu opisu Kitajske. V tem delu opisujem, kako se je začela nagla gospodarska rast od trenutka, ko je Deng Xiaoping leta 1978 začel z reformami, ki so Kitajsko v naslednjih letih preobrazile iz planskega gospodarstva v tržno in s tem odpiranju Kitajske globalni ekonomiji (Chow, 2012; Reforms under Deng Xiaoping, 2014). Za lažje razumevanje makro

okolja opravim PEST analizo trenutnega stanja Kitajske. Drugo poglavje je namenjeno ladjedelništvu, kjer najprej predstavljam analizo trenutnega stanja na področju ladjedelništva in navtike v svetu s poudarkom na Kitajski. Sledi analiza konkurence v panogi na kitajskem trgu s pomočjo Porterjevega modela petih konkurenčnih sil. Posvetim se podrobni analizi konkurence ter ocenjujem tveganje in morebitni potencial za podjetje Seaway na kitajskem trgu. V tretjem delu magistrske naloge sledi opis podjetja Seaway ter njegova analiza virov in konkurenčnih prednosti. Poudarek namenjam njihovem navtičnem oddelku. Četrty sklop je namenjen predstavitvi raziskave, ki jo naredim na primeru podjetja Seaway. Primarne podatke za raziskavo pridobim s pomočjo globinskih intervjujev. Zadnji del je namenjen rezultatom raziskave, ki jih ugotavljam pri izdelavi magistrske naloge, in oblikovanju konkretnih priporočil za podjetje Seaway z vidika njihovega morebitnega vstopa na kitajski trg.

1 POSLOVNO OKOLJE KITAJSKJE

Poslovno okolje podjetja delimo na notranje in zunanje okolje. Notranje okolje sestavljajo dejavniki znotraj podjetja. Zunanje okolje pa zajema zelo širok razpon dejavnikov zunaj podjetja, ki vplivajo na organizacijo posredno in na katera podjetje na kratek rok nima večjega vpliva. Le-tega lahko delimo na mikro in makro okolje. Za proučevanje makro okolja je najbolj primerna PEST analiza (Dimovski & Penger, 2008, str. 17; Jaklič, 2009, str. 5–6). Ta metoda vsebuje politično-pravne, ekonomske, socio-kulturne in tehnološke dejavnike, s katerimi ocenimo zunanje okolje podjetja (Businessballs, 2014).

1.1 Politično-pravno okolje

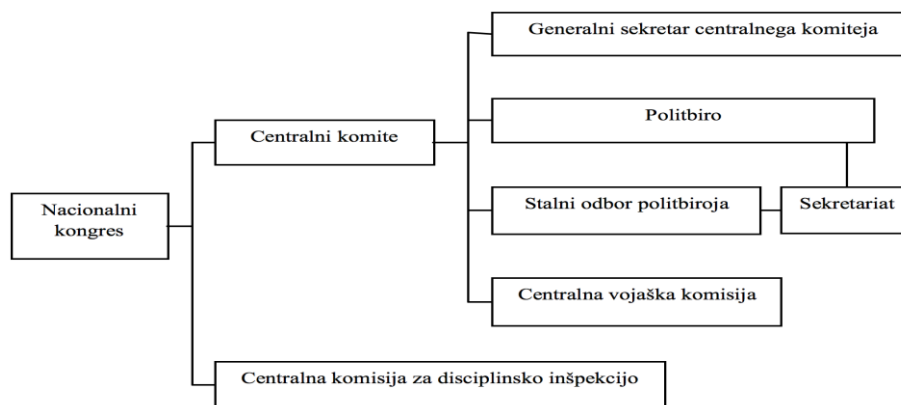
1.1.1 Politično okolje

Ljudska republika Kitajska je bila ustanovljena leta 1949. Ustanovila jo je Komunistična partija Kitajske na čelu s takratnim predsednikom Maom Zedongom. Komunistična partija vodi državo še danes. Od ustanovitve Ljudske republike je Kitajska enopartijska država, brez uradne politične opozicije (EIU, 2014a). Politično rivalstvo je tako omejeno znotraj komunistične partije, ki ohranja zunanji videz enotnosti (EIU, 2013). Ustanavljanje strank ali sindikatov je prepovedano. Kazni v takih primerih pa so okrutne (Baković, 2011). Kitajska komunistična partija je bila ustanovljena leta 1921 (Chinese Communist Party, 2014). Glavno ideologijo partije predstavljajo marksizem in leninizem ter ideje Mao Zedonga. Kitajska komunistična partija predstavlja največjo politično stranko na svetu, saj je vanjo včlanjenih več kot 82 milijonov ljudi (Chinatoday, 2014).

Kitajska je centralno vodena država, komunistična partija ima vpliv na njeno prebivalstvo, politiko, razvoj države in zunanje odnose z državami (China, 2014). Najvišja odločevalna organa v partiji sta Nacionalni ljudski kongres in Centralni komite, ki ga izvoli kongres (Chinatoday, 2014). Nacionalni ljudski kongres sestavlja 2.989 delegatov, ki so izvoljeni za petletni mandat na ravni provinc, mestnih uprav, avtonomnih regij in oboroženih sil (EIU,

2014b). Nacionalni ljudski kongres izvoli predsednika države in 15 članov državnega sveta (Pravni sistemi, b.l.). Na osemnajstem Nacionalnem ljudskem kongresu je bil za generalnega sekretarja Centralnega komiteja in predsednika države izvoljen Xi Jinping. Trenutni premier pa je Li Keqiang (Chinatoday, 2014). Vse pomembnejše odločitve pri vladanju na Kitajskem in največjo politično moč ima sedemčlanski komite politbiroja komunistične partije. Ta oblikuje politiko države in nadzoruje imenovanje vseh članov na administrativni, zakonodajni in izvršilni ravni oblasti (EIU, 2014b).

Slika 1: Organizacijska sestava Komunistične partije Kitajske



Vir: J. Lui, A peek into the central organisation of the Communist Party of China, 2014.

Kitajska predstavlja še eno zadnjih komunističnih držav na svetu. Kljub ekonomskemu odpiranju države svetu, reformami, vpeljavi kapitalističnega modela in s tem tržnega gospodarstva je na Kitajskem še veliko državnega interveniranja v gospodarstvo ter favoriziranja in pomoči v obliki subvencij podjetjem v državni lasti. Ta podjetja imajo zato prednost pred zasebnimi podjetji. Nekatera tuja podjetja jim zato očitajo konkurenčno prednost in monopol. Podjetja v državni lasti, ki imajo pomembno vlogo v kitajski ekonomiji, ohranjajo prevladujočo prisotnost na domačem trgu, kar 75 odstotni delež pa predstavljajo tudi na področju investicij v tujini. Država še vedno ohranja vpliv na vseh področjih in le-tega noče izgubiti (Kocbek, 2013; Rizzi, 2012). Ob koncu leta 2011 je bilo na Kitajskem še skoraj 145 tisoč podjetij v državni lasti (Xuequan, 2012). Večje spremembe po reformiranju podjetij v državni lasti so se začele leta 2013, po tretjem plenarnem zasedanju 18. Centralnega komiteja Komunistične partije Kitajske (Yi, 2014). Zasebne družbe in investitorji lahko sedaj pridobijo od 10 do 15 odstotni delež državnega podjetja. S tem se omogoča diverzifikacijo lastništva in večanje vpliva pri odločanju. (Chang, 2013). Kitajska se je lotila te reforme zaradi več dejavnikov. Eden glavnih je bil neučinkovitost podjetij v državni lasti ter posledično prevelika pomoč države tem podjetjem. Kitajski cilj je zgraditi sodoben poslovni sistem, eden od načinov pa je tudi privatizacija nekaterih državnih podjetij (Yi, 2014).

Ekonomski model Kitajske lahko imenujemo socialistično tržno gospodarstvo s kitajskimi značilnostmi (Rizzi, 2012). Posebna oblika kapitalizma, ki je nastala na Kitajskem, je znana

po tržni tranziciji in pomanjkanju politične liberalizacije. Kitajska komunistična partija se je distancirala od nekdanje radikalne ideologije in je komunistična le v imenu (Coase & Wang, 2014).

Kitajska velja za politično stabilno državo. Zunanja politika je bila s prejšnjim vodstvom v zelo slabem stanju. Najbolj znani so napeti odnosi z Japonsko zaradi otokov v Vzhodnokitajskem morju, ki si jih lastita obe državi. Napetosti pa so se pojavljale še v odnosih s Filipini in Vietnamom ter sosednjo Indijo zaradi rivalstva na strateških točkah ter indijske pomoči dalajlami (Baković, 2012). Z zamenjavo vodstva pa Kitajska gradi drugačno strateško usmeritev v zunanji politiki, kot jo je nekoč. Njena zunanja politika je pod vodstvom Xi Jinpinga dobila bolj spravljiv ton kljub napetim odnosom z Japonsko in Filipini. Po mnenju Xuetonga (2014) nevarnost vojaškega spopada še vedno obstaja, vendar po zaslugi nove zunanje politike Kitajska stremi k mirnemu reševanju napetosti. Menim, da si tudi ne more privoščiti nestabilnosti regije. Kljub nekaterim odprtim ozemeljskim sporom bi nestabilnost regije slabo vplivala na zeleno rast Kitajske. Na račun nestabilnosti v regiji bi namreč izgubile vse vpletene države.

V prihodnosti je pričakovati, da bo zunanja politika bolj aktivna in odločna, kot je bila, poudarek pa bo na sosednjih državah. Kitajska kaže bolj proaktiven pristop v diplomaciji s sosednjimi regijami. Država se želi bolj povezati s sosednjimi državami, izboljšati odnose, utrditi prijateljstvo in sodelovanje ter uskladiti interese pri svojem vzponu. Prijateljske države, ki bodo odigrale konstruktivno vlogo pri njeni rasti bodo imele na ta način več koristi od njenega napredka (Paal, 2013; Xuetong, 2014).

Prednostne naloge kitajske politike so nadaljevanje ekonomske liberalizacije in trajne rasti poleg ohranjanja političnega nadzora. Kitajska politika si je zadala ukrepati na socialnem področju, vedno bolj perečem onesnaževanju okolja, zaježitvi močno zakoreninjene korupcije na vseh ravneh družbe in neenakosti razdelitve premoženja (EIU, 2014a).

Kitajska predstavlja četrto največjo državo sveta. Razdeljena je na 23 provinc, med katere štejejo tudi Tajvan, štiri občine, pet avtonomnih regij ter dve posebni administrativni regiji Hong Kong in Macao (Central Intelligence Agency, 2015, Chinatoday, 2014).

1.1.2 Pravno okolje

Kitajski pravni sistem je po vzoru nekaterih evropskih pravnih sistemov kontinentalni rimsko-germanski sistem z določenimi lokalnimi značilnostmi. Na določenih pravnih področjih, med katere spadajo stečaji, je kitajski pravni sistem kopija ameriškega. Civilno pravo pa je mešanica civilnega prava po nemškem vzoru in socialističnega prava (Pravni sistemi, b.l.).

Prve velike spremembe pravnega sistema in ustanavljanje novih pravnih institucij je Kitajska izvedla konec sedemdestih let, saj je bilo to nujno za izvedbo ekonomskih reform (Lubman,

1999, str. 1). Razvoj sodobnega pravnega sistema je bil dolgotrajen. Pred sprejetjem kazenskega zakonika v letu 1979 je bil edini statut ustava. Začetek pravne države se je na Kitajskem začel v poznih osemdesetih letih z namenom gospodarskega odpiranja. Od takrat naprej so se začele oblikovati novi zakoni in predpisi, ki so temelji za sodobni pravni sistem. Kitajska je vzpostavila celovit pravni sistem zakonodaje, vključno z nacionalnimi zakoni, upravnimi predpisi in lokalnimi pravili (Luo & Liu, 2003). Evropski kontinentalni modeli so se zakoreninili v kitajsko pravo in pravne reforme kljub razlikam v ideologiji in političnih načelih (Chen, 2008, str. 30). Največji napredek v prizadevanjih za izboljšanje svojega pravnega sistema je država prikazala po vstopu v Svetovno trgovinsko organizacijo leta 2001 (Law Info China, 2014). Prav včlanitev v organizacijo je dala zalet za pravne reforme. Takrat je začela s spreminjanjem in izboljševanjem zakonov in drugih predpisov na številnih področjih. Le-ti so pomagali izpostaviti razmeroma popoln pravni sistem na Kitajskem (Law Info China, 2014).

Najvišji pravni organ na Kitajskem predstavlja Vrhovno ljudsko sodišče. Hierarhično se pod njem nahajata Okrajno ljudsko sodišče in Specializirano ljudsko sodišče. Okrajno ljudsko sodišče se deli na Višje, Srednje in Osnovno sodišče. Specializirano sodišče pa zajema vojaška sodišča, pomorska sodišča, sodišča za železniški prevoz in sodišča za gozdne zadeve (Harvard Law School Library, 2014). Osnovna sodišča sestavlja več kot 3.000 sodišč na lokalni ravni, ta pa so razdeljena na 20.000 manjših enot, imenovanih Ljudska sodišča, po mestih in vaseh. V kitajskih provincah je skupno še 376 Srednjih in 31 Višjih ljudskih sodišč (Law Info China, 2014).

Zaradi povečanja poslovanja med tujimi podjetji in kitajskimi partnerji nastaja posledično med njimi tudi vedno več gospodarskih sporov. Na Kitajskem so za razrešitev sporov med tujimi podjetji in kitajskimi partnerji na voljo tri alterantivne metode: mediacija, arbitraža in sodni postopek. Mediacija je najpreprostejša metoda, saj poteka med strankama na prostovoljni osnovi in nima zavezujočega pravnega učinka. Sodni postopek je v primerjavi z arbitražo veliko boljši za zaščito interesov tujega podjetja, vendar je bolj zapleten, nepredvidljiv in dolgotrajen (Zhang, b.l.). Kitajski pravni sistem določa, da lahko na sodišče prihajajo le odvetniki, ki so kitajski državljani in delajo v kitajski odvetniški družbi. Za tuje stranke, udeležene v sporih, je zato zelo pomembno najti odvetnika, ki učinkovito komunicira v jeziku stranke in kitajščini (Bennett, 2008; Zhang, b.l.).

Kitajski pravni sistem je zelo kompleksen in nepredvidljiv (Zhang, b.l.). Težave tujih podjetij v pravnih postopkih nastajajo zaradi lokalnega protekcionizma. Sodnike imenujejo in plačujejo lokalne oblasti. Ker nimajo življenjskega mandata je njihovo imenovanje mogoče preklicati v vsakem trenutku. Tako obstaja bojazen, da sodniki namesto opravljanja svoje neodvisne pravne analize sledijo navodilom lokalnih voditeljev. V sporih z lokalnimi strankami je tujcem včasih težko zmagati ali uveljavljati sodbe, saj lahko lokalni interesi igrajo pomembno vlogo pri sporih. Lokalni protekcionizem je močan še posebej pri sodbah podjetij, ki so v državni lasti (Bennett, 2008; Zhang, b.l.). Problemi tujih podjetij na

Kitajskem nastajajo tudi zaradi premajhne pravne zaščite intelektualne lastnine. Ponarejanje ostaja velik problem, saj Kitajska predstavlja največjo svetovno proizvajalko in izvoznico ponaredkov. V letu 2012 je bilo več kot 70 odstotkov vseh zaseženih ponaredkov v ZDA in EU s Kitajske (Brand protection and enforcement of IP rights in China, 2013).

Kljub težavam pa je Kitajska na pravnem področju sprejela nekaj ukrepov, ki olajšujejo poslovanje. Leto 2014 je bilo prelomno za izvajanje reform in ključnega pomena za dokončanje dvanajstega petletnega plana. Kitajska si je zadala boljše združevanje zakonodajnih odločitev s sklepi reform. Tako bo zakonodaja odigrala svojo vlogo pri usmerjanju, spodbujanju in uresničevanju reform. V zadnjem času je ratificirala dogovore z mednarodnimi konvencijami, sprejela nove zakone in revidirala več kot 20 zakonov. Najpomembnejši so: Zakon o upravnih postopkih, Zakon o terminskih pogodbah, Zakon o varstvu potrošnikovih pravic, Zakon o varstvu okolja in preprečevanju onesnaženosti zraka ter Zakon o blagovnih znamkah, ki obljublja izboljšanje zaščite znanih blagovnih znamk. Po Zhang Dejiangu, predsedujočemu stalnemu odboru dvanajstega nacionalnega ljudskega kongresa, si želi Kitajska bolj demokratično in sistematično zakonodajo z bolj izvršljivimi zakoni (China Daily Information Company, 2014).

Kitajska je podpisnica tudi več bilateralnih sporazumov z državami po svetu. Najpomembnejši bilateralni sporazumi med Kitajsko in Slovenijo so (Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, b.l.):

- Uredba o ratifikaciji skupne izjave o vzpostavitvi diplomatskih odnosov.
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma o gospodarskem sodelovanju.
- Zakon o ratifikaciji sporazuma o spodbujanju in vzajemni zaščiti investicij.
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma o izogibanju dvojnega obdavčevanja in preprečevanja davčnih utaj v zvezi z davki na dohodek.
- Zakon o ratifikaciji sporazuma o znanstvenem in tehnološkem sodelovanju.

1.2 Ekonomsko okolje

Prve ekonomske in politične spremembe na Kitajskem so se zgodile leta 1911, ko so z revolucijo strmoglavili svojo zadnjo cesarsko dinastijo Qing in razglasili Republiko Kitajsko. Takrat se je začel sodoben industrijski razvoj. Takratna vladajoča Nacionalna stranka Kitajske (ang. *Kuomintang*, kit. *Guómíndǎng*) je začela graditi institucionalni okvir za razvoj, pripravila pa je tudi prve nacionalne razvojne načrte (Naughton, 2007, str. 43). Takratni voditelj Chiang Kai-Shek je vodil prve zelo skromne reforme, saj je večino svojih sil uperjal v vojno proti japonskemu vdoru v Mandžurijo ter nenehne notranje spore s komunisti (BBC History, 2014). Za potrebe financiranja vojne je takratna nacionalna vlada tiskala velike vsote denarja, kar je posledično pripomoglo k hiperinflaciji. V tistem obdobju so velika makroekonomska neravnovesja resno grozila po ohromitvi gospodarstva (Naughton, 2007, str. 49). Od leta 1860 pa vse do 1949 je kitajsko gospodarstvo stagniralo (Thomas, 2006).

Leta 1949 je oblast prevzela Komunistična partija Kitajske z voditeljem Mao Zedongom. Začeli so z gospodarskim prestrukturiranjem, z zemljiško reformo in odpravili hiperinflacijo, ki jo je povzročila prejšnja oblast pod vodstvom Chiang Kai-Shek-a (China from Mao to Deng, 2014). Kljub začetkom razvoja je bila Kitajska do leta 1949 še vedno zelo revna država (Naughton, 2007, str. 51). Pod vodstvom Mao Zedonga je uvedla centralno plansko gospodarstvo. Zgled tega gospodarstva je bila takratna Sovjetska zveza, ki je bila v tistem obdobju tudi glavni trgovinski partner in vir tehnologije (Naughton, 2007, str. 55). Velik delež ekonomske aktivnosti je vodila in nadzorovala država. Le-ta je tudi določala proizvodnje cilje, vodila nadzor nad cenami in razporejala vire po celotnem gospodarstvu (Morrison, 2014). Poleg tega je začela s postopnim prevzemom lastništva v skoraj vseh sektorjih kitajskega gospodarstva, vključno z železnicami, prevozništvom, lahke in težke industrije ter energetskim, telekomunikacijskim in finančnim sektorjem (Thomas, 2006). Lotili so se tudi kmetijskega področja. Kmetije so kolektivizirali. Kmetijska zemljišča so tako prenesli na zadrage, v katerih je bilo povprečno 170 družin (China from Mao to Deng, 2014).

Za spodbujanje hitre industrializacije se je oblast lotila vlaganja v fizični in človeški kapital (Morrison, 2014). Tradicionalno na gopodinjstvih temelječe gospodarstvo je zamenjala velika socialistična industrijska proizvodnja pod neposrednim nadzorom oblasti (Naughton, 2007, str. 55). Rezultat tega je bil, da je bilo skoraj tri četrtine industrijske proizvodnje izvedene v centralno vodenih podjetjih v državni lasti v skladu s centralno načrtovanimi cilji proizvodnje (Morrison, 2014). Prednostna naloga takratne politike je bila hitra industrializacija, strategija pa je temeljila na razvoju socialistične težke industrije. Oblast je neposredno nadzirala večino gospodarstva in tako črpala vire za izgradnjo novih tovarn. V tistem času so zato zelo narasle investicije, v letu 1954 so dosegle že 26 % bruto domačega proizvoda. Večina investicij je bila v industrijo od tega 80 % v težko industrijo. V tistem obdobju se je zato začela hitra rast industrije in s tem rast industrijskega deleža v celotnem bruto domačem proizvodu, ki je narastel že na 44 %. Kmetijski delež pa je medtem padel z 51 % na 28 %. Pojavile pa so se tudi nove panoge: izdelava opreme za proizvodnjo električne energije, kemičnih gnojil in motornih vozil. To so bili pomembni znaki za začetek gospodarske rasti, ki je sledila po letih stagnacije in obdobju vojne (Naughton, 2007, str. 56–57).

Kitajska komunistična partija je tako s prevzemom oblasti ter začetkom načrtovanja in vpeljave gospodarske razvojne politike med leti 1953 do 1978 privedla do približno štiri odstotne povprečne letne gospodarske rasti (Thomas, 2006). Cilj takratne politike je bil, da bi bilo kitajsko gospodarstvo relativno samozadostno. Kljub temu pa so bila zasebna podjetja prepovedana (Morrison, 2014). Oblast je prevzela tudi nadzor nad zunanjo trgovino (Thomas, 2006). Omejena je bila le na pridobivanje tistega blaga, ki ga ni bilo mogoče pridobiti ali pa proizvesti na Kitajskem (Morrison, 2014).

Mao Zedong je bil prepričan, da sta hiter ekonomski razvoj in družbeni napredek lahko dosežena s spodbujanjem proizvodnje in z mobilizacijo vseh Kitajcev po preoblikovanju države. Leta 1958 je Komunistična partija vpeljala ekonomski in socialni načrt *Great Leap*

Forward (kit. Dà yuè jìn), ki naj bi spremenil agrarno gospodarstvo v komunistično družbo prek hitre industrializacije in kolektivizacije. Ta načrt je privedel med leti 1958 in 1960 do padca življenjskega standarda, padca kmetijske proizvodnje, velike lakote in do gospodarske katastrofe (Chan, 2001, str. 3–4; Great Leap Forward, b.l.). Pomemben dejavnik, ki je pripomogel k upočasnjevanju gospodarske rasti, je tudi kulturna revolucija, ki se je začela leta 1966 (Perkins, b.l.). Kitajsko gospodarstvo je bilo neučinkovito predvsem zaradi državnega nadzora vseh ekonomskih aktivnosti in s tem pomanjkanja spodbud po doseganju dobičkov, pomanjkanja zdrave konkurence, nadzorom nad cenami in proizvodi ter zunanjo trgovino omejeno le na države sovjetskega bloka (Morrison, 2014).

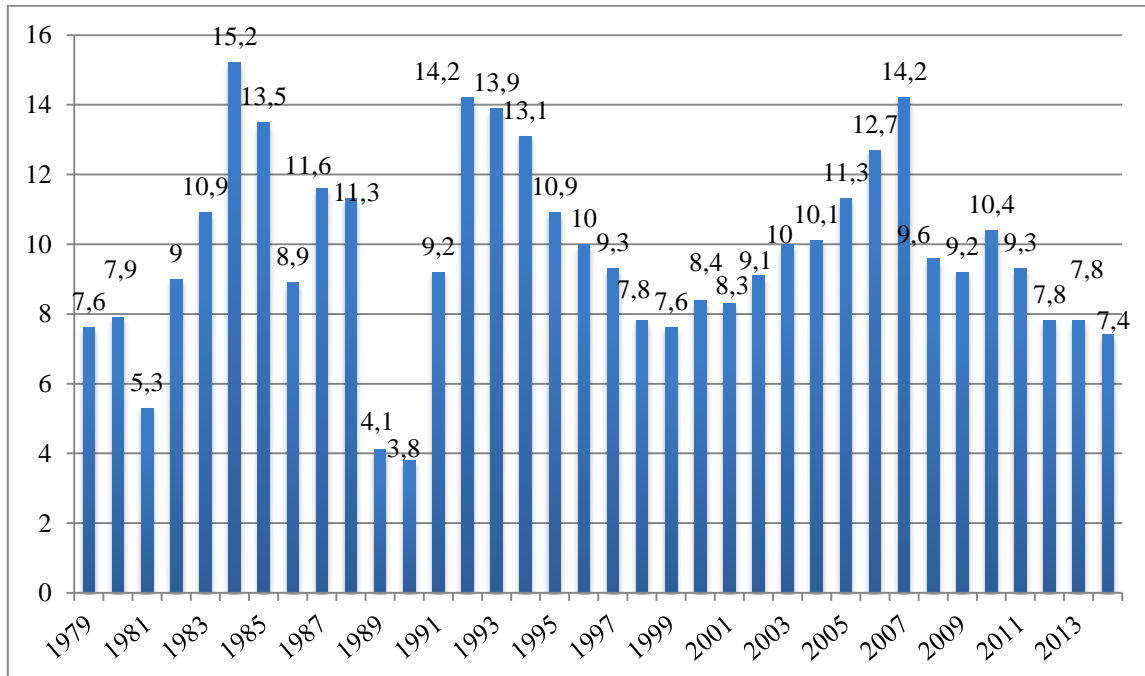
Leta 1978 se je zato nova kitajska oblast pod vodstvom Denga Xiaopinga odločila, da bo prekinila z ekonomsko politiko sovjetskega tipa in gospodarstvo postopno reformirala v skladu z načeli prostega trga in odpiranjem zunanje trgovine in naložb z zahodnimi državami. S tem so želeli zvišati življenjski standard ter krepiti in pospešiti naglo gospodarsko rast. Proces ekonomskih reform na Kitajskem se je začel decembra leta 1978 na tretjem plenumu enajstega centralnega komiteja komunistične partije s sprejetjem Deng Xiopingovih predlogov o novi ekonomsko razviti Kitajski, prve reforme pa so se začele izvajati naslednje leto. Začeli so s spodbudami za kmete, ki so lahko svoj pridelek prodali na prostem trgu, ustanovili so posebne ekonomske cone z davčnimi in trgovinskimi spodbudami, namenjenimi povečanju tujih naložb, izvoza ter uvoza visokotehnoloških izdelkov na Kitajsko. Liberalizacija trgovine pa je pripomogla k odstranitvi trgovinskih ovir in s tem k večji konkurenčnosti. Pomembne spremembe so se začele tudi na področju podjetništva, saj so začeli s spodbudami med prebivalci za ustanavljanje lastnih privatnih podjetij (Morrison, 2014). Tudi tujcem je bilo dovoljeno sodelovanje pri skupnih vlaganjih (angl. *Joint venture*) s kitajskimi podjetji, na izbranih področjih gospodarstva pod kitajskimi predpisi pa so lahko celo ustanovili podjetja v privatni lasti. Kljub vedno več privatnega lastništva podjetij pa je imela država tudi po letu 1978 še vedno v lasti in pod nadzorom večino pomembnih industrijskih in finančnih sektorjev, vključno s prevozništvom, komunikacijami, energetiko, rudarstvom, s predelovalno industrijo in finančnimi storitvami. Cilj Kitajske je bil razviti skrbno načrtovano in močno nadzorovano tržno gospodarstvo z namenom pridobivanja koristi na hitro rastočem svetovnem gospodarstvu (Thomas, 2006). Od uvedbe gospodarskih reform je kitajska gospodarska rast precej hitrejša kot v obdobju pred reformami (Morrison, 2014).

1.2.1 Gospodarska rast

Kitajska povprečna letna realna rast bruto domačega proizvoda je od leta 1979 naprej približno 10 odstotna. V povprečju podvoji velikost svojega gospodarstva vsakih osem let (Morrison, 2014). Od leta 2002 je bruto domači proizvod rasel, vse do leta 2007, ko je v letu 2008 nastopila svetovna ekonomska kriza in s tem upočasnitev gospodarske rasti. Tudi Kitajska ni ostala imuna na ohlajanje svetovnega gospodarstva, saj je v letu 2008 na račun manjšega izvoza bruto domači proizvod rasel le 9,6 %, leto prej pa je dosegel kar 14,2 % rast. Leta 2014 je dosegla 7,4 % rast bruto domačega proizvoda, kar je najnižja rast po letu

1991. Kljub temu je bila v letu 2014 gospodarska rast še vedno trikrat višja kot v ZDA (Kovač, 2015). Večino razlogov za trenutno upočasnitev stopnje rasti gospodarstva je potrebno iskati v politiki novega vodstva, ki je v zadnjem petletnem programu začelo posvečati več pozornosti postavitvi bolj vzdržnih ekonomskih in družbenorazvojnih ciljev. V zadnjem 12. petletnem programu je namreč zaslediti spremembo v kitajskem razvojnem modelu, saj je večji poudarek na bolj zadržani in omejeni rasti in zmanjšanju družbenih razlik ter okoljski vzdržnosti (Rašković, 2013a). Nov razvojni model Kitajske imenujemo tudi »nova normala«. Ta stavi na trajnostni razvoj, blaginjo ljudi, kakovost javnega sektorja, rast produktivnosti in dohodkov glede na DBP. Nova normala pomeni premik od infrastrukturnih k podjetniškim investicijam ter od delovno intenzivnega izvoza k tehnološko zahtevnejšim izdelkom. Hkrati pa prednost dobivata domača potrošnja in storitvena ekonomija (Kovač, 2015). Med tri ključne značilnosti nove normale sodijo tako počasnejša gospodarska rast, nadaljevanje strukturnih reform in politika brez velikih spodbud. Kitajska zgodba o visoki rasti vstopa v novo obdobje. Drugo največje gospodarstvo se počasi upočasnjuje. Ostala gospodarstva sveta se bodo morala prilagoditi na novo stanje Kitajske (Danlu, 2014). Napovedi gospodarske rasti v naslednjih letih so previdne. Po podatkih Svetovne banke bo rast realnega bruto domačega proizvoda na Kitajskem v letu 2015 znašala 7,1 %, leta 2016 pa naj bi se rast zmanjšala na 7 % (The World Bank, 2015h).

Slika 2: Realna rast bruto domačega proizvoda na Kitajskem od leta 1979 do 2014 (v odstotkih)



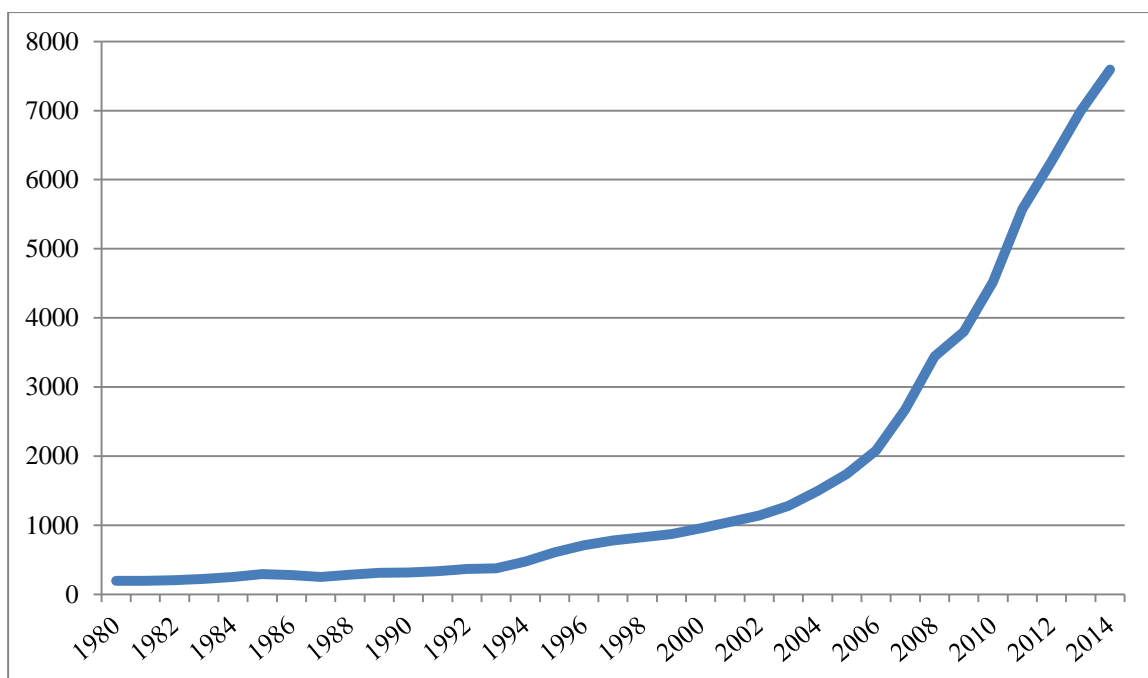
Vir: W. M. Morrison, *China's Economic Rise: History, Trends, Challenges, and Implications for the United States*, 2015, str. 6.

Struktura bruto domačega proizvoda iz leta 2014 glede na sektorje izvora kaže, da so 48,2 % prispevale storitve. S 42,6 % jim sledi industrija, najmanjši delež, in sicer 9,2 % pa je

prispevalo kmetijstvo. V strukturi bruto domačega proizvoda glede na izdatke pa so bile v letu 2014 z 46 % najbolj zastopane investicije v osnovna sredstva, s 36,8 % sledi postrošnja gopodinjstev, izvoz s 23,9 %, državna potrošnja predstavlja 14 % ter zaloge 1,1 % (Central Intelligence Agency, 2015). Po napovedih EIU (angl. *The Economist Intelligence Unit*) bodo v letu 2015 med sektorji glede na izvor najbolj rastle storitve s 7,2 %, sledi rast industrijskega sektorja s 7 % ter kmetijstvo s 3,5 %. V letu 2016 pa naj bi najbolj rasel industrijski sektor s 6,8 %. Sledile bodo storitve s 6,3 % in kmetijstvo s 3,2 % (EIU, 2015).

Bruto domači proizvod Kitajske leta 2014 je bil 10.380,4 milijarde ameriških dolarjev. To postavlja državo na drugo mesto na svetu in je skoraj dvakrat manjši od največjega gospodarstva sveta, ki ga predstavljajo ZDA. Bruto domači proizvod, merjen po pariteti kupne moči, pa je v letu 2014 na Kitajskem znašal 17.617,3 milijarde, kar predstavlja dobrih 198 milijard več kot ZDA. Glede na bruto domači proizvod na prebivalca v letu 2013 pa se postavlja Kitajsko na 73. mesto med državami, in sicer s 6.747 ameriški dolarji. To predstavlja 12,7 % ravni bruto domačega proizvoda na prebivalca ZDA in le 6,1 % raven Luksemburga, ki je na prvem mestu držav glede na bruto domači proizvod na prebivalca (WEF, 2014; WEF, 2015). Podatki Svetovne banke kažejo, da je od leta 1988 bruto domači proizvod na prebivalca na Kitajskem rasel. Od leta 1980 je v dobrih tridesetih letih iz 193 ameriških dolarjev narasel na skoraj 7.594 ameriških dolarjev v letu 2014 (The World Bank, 2015a).

Slika 3: Bruto domači proizvod na prebivalca na Kitajskem od leta 1980 do 2014 (v ameriških dolarjih v tekočih cenah)



Vir: The World Bank, Data, GDP per Capita (Current USD), 2015.

Rast bruto domačega proizvoda se v tako veliki državi, kot je Kitajska, razlikuje glede na province. Province niso enako razvite. V letu 2012 so imele tako najvišjo rast: Guizhou, Tianjin, Chongqing, Anhui, Shaanxi, Yunnan, Sečuan, Gansu in Qinghai. Te province so dosegle več kot 12 % rast (Lu, 2013). Med njimi pa se zelo razlikuje tudi bruto domači proizvod na prebivalca. V Šanghaju je ta v letu 2010 znašal skoraj 23.000 ameriških dolarjev, kar je primerljivo s Savdsko Arabijo, medtem ko je bil v provinci Guizhou le okoli 3.500 ameriških dolarjev, kar je primerljivo z Indijo (The Economist, b.l.).

Kitajska je v letu 2014 predstavljala 16,32 % svetovnega bruto domačega proizvoda, merjenega po pariteti kupne moči. To jo uvršča na prvo mesto, pred ZDA. Ti dve državi sta skupaj predstavljali skoraj 33 % delež svetovnega bruto domačega proizvoda v letu 2014 (WEF, 2015).

1.2.2 Inflacija

Stopnja inflacije na Kitajskem je od leta 1986 pa do leta 2014 v povprečju 5,76 %. V zgodovini je bila najvišja leta 1989, in sicer kar 28,4 %. Najpomembnejšo komponento košarice dobrin za izračun indeksa cen predstavlja z 31,8 % hrana, sledi bivanje z 17,2 %, rekreacija, izobraževanje in kultura predstavljajo 13,8 %, transport in komunikacije 10 %, zdravstvo 9,6 %, oblačila 8,5 %, vzdrževanje gopodinjstev 5,6 % ter tobačni izdelki in alkohol preostalih 3,5 %. Kitajski državni urad za statistiko vsakih pet let na podlagi raziskave gospodinjstev ponovno preuči košarico dobrin ter tako dobi nove vzorce porabe (Trading Economics, 2014b). Povprečna letna stopnja inflacije na Kitajskem v letu 2012 je bila 2,7 %, leta 2013 2,6 % v letu 2014 pa le 2 %, kar je manj od dolgoletnega povprečja (Central Intelligence Agency, 2015; WEF, 2014; The World Bank, 2015b).

Tabela 1: Enajstletni prikaz povprečne letne stopnje inflacije na Kitajskem (v odstotkih)

Leto	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Povprečna stopnja inflacije v %	3,9	1,8	1,5	4,8	5,9	-0,7	3,3	5,4	2,7	2,6	2,0

Vir: Central Intelligence Agency, The world factbook: China, 2015; The World Bank, Data, Inflation consumer Prices (annual %), 2015.

Kitajska se uvršča na 100. mesto po višini inflacije med 224 državami sveta (Central Intelligence Agency, 2015). Stopnja inflacije je v letu 2014 le 2 %, zato nekateri analitiki menijo, da če se bo trend nadaljeval, obstaja nevarnost deflacije v bližnji prihodnosti. Nizka inflacija je lahko znak, da gospodarstvo deluje pod svojim potencialom. Glede na kitajsko rast predstavlja 2 odstotna inflacija zelo nizko stopnjo (Silk, 2014). Kljub temu je IMF-jeva (*International Monetary Fund*) napoved letne povprečne stopnje inflacije v naslednjih letih 3 % (International Monetary Fund, 2015). Ciljna vrednost inflacije v letu

2014 je bila po besedah kitajskega vodstva 3,5 % in je enaka kot leto prej, ko je bila dejansko dosežena vrednost močno pod to vrednostjo (Butt, 2014).

1.2.3 Trg delovne sile in brezposelnost

Na Kitajskem je bilo konec leta 2012 malo več kot 801,6 milijonov delavno aktivne populacije, medtem ko je bilo 1,0040 milijarde populacije delovno sposobne, to je po ILO (ang. *International Labour Organization*) vsa populacija med petnajstimi in štiriinšestdesetimi leti. Ti podatki državo uvrščajo na prvo mesto po številu delovne sile na svetu. Število ekonomsko aktivne populacije, stare najmanj petnajst let, raste skupaj z rastjo populacije že več kot dvajset let (Central Intelligence Agency, 2015; The World Bank, 2015g). Zaradi demografskih sprememb pa bo imela Kitajska v prihodnosti probleme pri zagotavljanju delovno sposobne populacije, saj se prebivalstvo hitro stara (Das & N'Diaye, 2013). Delovna sposobna populacija je prvič absolutno upadla leta 2012, trend upadanja pa se je nadaljeval tudi v naslednjem letu (China's working-age population drops, 2014).

Na Kitajskem je v veljavi 40-urni delovni teden z osmimi dnevnimi delovnimi urami pet dni na teden. Delovne nadure ureja zakon o delu iz leta 1994. Ta določa plačilo nadur, ki pa ne smejo presežati 3 ur na dan ter 36 ur na mesec. Zakon določa tudi za kar 300 % višje plačilo nadur v primeru dela v času državnih praznikov, izplačila plač na mesečni osnovi, prepoved zamujanja z mesečnim plačilom plač ter dolžnosti izplačevanja plač med delavčevo odsotnostjo zaradi dopusta (China Labour Bulletin, 2015).

V zadnjih dveh desetletjih je z reformami in s posledičnim razvojem gospodarstva in zasebnega sektorja, ki je ustvaril nove možnosti zaposlovanja, raven plač stalno naraščala. Problemi pa nastajajo zaradi zelo velikih razlik v plačah med posameznimi regijami in sektorji ter med vodstvom in navadnimi delavci, kar še posebej povečuje vrzel med bogatimi in revnimi. Dodatni težavi sta, da najslabše plačani delavci zaradi povečevanja življenjskih stroškov sploh ne občutijo rasti plač ter vprašanja o zaostalih plačah, ki ostajajo resen problem po vsej državi (China Labour Bulletin, 2015).

Letne povprečne plače na Kitajskem rastejo. V letu 2014 so zrastle za 7,5 % in so bile tako visoke 56.339 kitajskih juanov. Še leta 2004 so bile visoke komaj 16.024 kitajskih juanov (Trading Economics, 2015). Najvišje letne povprečne plače se razlikujejo glede na mesta in province. Najvišjo v letu 2012 so imeli tako v mestu Guangzhou, v provinci Guangdong na JV države, in sicer 63.752 kitajskih juanov. Najnižjo pa v Qingdau, ki leži v provinci Shandong. Tam je znašala letna povprečna plača 37.399 kitajskih juanov (China Briefing, 2013). Komunistična partija se zavzema za zviševanje plač ter s tem povečevanje potrošnje in selitev poceni, kapitalsko in onesnaževalsko intenzivne proizvodnje v druge manj razvite države JV Azije ter se preusmeriti na storitvah temelječe gospodarstvo. Višanje plač povzroča trend k selitvi velikih mednarodnih proizvajalcev v druge države s poceni delovno silo. Kitajske plače naj bi po prvih napovedih narastle precej več, kot so v realnosti. Napoved za

leto 2014 je bila, da bodo narasle kar za 10 do 15 % (Panckhurst, 2014). Na koncu četrtega kvartala leta 2015 naj bi bile povprečne letne plače visoke 59.885 kitajskih juanov, kar pomeni 6,3 % rast (Trading Economics, 2015). Hitro naraščanje plač, občasno pomanjkanje delovne sile in delavski aktivizem za boljše delovne pogoje in višanje plač kažejo na to, da Kitajska počasi prehaja iz obdobja, ko je gospodarsko rast gradila na poceni delovni sili v obdobje z višjo ceno delovne sile in razširjenostjo pomanjkanja cenejših delavcev (Das & N'Diaye, 2013).

Predpise o minimalnih plačah so začeli na Kitajskem urejati leta 2004. Takrat so določili, da regionalne oblasti določijo in prilagodijo minimalne plače delavcem s polnim delovnim časom glede na (China Labour Bulletin, 2015):

- minimalne lokalne življenjske stroške zaposlenih in njihovih družinskih članov;
- indeks cen življenjskih potrebščin urbanega prebivalstva;
- prispevke za socialno varnost in stanovanjski sklad;
- povprečne plače zaposlenih v regiji;
- stopnjo gospodarske razvitosti ter stopnjo ponudbe in povpraševanja po delovni sili v regiji.

Minimalne plače se prav zaradi lokalnih značilnosti zelo razlikujejo med seboj glede na posamezne regije. Velja, da so najvišje minimalne plače v gospodarsko bolj razvitih predelih Kitajske, kamor uvrščamo obalne regije. Najnižje pa so v manj razvitih osrednjih in zahodnih regijah. Z namenom privabljanja imigrantskih delavcev so minimalne plače v oddaljenih območjih, kot sta Tibet in Xinjiang, relativno visoke. Podatki iz leta 2015 kažejo, da so bile najvišje minimalne mesečne plače v Shenzhen v provinci Guangdong in so znašale 2.030 kitajskih juanov. Tesno za njimi so bile plače v Šanghaju, in sicer 2.020 kitajskih juanov. Najnižja minimalna mesečna plača pa je bila v tem letu v mestu Yichun v provinci Heilongjiang z vrednostjo 850 kitajskih juanov. Pravilnik o minimalnih plačah predlaga, da se določi minimalne plače v višini 40 do 60 odstotkov lokalne povprečne mesečne plače. V letu 2008 je bila zaradi gospodarske krize s strani vlade določena zamrznitev vseh povišanj minimalnih plač, zato so se povišanja v določenih provincah začela šele v letu 2010. V letu 2012 pa so vse province začele povečevati minimalne plače v povprečju za kar 20,2 %. Glede na 12. petletni plan od leta 2011 pa do 2015 naj bi minimalne plače naraščale povprečno za 13 % na leto (China Labour Bulletin, 2015).

Struktura delovne sile Kitajske glede na sektor, kjer je zaposlena, se vedno bolj spreminja. V letu 2003 je padel odstotek zaposlenih v kmetijstvu prvič pod 50 %. Od takrat naprej vsako leto odstotek zaposlenih v kmetijstvu pada. Podatki za leto 2012 kažejo, da je samo še 33,6 % prebivalstva zaposlena v kmetijskem sektorju. Največ zaposlenih s 36,1 % je tako v storitvah, sledi kmetijstvo in nazadnje s 30,3 % industrija (Central Intelligence Agency, 2015; The World Bank, 2015g).

Stopnja brezposelnosti na Kitajskem je v zadnjih desetih letih v povprečju približno 4 % (Trading Economics, 2015). Po podatkih IMF je v letu 2014 stopnja brezposelnosti dosegla 4,09 %. To vrednost pa napovedujejo tudi za prihodnja leta. Od leta 1980 pa do danes je bila najvišja stopnja brezposelnosti prav v letu 1980. Znašala je 4,9 %. Najnižja, 1,9 %, pa je bila v letu 1984 (International Monetary Fund, 2015; The World Bank, 2015g). Kljub majhni stopnji brezposelnosti glede na povprečje Evropske unije (EU 28) in ZDA iz leta 2014, ko je v EU dosegla 10,2 % in v ZDA 6,2 % (EUROSTAT, 2015a) pa ostaja na Kitajskem velik problem brezposelnost mladih, še posebej tistih z višjo izobrazbo. Stopnja brezposelnosti med mladimi od 21 do 25 let z univerzitetno izobrazbo je 16,5 %, med tistimi z osnovnošolsko izobrazbo pa le 4,2 % (Tse & Esposito, 2014). Kitajska pa je po raziskavi Svetovnega ekonomskega foruma o konkurenčnosti držav (angl. *World Economic Forum: Global Competitiveness Report*) kljub temu dokaj uspešna pri obdržanju nadarjenih ljudi v državi. Od 144 držav je v letu 2014 zasedla 31. mesto z vrednostjo 4,2 na 7-stopenjski lestvici, kjer najvišja vrednost pomeni, da najboljši kadri ostajajo v državi. Še boljše pa se je Kitajska v letu 2014 odrezala pri privabljanju najpametnejših in najboljših kadrov s celotnega sveta. Na tem področju zaseda 27. mesto od 144 držav, takoj za Švedsko, z oceno 4,2 od 7 (WEF, 2014).

1.2.4 Mednarodna trgovina

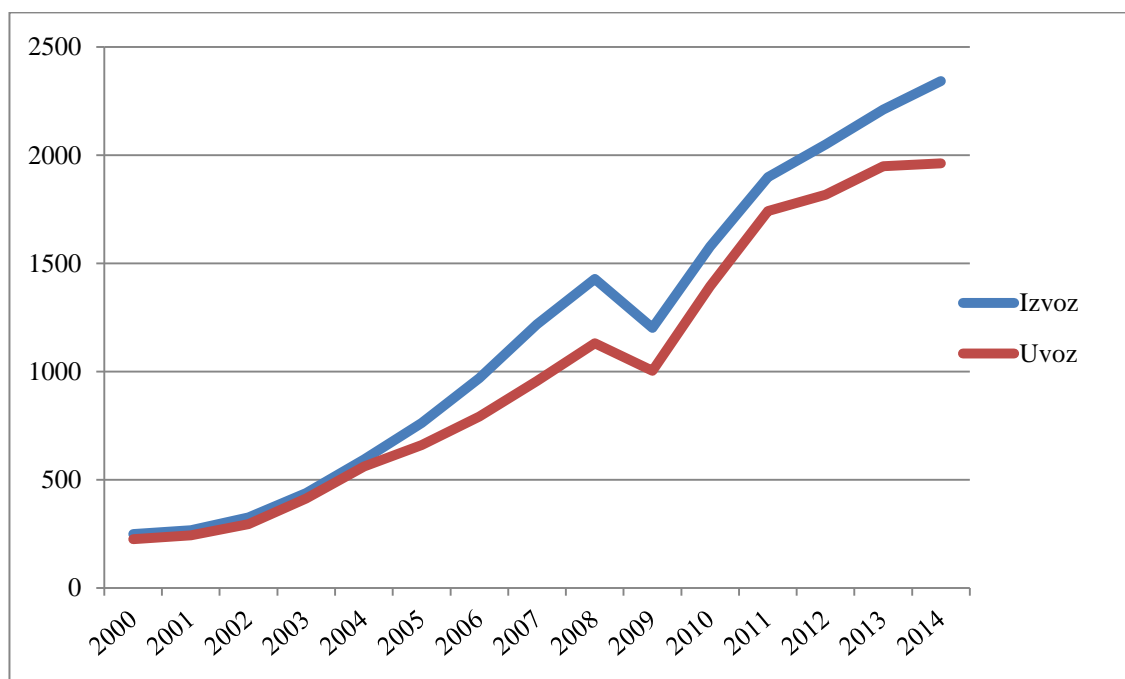
Gospodarske reforme in liberalizacija trgovine na Kitajskem sta pripomogli k temu, da je postala država pomembna svetovna trgovinska velesila. Kitajski izvoz blaga je v letu 1979 še znašal 14 milijard ameriških dolarjev. V letu 2014 pa je zrastel na 2.343 milijard ameriških dolarjev medtem ko je kitajski uvoz zrastel od 18 milijard ameriških dolarjev v letu 1979 na 1.963 milijard v letu 2014. Od leta 1900 do 2014 je bila povprečna rast kitajskega izvoza 18 % in uvoza 16,6 % (Morrison, 2015). Po svetovni gospodarski krizi pa je začela rast izvoza Kitajske padati. Najhujše je bilo v letu 2009, ko je padel za dobrih 10 % (International Monetary Fund, 2015). Po tem letu sta uvoz in izvoz zopet naraščala. V letu 2014 je bila rast kitajskega izvoza 6 % in uvoza 0,7 % (Morrison, 2015). Napovedana rast izvoza blaga po IMF za leto 2015 je 3 % (International Monetary Fund, 2015).

Kitajska je bila leta 2014 največja izvoznica blaga na svetu, kar je že od leta 2009, ko je prehitela Nemčijo, in druga po številu uvoza, takoj za ZDA (WTO, 2013, 2015). Tako je Kitajska v letu 2013 prehitela ZDA in postala največja trgovka z blagom na svetu (Monaghan, 2014). Tako jo lahko kljub zadnjemu petletnemu planu, ki se posveča razvoju notranjega trga, imenujemo kot izvozno usmerjeno državo. Država ima od leta 1990 vsako leto zunanjetrgovinski presežek. Največji zunanjetrgovinski presežek je Kitajska dosegla leta 2014. Takrat je znašal kar 380,1 milijard ameriških dolarjev. Po letu 2004 je imela prvič troštevilčni presežek v zgodovini. Leta 2008 je zaradi krize presežek začel padati do leta 2012, ko je zopet močno narastel. V letu 2014 je zrastel za kar 45,4 % glede na preteklo leto. Po napovedih bo v letu 2015 zaradi zmanjšanja uvoza znašal kar dobrih 789 milijard ameriških dolarjev. Največ zunanjetrgovinskega presežka v letu 2014 je Kitajska dosegla s

Hong Kongom, ZDA in državami Evropske unije, primanjkljaj pa ima s Tajvanom, z Južno Korejo in Japonsko (Morrison, 2015).

V zadnjih desetih letih strmo narašča kitajski delež v svetovnem izvozu blaga. V letu 2014 je ta predstavljal že dobrih 12 %. Najpomembnejše države, kamor Kitajska izvažajo svoje izdelke, so ZDA, Hong Kong in države Evropske Unije (EU28) (Morrison, 2015). V letu 2014 so največji delež v izvozu predstavljale ZDA s 17 %, sledil je Hong Kong s 15,5 %, Japonska s 6,4 % in Južna Koreja s 4,3 %. Med evropskimi državami je bila prva Nemčija s 3,1 %, sledili pa sta ji Nizozemska z 2,8 % ter Velika Britanija z 2,4 %. Več kot dve tretjini kitajskega izvoza v letu 2014 je bilo namenjenega njenim petnajstim najpomembnejšim trgovskim partnericam (Workman, 2015b). ZDA predstavljajo že več kot dvajset let eno najpomembnejših držav, kamor Kitajska izvažajo svoje izdelke. Delež ZDA v celotnem kitajskem izvozu se v tem obdobju giblje pri okoli 20 %. V Evropi pa predstavlja Nemčija njeno dolgoletno najpomembnejšo uvozno partnerico. Letni delež izvoza v Nemčijo v celotnem kitajskem izvozu je približno 5 % (The Atlas of Economic Complexity, 2015).

Slika 4: Kitajski izvoz in uvoz med leti 2000–2014 v USD



Vir: W. M. Morrison, *China's Economic Rise: History, Trends, Challenges, and Implications for the United States*, 2015, str. 21.

Najpomembnejše trgovske partnerice za kitajski uvoz pa predstavljajo ZDA, Hong Kong, Japonska, Južna Koreja in Evropska unija na čelu z Nemčijo. V letu 2014 je imela Kitajska največ uvoza iz Evropske unije. Ta je znašal 243,9 milijard ameriških dolarjev. Na drugem mestu z 208,1 milijardami je skupnost desetih azijskih držav ASEAN (ang. *Association of Southeast Asian Nations*). Po posameznih državah pa predstavlja največjo vrednost kitajskega uvoza Južna Koreja s 193,3 milijardami ameriških dolarjev. Sledijo Japonska z 162,7

milijardami, ZDA z 153,1 milijarde in Tajvan z 152,3 milijardami ameriških dolarjev (Morrison, 2015).

Kitajska uvaža in izvažata širok spekter blaga in storitev. Leta 2014 je z desetimi najpomembnejšimi izvoznimi skupinami izdelkov pokrila skoraj 67 % celotne vrednosti svojega izvoza. Največji delež skupine blaga v celotnem njenem izvozu v letu 2014 predstavljajo s 24,4 % elektronska oprema, sledijo stroji, motorji in črpalke s 17,1 %. Pohištvo, svetila in znaki so z 4 % na tretjem mestu. Pletena in kvačkana oblačila ter dodatki predstavljajo 3,9 %, medtem ko netkana in nekvačkana oblačila obsegajo 3,5 %. Medicinska in tehnična oprema skupaj naneseta 3,2 %, predmeti iz umetnih materialov pa 2,9 %. Med najpomembnejših deset izvoznih skupin izdelkov spadajo tudi vozila. Med ta štejejo predvsem avto deli, motorna kolesa, tovornjaki in kolesa. Vozila predstavljajo 2,7 % vsega kitajskega izvoza. Deveta na tej lestvici je z 2,7 % skupina dragih kamnov in plemenitih kovin. Delež železa in jeklenih izdelkov pa je 2,6 % (Morrison, 2015; Workman, 2015a). Velik delež v kitajskem izvozu predstavljajo delovno intenzivni proizvodi, ki zahtevajo poceni delovno silo. V zadnjih letih pa je začel naraščati tudi izvoz visokotehnoloških izdelkov (Trading Economics, 2015).

Med petimi najpomembnejšimi skupinami proizvodov, ki jih je Kitajska uvažala v letu 2014, pa je na prvem mestu elektronska oprema. Ta skupina predstavlja kar 21,7 % vsega uvoza. Sledijo mineralna goriva in olja, med katere štejemo premog, nafto ter zemeljski plin. Ta goriva predstavljajo 16,1 % kitajskega uvoza in so pomembna za njen gospodarski vzpon. Zaradi vedno večjih potreb po energiji uvoz goriv iz leta v leto narašča. Cene nafte in premoga na svetovnem trgu se oblikujejo glede na veliko povpraševanje Kitajske. Naslednja skupina na lestvici so stroji z 9,2 %. Zelo pomembna uvozna dobrina pa so tudi železove in druge rude, ki skupaj tvorijo že 6,9 % vsega kitajskega uvoza. Na petem mestu po višini deleža v celotnem uvozu pa so s 5,4 % optični, merilni, kontrolni, fotografski, tehnični in medicinski instrumenti in aparati ter njihovi deli in pribor (Morrison, 2015).

Rast izvoza Kitajske je bila ena glavnih komponent pri hitri gospodarski rasti države (Trading Economics, 2015). Izvoz blaga in storitev v letu 2014 je predstavljal 24,8 % delež bruto domačega proizvoda na Kitajskem. Ta odstotek jo uvršča na 110. mesto med 140. državami sveta. Glede deleža uvoza blaga in storitev v bruto domačem proizvodu pa je bila Kitajska na 131. mestu. Delež uvoza blaga in storitev v bruto domačem proizvodu v letu 2014 je bil namreč 22,6 % (WEF, 2015). Velika podpora pri uspešnem izvozno usmerjenem gospodarstvu je pravilna politika menjalnega tečaja.

1.2.5 Sistem kitajskega menjalnega tečaja

Menjalni tečaj kitajske nacionalne valute RMB (kit. Rénmínbi) je imel od nekdaj pomembno vlogo pri gospodarski rasti Kitajske. Ker je gospodarstvo izvozno usmerjeno, vsaka sprememba menjalnega tečaja močno vpliva na kitajsko zunanjo trgovino in s tem na celotno

gospodarsko uspešnost. Nekatere države jo obtožujejo po namerni veliki podcenjenosti nacionalne valute in posledično z zasutjem mednarodnega tržišča s poceni kitajskimi izdelki. Že od leta 2003 se izvaja pritisk na Kitajsko po apreciaciji RMB-ja od gospodarskih velesil, kot sta ZDA in Japonska ter ostalih zahodnih držav (Cheng, 2013, str. 521–525).

V letu 2005 je Kitajska reformirala sistem menjalnega tečaja. Spremenila ga je v sistem prilagodljivega oz. plavajočega menjalnega tečaja. Le-ta temelji na tržnem mehanizmu ponudbe in povpraševanja in je prilagodljiv glede na košarico valut. Reforma je pripomogla k fleksibilnosti menjalnega tečaja in spodbujanjem apreciacije RMB-ja. Kitajska nacionalna valuta od takrat dalje stalno aprecira glede na ameriški dolar (Cheng, 2013, str. 521–525). Kljub temu pa Kitajska želi ohranjati ciljno menjalno razmerje kitajskega juana. Na ta način kupuje velike količine tujega denarja, predvsem ameriških dolarjev in tako ohranja devizni tečaj v določenih ciljnih vrednostih. Podcenjen kitajski juan jim tako omogoča cenejši izvoz in dražji uvoz (Morrison, 2015).

Tabela 2: Povprečna letna vrednost kitajskega juana (RMB) v ameriških dolarjih v obdobju 2004–2014

Leto	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
RMB	8,28	8,19	7,97	7,61	6,95	6,83	6,77	6,46	6,31	6,20	6,14

Vir: The World Bank, Data, Official exchange rate (LCU per US\$, period average), 2015.

Konec meseca avgusta 2015 je svetovne finančne trge in gospodarstvo pretresla nenadna odločitev kitajske centralne banke za umetno devalvacijo valute juan. Ta je po več posredovanjih centralne banke proti ameriškemu dolarju izgubila več kot tri odstotke in padla na najnižjo vrednost v štirih letih. Nekateri strokovnjaki napovedujejo celo novo valutno vojno. Motiv Kitajske za devalvacijo je spodbuditev rasti in izvoznega sektorja; zaradi hitre rasti stroškov dela in rahljanja denarne politike centralnih bank po svetu namreč izgublja izvozno konkurenčnost (Bratanič, 2015).

1.2.6 Tuje vhodne neposredne investicije

Kitajski trg za tuje neposredne investicije se je začel razvijati po letu 1978. Gospodarski razvoj države je v veliki meri slonel na hitrem razvoju neposrednih investicij. Kitajska oblast je med leti 1980 in 1990 začela s politiko spodbujanja in privabljanja tujih neposrednih naložb (Hale & Long, 2012). Strategija modernizacije in rasti gospodarstva je takrat slonela k privabljanju tujih neposrednih investicij in s tem k spodbujanju razvoja domačih podjetij (Morrison, 2015). Na začetku so za neposredne tuje investicije odprli posebne ekonomske cone. Prve take cone so bile Shenzhen, Shantou, Xiamen in Zhuhai. Kasneje pa so se neposredne tuje investicije selile tudi na druga obalna območja Kitajske ter na koncu po celotni državi. Za privabljanje teh investicij je država omogočala ugodne davke, tarife, devizne predpise ter hitrejšo in lažjo obravnavo zahtev za izdajo raznih dovoljenj. Ugodni

pogoji so privedli k hitri rasti tujih neposrednih investicij. Če je bil priliv teh investicij v letu 1979 visok še 100 milijonov ameriških dolarjev, je v letu 1984 narasel na eno milijardo ameriških dolarjev. V letu 1995 pa je dosegel kar 40 milijard ameriških dolarjev (Hale & Long, 2012). V letu 2014 so tuje neposredne investicije znašale že kar 128 milijard ameriških dolarjev. Kitajska je bila leta 2014 prva država po prejetih tujih neposrednih investicijah. Sledila pa sta Hong Kong z 111 in ZDA z 86 milijardami ameriških dolarjev (Morrison, 2015). V začetkih odpiranja kitajskega gospodarstva in privabljanja neposrednih tujih investicij so bile ciljne panoge v delovno intenzivnem sektorju, kot je proizvodnja obutve, obleke in tekstila. Kasneje, sredi devetdesetih let, si je Kitajska zadala domače razvojne prioritete. Neposredne tuje investicije je tako začela usmerjati v kmetijstvo, energijo, transport, telekomunikacije in visokotehnološke panoge. Tako so se začele tuje investicije usmerjati iz delovno intenzivnih panog proti kapitalsko in tehnološko intenzivnim panogam. V začetku 21. stoletja, ko je Kitajska vstopila v svetovno trgovinsko organizacijo, pa je država odprla še več sektorjev za tuje investicije. Ti sektorji so bili maloprodaja in veleprodaja, bančništvo in telekomunikacije (Hale & Long, 2012). Leta 2010 je bilo registriranih že več kot 445.000 tujih investicijskih podjetij, ki so zaposlovala 55,2 milijona delavcev. Ta podjetja prispevajo veliko h kitajskemu industrijskemu donosu in mednarodni trgovini. V letu 2014 so tako prispevala več kot 45,9 % kitajskega izvoza in 46,4 % uvoza. Tuja investicijska podjetja prevladujejo predvsem na področju kitajskega izvoza visoke tehnologije (Morrison, 2015). Države, ki so v letu 2013 prispevale največ investicij so po podatkih kitajskega ministrstva za trgovino: Hong Kong (78,302 milijarde USD), Singapur (7,327 milijarde USD), Japonska (7,064 milijarde USD), Tajvan (5,246 milijarde USD), ZDA (3,353 milijarde USD), Južna Koreja (3,059 milijarde USD), Nemčija (2,095 milijarde USD), Nizozemska (1,281 milijarde USD), Velika Britanija (1,039 milijarde USD) in Francija (782 milijonov USD). Teh deset držav predstavlja več kot 93 % vseh tujih investicij na Kitajsko (Ministry of Commerce People's Republic of China, 2014).

Kitajska je glede na podatke zelo uspešna pri privabljanju tujih neposrednih investicij v državo. Po raziskavi WEF (angl. *World Economic Forum*) je na področju v kolikšni meri pravila in predpisi spodbujajo ali odvrtačajo tuje neposredne investicije zasedla dobro 61. mesto od 140 držav uvrščenih v analizo. Predpisi in pravila spodbujajo tuje neposredne investicije na Kitajsko, saj je dobila nadpovprečno oceno 4,6 od 7 možnih (WEF, 2015). Kitajska se bo po napovedih še naprej trudila pritegniti čim več neposrednih tujih investicij. To pa bo dosegala z odpiranjem še več sektorjev in geografskih področij. Neposredne tuje investicije bodo tako tudi v prihodnje igrale pomembno vlogo pri rastočem gospodarstvu Kitajske (Hale & Long, 2012).

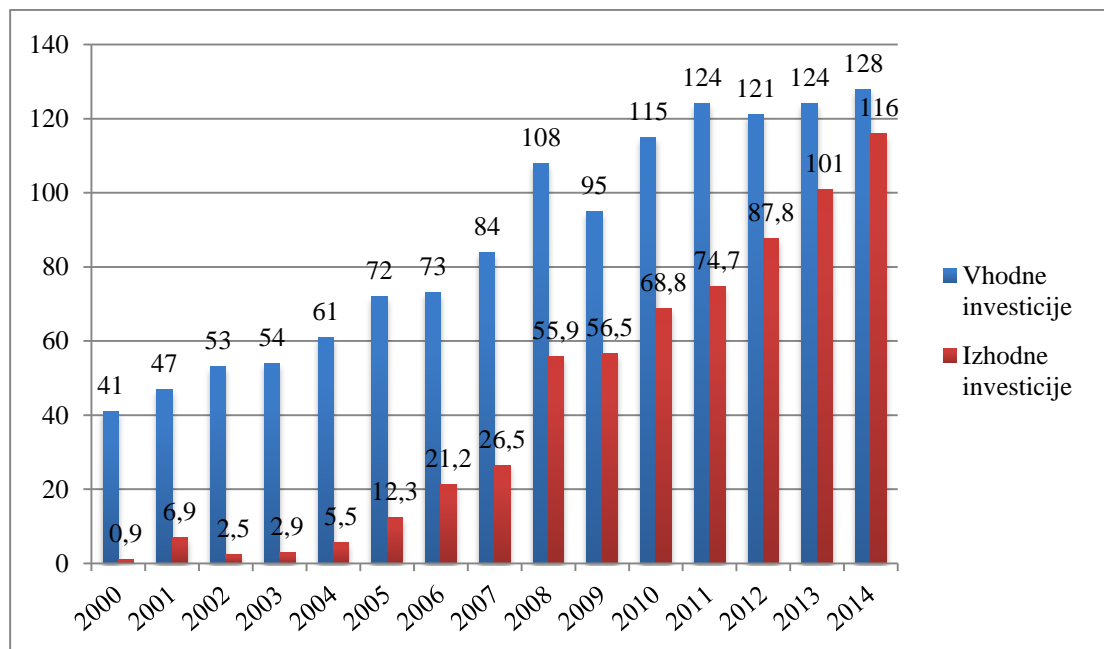
1.2.7 Tuje izhodne neposredne investicije

Kitajska pa ni uspešna le pri privabljanju tujih neposrednih investicij, ampak tudi pri investiranju po celotnem svetu. Začetek velikega investiranja v tujino se je začel po letu 2000, ko se je kitajsko vodstvo odločilo za strategijo spodbujanja podjetij za vlaganje v tujino ter s

tem večjo globalno usmerjenost države. Ta strategija je na začetku pri vlaganju v tujino opogumila predvsem podjetja v državni lasti. Investicije so bile možne predvsem zaradi velikih deviznih rezerv ter zaradi želje po pridobivanju več naravnih virov, kot sta nafta in rudnine, ki omogočajo kitajsko gospodarsko rast. Za podjetja pa so pomembne tudi zaradi pridobivanja novih tehnologij, znanj in priznanih blagovnih znamk, ki jih pridobijo s pomočjo nakupov, prevzemov in z investiranjem v tuja podjetja (Morrison, 2015).

Kitajske investicije v tujino so se znatno povečale po letu 2007, ko je vlada ustanovila Kitajsko investicijsko družbo (angl. *China Investment Corporation*). V začetku spodbujanja izhodnih investicij v letu 2000 so te znašale 900 milijonov ameriških dolarjev, v letu 2008 po ustanovitvi investicijske družbe so bile visoke že skoraj 56 milijard ameriških dolarjev, v letu 2014 pa so dosegle rekordno visokih 116 milijard ameriških dolarjev. To predstavlja kar 843 % rast glede na leto 2005. V letu 2014 je bila Kitajska tretja po številu neposrednih investicij v tujino. Več investicij v tujini sta v tem letu ustvarili le ZDA in Hong Kong (Morrison, 2015). Kitajske izhodne neposredne investicije so v desetih letih med 2002 in 2012 rastle v povprečju 41,6 % na leto. Vladni cilj je 17 % letna rast do leta 2015. V tem letu naj bi po napovedih znašale 150 milijard ameriških dolarjev (Xiang & Chun, 2013). Nacionalna strategija Kitajske je iz velike izvozno usmerjene države nastati velika investitorsko usmerjena država (Industry Week, 2013).

Slika 5: Prikaz letnih kitajskih vhodnih in izhodnih tujih neposrednih investicij od leta 2000 do 2014 v milijardah ameriških dolarjev



Vir: W. M. Morrison, *China's Economic Rise: History, Trends, Challenges, and Implications for the United States*, 2015, str. 15, 19.

Med pet najpomembnejših držav za kitajske izhodne investicije na prvo mesto uvrščamo Hong Kong. Skoraj 60 % vseh izhodnih investicij je namreč namenjenih v to državo. V letu

2013 je to predstavljalo 62,8 milijard ameriških dolarjev. Sledijo Deviški in Kajmanski otoki, ki so za kitajske vlagatelje zanimivi predvsem zaradi lažjega izogibanja investicijskim omejitvam v razvitih gospodarstvih. S 3,3 % vseh investicij so na četrtem mestu ZDA, na petem mestu pa je Avstralija. Najvišje uvrščena evropska država je Velika Britanija. Ta predstavlja s 1,4 milijarde ameriških dolarjev 1,8 % vseh investicij v letu 2013 (Morrison, 2015; Xiang & Chun, 2013).

Večina kitajskih investicij je še vedno v Aziji, narašča pa število investicij v Afriko. Kitajska v zadnjih letih znatno investira v Afriko, tako da je postala že njena največja trgovinska partnerica. Afrika ima tako že nekaj časa koristi od znatnih prilivov tujih neposrednih investicij Kitajske. V letu 2012 so po zadnjih podatkih ministrstva za trgovino tuje neposredne investicije v Afriko narasle z 1,44 milijarde na 2,52 milijard ameriških dolarjev. Od leta 2009 pa do 2012 je tako letna rast teh investicij 20,5 %. V letu 2014 naj bi bilo več kot 16 milijard ameriških dolarjev kitajskih tujih neposrednih investicij namenjenih Afriki. Kitajska investira na to področje, ker si želi lažjega dostopa do naravnih virov, hrane in novih trgov za prodajo svojih izdelkov. Afrika lahko namreč ponudi kar 40 % svetovnih rezerv naravnih virov, 60 % neobdelanih kmetijskih zemljišč, najhitrejši rastoči trg na svetu ter veliko poceni delovne sile. Kitajska je v namen olajšanja naložbenih sodelovanj podjetij in povečanje pritoka tujih neposrednih investicij podpisala razne sporazume z več afriškimi državami. Ti sporazumi so že privedli do več uspešnih kitajskih projektov tujih neposrednih investicij na afriški celini. Med njimi je v letu 2014 najpomembnejše 50 % povečanje tujih neposrednih investicij Kitajske v Tanzanijo. Te investicije so osredotočene predvsem na področje energije, rudarskega sektorja in infrastrukture. Med večjimi projekti pa je tudi izgradnja železniške proge v vzhodni Afriki (Burke, 2013; Grill, 2013; Jin, Teow & Rui, 2013; Parkes, Mendelsohn & Kwafo Akoto, 2014). Po podatkih Zhou Zhenchenga, svetovalca kitajskega ministrstva za trgovino, so kitajski investitorji v tujini ustanovili že približno 22.000 podjetij v 179 državah in regijah sveta. Od teh podjetij jih skoraj 80 % ustvarja dobiček (Xiang & Chun, 2013).

Kitajske investicije v tujino so usmerjene predvsem v primarni in storitveni sektor (Wang & Huang, b.l.). Kitajska je v letu 2012 usmerila največ izhodnih investicij na področja rudarstva, energije ter pridobivanja virov, predvsem v proizvodnjo in dobavo elektrike, plina, goriva in vode. Velika rast izhodnih investicij pa je bila na področju obnovljivih energij. V zadnjem desetletju je Kitajska dosegla vsaj 124 naložb v solarno in vetrno industrijo in bo tako še naprej vodilna pri naložbah v obnovljive vire energije (Jin, Teow & Rui, 2013). Največji motiv velikih kitajskih vlagateljev v tujino predstavljajo naravni viri (51,2 %). Drugi največji motiv je iskanje novih trgov (28,4 %). Sledita pa še pridobivanje strateških dobrin (20,1 %), kot so napredna tehnologija in uveljavljene blagovne znamke, ter iskanje učinkovitosti (0,2 %) (Wang & Huang, b.l.).

1.2.8 Drugi kazalci gospodarske razvitosti

Eden od pomembnih dejavnikov ekonomske uspešnosti države je razvitost in kakovost infrastrukture. Kitajska je od leta 2009 znatno vlagala v izboljšanje infrastrukture z različnimi infrastrukturnimi projekti, ki so bili del vladnih spodbud gospodarstvu. Država se zaveda, da je izboljšanje infrastrukture na področju električne energije, vode, transporta, telekomunikacij in izobraževanja potrebna za doseganje trajnostne visoko kakovostne rasti v prihodnosti (KPMG Infrastructure, 2013). Kitajska je po raziskavi glede kakovosti celotne infrastrukture z doseženo povprečno vrednostjo na 51. mestu med 140 državami sveta in ima tako še veliko prostora za izboljšave (WEF, 2015).

Za državo pa je pomemben kazalec tudi javni dolg. Višina tega vpliva na stroške zadolževanja države in donosnost državnih obveznic. Po podatkih iz leta 2014 je bil na Kitajskem javni dolg 20,9 % bruto domačega proizvoda. Po napovedi IMF (2015) pa bo v naslednjih letih dolg še padal. V letu 2015 naj bi obsegal okoli 19,3 % bruto domačega proizvoda (International Monetary Fund, 2015; Trading Economics, 2015). Kitajska ima glede na Evropsko unijo zelo nizek javni dolg. Povprečni javni dolg 28 držav Evropske unije v letu 2014 znaša namreč 86,8 % bruto domačega proizvoda (EUROSTAT, 2015b).

Uspešnost gospodarstva države je odvisna tudi od razvitosti finančnega sektorja. Kitajski finančni sistem se zelo hitro razvija. Še pred nekaj desetletji zasebni finančni sektor sploh ni obstajal in se je bančništvo odvijalo le preko državne centralne banke (angl. *People's bank of China*), ki je bila obenem tudi edina komercialna banka. Kasneje so iz delov centralne banke nastale štiri glavne banke v državni lasti: *Bank of China*, *Agricultural Bank of China*, *China Construction Bank* in *Industrial and Commercial Bank*. V današnjem kitajskem finančnem sistemu tako prevladujejo banke, ki zagotavljajo približno tri petine vseh posojil privatnemu sektorju. Bančni sistem je zelo skoncentriran, saj si pet glavnih bank deli več kot polovico celotnega trga posojil. Država ima v bankah visoko stopnjo lastništva in kontrole. Vseh pet največjih bank pa je v večinski državni lasti. Odločitve bank so tako v veliki meri odvisne od vladne politike, centralna banka pa določa maksimalne obrestne mere za depozite in minimalne obrestne mere za posojila. Te banke posojajo predvsem velikim državnim podjetjem, zato majhna privatna podjetja težko tekmujejo za pridobitev sredstev. Druga vira financiranja podjetij sta še obvezniški in delniški trg, ki pa sta še zelo nerazvita. Kitajska si prizadeva z novimi reformami izboljšati finančni sistem. V prihodnosti je pričakovati bolj odprt in manj omejen finančni sektor tudi za tuje banke, ki predstavljajo le okoli 2 % tržnega deleža (Elliott & Yan, 2013). Kitajska bo morala narediti več pri zagotavljanju večjega nabora razpoložljivih finančnih storitev za podjetja, saj na tem področju zaostaja za najbolj razvitimi državami. Poleg tega pa mora zagotoviti tudi večjo dostopnost finančnih storitev za podjetja (WEF, 2014).

Nezadostne zmogljivosti za inovacije so po raziskavi WEF iz leta 2015 najbolj problematičen dejavnik pri poslovanju na Kitajskem. Takoj za tem dejavnikom je dostopnost financiranja.

Med bolj problematičnih dvanajst dejavnikov pa spadajo tudi neučinkovita državna birokracija, neustrezna oskrba z infrastrukturo, davčne stopnje, korupcija, politična nestabilnost, davčni predpisi, inflacija, slaba delovna etika delovne sile, neustrezno izobražena delovna sila in omejevalni predpisi dela (WEF, 2015).

Kitajska se je na globalnem indeksu konkurenčnosti 2015–2016, s katerim se ocenjuje globalno konkurenčnost držav, uvrstila na 28. mesto. Med najbolj konkurenčna gospodarstva sveta sodijo Švica, Singapur, ZDA, Nemčija, Nizozemska in Japonska. Slovenija se uvršča na 59. mesto med 140 državami. Med državami *BRICS* je Kitajska po indeksu konkurenčnosti daleč najuspešnejša, saj je najbližja nasledovalka Rusija na 45. mestu, Brazilija pa šele na 75. (The Global Competitiveness Report Highlights 2015–2016, 2015).

Kitajska želi tudi v prihodnje ostati med gospodarskimi velesilami. V ta namen so septembra leta 2013 v Šanghaju odprli prvo prosto trgovinsko cono na celinski Kitajski (South China Morning Post, 2014). V okviru cone so štiri področja pod posebno administracijo carine: Waigaoqiao prosto trgovinska cona (angl. *Waigaoqiao Free Trade Zone*), Waigaoqiao prosto trgovinsko logistično območje (angl. *Waigaoqiao Free Trade Logistics Park*), Yangshan prosto trgovinsko pristaniško območje (angl. *Yangshan Free Trade Port Area*) in Pudong prosto trgovinsko letališko območje (angl. *Pudong Airport Free Trade Zone*). Območje cone meri okoli 29 kvadratnih kilometrov (SHFTZ, b.l.). Celotna prosto trgovinska cona služi kot preizkusno območje za številne gospodarske in socialne reforme ter inovativne ideje, ki bodo lahko v prihodnje izpeljane tudi drugod na Kitajskem (Deutsche Welle, 2013). Država se je s tem območjem zavezala k nadaljnjim reformam, liberalizaciji svojega gospodarstva in še večjim odprtjem države svetovnim trgovinam v skladu s svetovnimi gospodarskimi usmeritvami. Prednostne naloge proste trgovinske cone so tako odkrivanje novih načinov in poti v politiki odpiranja države svetu, spodbujanje gospodarskega prestrukturiranja, pospešitev preobrazbe vladnega delovanja ter določanje prednostnih razvojnih ukrepov, ki zagotavljajo učinkovito, vendar stabilno rast (SHFTZ, b.l.). Kitajska vlada je konec septembra 2014 napovedala, da bodo v coni odpravili omejitve za tuja vlaganja v več kot dvajsetih sektorjih, med katerimi so tudi špedicija, finance, kultura in trgovina, odprli pa so tudi mednarodno platformo za trgovanje z zlatom (South China Morning Post, 2014).

Najpomembnejša pridobitev za tuja podjetja je tako omogočen dostop do visoko zaščitene kitajskega storitvenega sektorja. Prosto trgovinska cona bo v prihodnje prispevala tudi k liberalizaciji tečajev tujih valut, lažjo pretvorbo kitajskih juanov in poskušala bo določiti tržno obrestno mero, kar je ključno pri reformiranju gospodarstva. Z ukrepi izpeljanimi v coni obljublajo zmanjšanje birokratskih ovir za novo ustanovljena podjetja v coni in davčne spodbude za vlagatelje. Po celotnem območju proste trgovinske cone pa so internetne strani socialnih medijev, kot so Facebook in Twitter, kot tudi strani zahodnih medijev, ki so na Kitajskem blokirane, prosto dostopne (Deutsche Welle, 2013). Vzpostavitev te cone je pomembna za celotno Kitajsko, saj bo prispevala k ohranjanju mednarodne konkurenčnosti

države in ustvarjanju nove podlage za krepitev mednarodnega sodelovanja ter bo dvignila kakovost kitajskega gospodarskega razvoja (SHFTZ, b.l.). Celoten projekt je del načrta, da Šanghaj do leta 2020 postane mednarodni finančni center. Država bi se na ta način preusmerila od svoje odvisnosti od izvoza in investicij bolj proti potrebam potrošnikov (Deutsche Welle, 2013).

1.2.9 Dvanajsti petletni plan

Za nadaljnji razvoj Kitajske je zelo pomemben 12. petletni plan, ki ga je sprejel Nacionalni ljudski kongres marca 2011. Ta predvideva usmeritve in gospodarske ter razvojne cilje v petletnem obdobju med leti 2011 in 2015. Ta plan je prelomnica, saj se bistveno razlikuje od prejšnjega. Nova usmeritev Kitajske je premik od nekdanje zasledovane hitre gospodarske rasti in razvoja k bolj vzdržni in kakovostni rasti ter s tem dolgoročni blaginji za celoten narod. Bolj kvalitetna in vzdržna rast naj bi pripomogla k reševanju problemov na področju onesnaževanja, intenzivne rabe energije in izčrpavanja naravnih virov. V novem planu pa se Kitajska podrobno ukvarja z vedno večjim problemom neenakosti v bogastvu in družbenimi razlikami med prebivalci. Njena prednostna naloga v tem obdobju je počasnejša in vzdržna ekonomska rast na dolgi rok in ne več kratkoročna in hitra ekonomska rast. Za uresničevanje vzdržne rasti se Kitajska želi premakniti navzgor po proizvodni vrednostni verigi, zmanjšati neenakost med prebivalci, spodbujati domačo porabo, znanstveni razvoj, zaščito okolja in bolj učinkovito izrabo virov. Plan določa tudi sedem prioritetenih področij in panog za vlaganje. Ta področja so: nove energije (jedrska, vetrna in sončna energija), energijska varčnost in varstvo okolja, biotehnologija (zdravila in medicinski pripomočki), novi materiali, nova informacijska tehnologija (širokopasovna omrežja, infrastruktura za internetno zaščito), proizvodnja mondene opreme in vozila na čisto energijo (KPMG China, 2011; KPMG Infrastructure, 2013).

Ključni cilji 12. petletnega plana, ki bodo vplivali na usmeritev Kitajske v naslednjih letih, so (KPMG China, 2011):

- razvoj kitajskih zahodnih regij,
- zaščita okolja in izboljšanje energijske učinkovitosti,
- nadaljevanje prehoda v gospodarstvo, ki ga poganja domača potrošnja in ne izvoz,
- izboljšanje življenja kitajskih državljanov,
- razvoj 7 prioritetenih panog,
- omogočanje 36 milijonov enot cenovno dostopnih stanovanj,
- znižanje izpustov ogljikovega oksida in amonijevega dušika za 10 %,
- zvišanje pričakovane povprečne življenjske dobe za eno leto,
- povečanje inovacijskih ciljev s 3,3 patenti na 10.000 prebivalcev,
- zvišanje vpisa v srednje šole z 82,5 % na 87 %,
- znižanje letne rasti bruto domačega proizvoda na 7 %,

- povečanje urbanizacije s 47,5 % na 52,5 %,
- povišanje prispevka storitvenega sektorja v bruto domačem proizvodu s 43 % na 47 %,
- povečanje izdatkov za raziskave in razvoj na 2,2 % bruto domačega proizvoda,
- ohranjanje inflacije na 4 % ali pod to vrednostjo,
- povečanje uporabe nefosilnih goriv na 11,4 %,
- zmanjšanje porabe energije na enoto bruto domačega proizvoda (16 %),
- zmanjšanje emisij CO₂ na enoto bruto domačega proizvoda (17 %),
- povečanje pokritosti z gozdovi za 21,66 %,
- zmanjšanje vodnih onesnaževalcev za 8 %,
- zmanjšanje izpustov plinov žveplovega dioksida za 8 %.

1.2.10 Pripravljenost kitajskega okolja za poslovanje in ustanavljanje podjetij

Podjetništvo na Kitajskem ima dolgo zgodovino. Kljub prepovedi ustanavljanja podjetij po letu 1949 je v tistem obdobju obstajalo nekaj podjetij v obliki črnega trga in sive ekonomije. Razcvet podjetništva se je tako zgodil šele po reformah Denga Xiaopinga. V tistem obdobju so se namreč začela pojavljati občinska in vaška podjetja, ki niso bila v državni lasti. Ta podjetja predstavljajo začetek kitajskega podjetništva. Vlada se je v zadnjem času začela zavedati pomembnosti podjetništva za razvoj in tako odločila spodbujati podjetniško aktivnost (Liao & Sohmen, 2001). Kljub oviram, ki nastajajo pri podjetništvu, pa je sedaj Kitajska ena od držav z najbolj razširjenim podjetništvom. Kitajska se tako uvršča med najpodjetnejše države na svetu (Shane, 2010). Zaradi reform, ki so bile zastavljene v zadnjem petletnem planu, nastaja vedno več spodbud za poslovanje in ustanavljanje novih podjetij. V planu se je zavzela za reformiranje monopolnih sektorjev za lažji vstop na trg in omogočanje večje konkurence (Tang, 2011).

Po raziskavi *Doing Business 2015* se je Kitajska na področju enostavnosti poslovanja v letu 2015 uvrstila na 90. mesto od 189 držav. Stanje se izboljšuje, saj je glede na prejšnje leto merjenja pridobila 3 mesta. Država je najbolj napredovala na področju ustanavljanja podjetij. Izboljšala pa se je tudi na področju plačevanja davkov, registracije nepremičnin in uveljavljanja pogodb. Nazadovala pa je na področjih zaščite manjšinskih vlagateljev, pridobivanja kreditov, pridobitve elektrike, pridobivanja gradbenih dovoljenj in reševanju insolventnosti. Kitajska je po raziskavi najbolj napredovala na področjih ustanavljanja podjetij in plačevanja davkov prav zaradi reform, ki jih je izvedla v letu 2015. Z reformo je omogočila enostavnejše ustanavljanje podjetij, saj je odpravila tako minimalne kapitalske zahteve, kot tudi zahteve po pridobitvi poročila revizorske hiše o kapitalskem preverjanju. Z reformo na področju davkov pa je omogočila lažje plačevanje davkov za podjetja. To je naredila z izboljšanjem elektronskega sistema za shranjevanje in plačevanje davkov. Štiri najbolj razvita področja po raziskavi so tako uveljavljanje pogodb (35. mesto), registracija nepremičnine (37. mesto), reševanje insolventnosti (53. mesto) in pridobivanje kredita (71. mesto). Kitajska se je najslabše odrezala na področju pridobivanja gradbenih dovoljenj, kljub

reformi na tem področju iz leta 2013, ki je poenostavila postopek pridobivanja gradbenega dovoljenja. Slabo pa se je odrezala tudi na področju zaščite manjšinskih vlagateljev in ustanavljanja novih podjetij. V letu 2013 je z reformo omogočila, da je ustanovitev podjetja cenejše, saj je majhnim podjetjem oprostila plačevanja več upravnih taks. Kljub največjemu napredku v letu 2015 na tem področju je po raziskavi šele na 128. mestu od 189 držav vključenih v raziskavo (Doing Business, 2015).

Na Kitajskem je skupno število dni, potrebnih za ustanovitev podjetja, glede na povprečje OECD (angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development*) zelo visoko. Za ustanovitev podjetja je potrebnih namreč 30 dni. Najdlje, in sicer 11 dni je potrebno za pridobitev certifikata za registracijo podjetja kot pravne osebe, certifikata, ki ga podeljuje urad za nadzor kakovosti in tehnologije in registracijo davčnega urada za plačevanje državnega in lokalnega davka. Dodatnih 10 dni pa je potrebno še za pridobitev dovoljenja za tiskanje ali nakup računov. Skupno število postopkov, potrebnih za ustanovitev podjetja, ki vključujejo interakcije z zunanji strankami, kot so vladne agencije, odvetniki, revizorji in notarji, pa je enajst. Kitajska se uvršča v skupino držav, kjer je potrebno največje število postopkov. V ZDA, največji ekonomiji sveta, je potrebnih 6 postopkov, v Sloveniji pa sta potrebna le dva. Stroški, ki vključujejo vse uradniške pristojbine ter v zakonu zahtevana plačila za pravne in strokovne storitve, pri ustanovitvi podjetja na Kitajskem znašajo 1 % prihodka gospodarstva na prebivalca. Pred ustanovitvijo podjetja pa zaradi določil reforme ni več potrebno pri banki ali notarju deponirati zneska denarja (Doing Business, 2015; WEF, 2015).

Najpogostejši razlog za ustanavljanje podjetja na Kitajskem po podatkih OECD predstavlja priložnost, ki se ponudi za ustanovitev lastnega podjetja. Drugi razlog poleg ponujene priložnosti pa je nujnost ustanovitve podjetja za lastno preživetje (OECD, 2014a). V letu 2014 kot razlog za ustanavljanje podjetja zaradi priložnosti navaja 65,7 % prebivalstva vključenega v raziskavo GEM (angl. *Global Entrepreneurship Monitor*), medtem ko je 33,2 % takih, ki so začeli s podjetništvom, ker niso imeli druge možnosti za delo (Amorós, Singer & Moska, 2015; GEM Key Indicators, 2015).

Podjetništvo je zelo pomembno za države, saj so podjetniki ambiciozni, spodbujajo inovacije, pospešujejo strukturne spremembe v gospodarstvu, hkrati pa pospešujejo konkurenco, prispevajo k produktivnosti, ustvarjanju novih delovnih mest in konkurenčnosti države. Najpomembnejšo analizo ravni podjetništva po državah sveta predstavlja raziskava GEM. Le ta uporablja za ocenjevanje podjetništva več kazalcev. Na Kitajskem se vsako leto ustanovi veliko novih podjetij. Podjetniška aktivnost se je v državi začela povečevati v zadnjem desetletju. Tako je Kitajska po raziskavi GEM pri najpomembnejšem kazalcu, imenovanem TEA (angl. *Total early-stage Entrepreneurial Activity*), ki meri odstotek prebivalstva, starega med 18 in 64 leti, ki začena s podjetniško dejavnostjo, oziroma tistega deleža prebivalstva, ki je aktivno udeležen pri ustanavljanju podjetja ali v fazi pred nastankom novega podjetja, v letu 2014 s 15,53 % prehitela ZDA s 13,81 % takega prebivalstva. Slovenija je v istem letu po

tem kazalcu daleč za Kitajsko in ZDA s 6,33 %. Razlika med moškim in ženskim deležem prebivalstva, ki začneja s podjetniško dejavnostjo v letu 2014, ni velika, saj je delež moških v delovno sposobni populaciji 16,83 %, ženski delež pa je 14,18 %. Kitajska se je uvrstila nekoliko slabše pri zaznavanju priložnosti in sposobnosti za začetek poslovanja, saj le 32,97 % delovno sposobnega prebivalstva meni, da ima potrebno znanje in spretnosti za začetek poslovanja, ter le 31,88 % tega prebivalstva vidi dobre možnosti za ustanovitev podjetja na območju, kjer živijo. Zelo visok odstotek delovno sposobnega prebivalstva, vključenega v raziskavo, meni, da je podjetništvo zaželena poklicna izbira (65,68 %), in se strinja, da uspešni podjetniki zasedajo visok položaj v družbi (72,91 %) ter da mediji pogosto poročajo o uspešnih novih podjetjih v državi (69,28 %). Strah pred neuspehom in posledicami neuspeha zelo vplivata na posameznikovo odločanje o podjetništvu in ustanovitvi lastnega podjetja. V Aziji in Evropi je strah pred neuspehom višji kot drugod po svetu. Ta strah preprečuje ustanovitev podjetja pri prebivalcih, ki se odločijo za podjetništvo zaradi zaznane ponujene priložnosti. Na Kitajskem je bila v letu 2014 stopnja strahu pred neuspehom 39,5 % (Amorós et al., 2015; GEM Key Indicators, 2015).

1.3 Socio-kulturno okolje

Kitajska kultura se močno razlikuje od slovenske. Kultura je kompleksna celota, ki zavzema znanje, verovanje, umetnost, pravo, običaje, ideale, obnašanje, vrednote, pravila za življenje ter druge sposobnosti in navade, ki jih človek pridobi kot član določene družbe. Človek se kulture nauči oziroma jo podeduje od prednikov (Jandt, 2004; Keesing, 1981; Nanda, 1991; v Muršič, 2003). Kultura je dinamična in se nenehno razvija in spreminja zaradi širjenja tehnologije, interneta, globalizacije, sprememb v družbeno-političnih in ekonomskih sistemih ter izboljšane mobilnosti in s tem migracije ljudi (Torres, 2010). Poznamo dve raziskavi, ki nam pomagata pri razumevanju različnih kultur sveta in ločevanje med njimi. Prva je raziskava GLOBE (angl. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research*), druga pa je Hofstedejeva teorija o sedmih dimenzijah kulturnih vrednot.

1.3.1 Raziskava GLOBE

GLOBE raziskava proučuje kulturo s pomočjo podatkov, pridobljenih od več kot 17.000 srednjih managerjev iz 951 organizacij s področja telekomunikacij, živilskopredelovalne industrije in finančnega sektorja v 62 različnih družbah sveta. Raziskava s pomočjo podatkov iz rešenih vprašalnikov o kulturi in vodenju meri kulturna ravnanja (angl. *practices*) in vrednote (angl. *values*) v določeni družbi. Ravnanja so dejanja oziroma način, kako so stvari narejene v tej kulturi, vrednote pa so artefakti, saj so človeško ustvarjene sodbe o tem, kako naj bi bile stvari narejene. Kulturna ravnanja in vrednote raziskava GLOBE meri v treh panogah, organizacijah in družbi. Za raziskavo so uporabili tako kvalitativne kot tudi kvantitativne metode. Več kot 25 % anketirancev, ki so sodelovali v obsežni raziskavi, je bilo žensk (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004).

V raziskavo je vključenih 62 držav, ki so razdeljene v deset družbenih skupin. Države so uvrščene v kulturne skupine glede na kulturne podobnosti zaradi skupnih geografskih in podnebnih značilnosti, ki vplivajo na dojemanje in obnašanje. Tako je Kitajska uvrščena v skupino konfucijske Azije (angl. *Confucian Asia Cluster*), Slovenija pa v vzhodnoevropsko skupino (angl. *Eastern Europe Cluster*). Kultura v državah je merjena na podlagi devetih značilnosti, ki se imenujejo dimenzije. V raziskavi so uporabljali vprašalnik s sedem stopenjsko lestvico. Višji rezultat pomeni večji vpliv dimenzije v družbi. Te dimenzije so: usmerjenost k dosežku, usmerjenost v prihodnost, enakost med spoloma, asertivnost (odločnost), institucionalni kolektivism/individualizem, kolektivism/individualizem znotraj skupine, odmik moči, usmerjenost v humanost in izogibanje negotovosti (House et al., 2004).

Tabela 3: Prikaz kulturnih dimenzij raziskave GLOBE, merjenih na 7-stopenjski lestvici

		Povprečje	Kitajska	Slovenija
Usmerjenost k uspešnosti	Ravnanje	4,10	4,45	3,66
	Vrednote	5,94	5,67	6,41
Usmerjenost v prihodnost	Ravnanje	3,85	3,75	3,59
	Vrednote	5,48	4,73	5,42
Enakopravnost med spoloma	Ravnanje	3,37	3,05	3,96
	Vrednote	4,51	3,68	4,83
Asertivnost	Ravnanje	4,14	3,76	4,00
	Vrednote	3,82	5,44	4,59
Institucionalni kolektivism	Ravnanje	4,25	4,77	4,13
	Vrednote	4,72	4,56	4,38
Kolektivism znotraj skupine	Ravnanje	5,13	5,80	5,43
	Vrednote	5,66	5,09	5,71
Odmik moči	Ravnanje	5,17	5,04	5,33
	Vrednote	2,75	3,10	2,57
Usmerjenost v humanost	Ravnanje	4,09	4,36	3,79
	Vrednote	5,42	5,32	5,25
Izogibanje negotovosti	Ravnanje	4,16	4,94	3,78
	Vrednote	4,62	5,28	4,99

Vir: R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, & V. Gupta, Culture, Leadership, and Organizations. The Globe Study of 62 Societies, 2004.

1.3.1.1 Usmerjenost k dosežku

Raziskava je pokazala, da se ravnanja in vrednote v določeni družbi v veliko primerih med seboj zelo razlikujejo. V spodnji tabeli je prikazano, da je prav pri dimenziji usmerjenosti k dosežkom, ki odraža v kolikšni meri družba spodbuja in nagraduje inovacije, visoke standarde ter izboljšanje dosežkov, učinkovitosti in odličnosti, zelo velika razlika od trenutnega stanja in željenega nivoja. Družbe, ki dosegajo višje rezultate na tem področju, poudarjajo rezultate

pred ljudmi, nagrajujejo uspešnost in poudarjajo pomen izobraževanja in razvoja. Družbe z nižjim rezultatom pa poudarjajo pomen vrednosti družbenih in družinskih razmerij, lojanost in pripadnost in imajo visoko spoštovanje do kakovosti življenja. Ljudje po vsem svetu si prizadevajo za družbo, ki odločno spodbuja in nagrajuje inovacije, zahtevne cilje in izboljševanje. Glede na ravnanja je Kitajska bolj usmerjena k dosežkom kot Slovenija. Na področju vrednot pa je Slovenija bolj usmerjena k dosežkom od povprečja vseh 61 družb, vključenih v raziskavo, prav tako tudi od Kitajske (House et al., 2004).

1.3.1.2 Usmerjenost v prihodnost

Usmerjenost v prihodnost je stopnja, do katere se spodbuja in nagrajuje vedenje usmerjeno v prihodnost. Sem spadajo načrtovanje, ukvarjanje s prihodnostjo in zadrževanje zadovoljstva. Ravnanja na Kitajskem so po zaslugi konfucijske etike, ki je v preteklosti spodbujala dolgoročno orientacijo, bolj usmerjena v prihodnost kot v Sloveniji. Vrednote usmerjenosti v prihodnost pa so bolj cenjene v Sloveniji. Družbe z višjo usmerjenostjo v prihodnost dosegajo večje stopnje gospodarske uspešnosti, so nagnjene k varčevanju za prihodnost in imajo organizacije z daljšimi strateškimi usmeritvami kot družbe z nižjo usmerjenostjo v prihodnost. Glede na raziskavo dajejo družbe trenutno približno enake prioritete glede skrbi za prihodnost in takojšnjim temam (House et al., 2004).

1.3.1.3 Enakost med spoloma

Temeljni način razlikovanja med družbami je obseg, v katerem se predpisuje in prepoveduje različne vloge v skupnosti glede na spol. Nekatere družbe so tako bolj enakopravne glede spola in si prizadevajo za minimiziranje med spoloma, medtem ko so druge bolj spolno razlikovalne in si prizadevajo za maksimiziranje razlik. Raziskava GLOBE proučuje enakost med spoloma in delitev vlog med ženskami in moškimi v različnih družbah. Družbe z večjo enakopravnostjo med spoloma imajo več žensk na vodstvenih položajih, ženskam priznavajo višji status v družbi in jim nudijo večjo vlogo pri odločanju v skupnosti. Te družbe imajo tudi višji odstotek žensk v delovni sili in manjšo poklicno spolno segregacijo. Enakost med spoloma je v Sloveniji večja kot na Kitajskem, kjer so tako ravnanja kot vrednote bolj usmerjene v dominacijo moških, kot pa so v Sloveniji. Enakost med spoloma je na Kitajskem manjša tudi glede na povprečje 61 družb, vključenih v raziskavo. Kljub temu so rezultati raziskave pokazali, da si ljudje na splošno želijo manj moško dominantne družbe, kot je sedaj. Anketiranci imajo tako rajši družbo, ki ne favorizira moških pri pridobitvi višje izobrazbe ali vodstvenih položajev (House et al., 2004).

1.3.1.4 Asertivnost (odločnost)

Pomembna dimenzija pri razlikovanju med različnimi kulturami je asertivnost oz. odločnost. Kulturna asertivnost pomeni stopnjo asertivnosti oziroma odločnosti, agresivnosti in vztrajnosti posameznikov v družbenih odnosih. Družbe, ki so bolj asertivne, cenijo odločne,

dominantne, vztrajno obnašanje vseh v družbi, so naklonjeni do moči in cenijo tekmovalnost. Verjamejo tudi, da lahko uspe vsak, če se le dovolj potruji, zato cenijo uspeh, napredek, razvoj neposredno in jasno komunikacijo, medtem ko imajo neasertivne družbe asertivnost za družbeno nesprejemljivo, saj cenijo zadržanost, sodelovanje, ljudi in tople odnose. Take družbe imajo sočutje za šibke, tekmovalnost pa povezujejo s porazom in kaznijo. Veliko anketirancev, še posebej v azijskih državah, namiguje, da bi želeli več asertivnosti, kot jo imajo trenutno. Veliko takih držav ima relativno nizke stopnje trenutne asertivnosti. Primer take države je Kitajska, ki ima relativno nizko stopnjo na področju asertivnega družbenega ravnanja (3,76) in veliko višjo stopnjo na področju asertivnih družbenih vrednot (5,44). Podobne države s takim vzorcem so še Slovenija, Iran, Zambija in Zimbabve. Kitajska družba v primerjavi s slovensko bolj ceni vrednote asertivnosti, obenem pa jih v realnosti prakticira nekoliko manj od slovenske (House et al., 2004).

1.3.1.5 Individualizem/kolektivizem

Družbene kulture se ločijo tudi glede na stopnjo individualizma oziroma kolektivizma. Značilnost kultur, ki so bolj usmerjene h kolektivizmu, je da so posamezniki vključeni v močne kohezivne skupine. Skupinski cilji imajo prednost pred lastnimi individualnimi cilji, posameznik je soodvisen s skupinami, ljudje pa hkrati poudarjajo povezanost s temi skupinami. V taki družbi so pomembni dejavniki družbenega vedenja dolžnosti in obveznosti posameznika. Kulture, usmerjene k individualizmu, pa so usmerjene k temu, da vsak posameznik skrbi sam zase in je samostojen ter neodvisen od skupin. Individualni cilji imajo tako prednost pred skupinskimi. Ljudje, ki živijo v taki družbi, poudarjajo racionalnost, stališča in osebne potrebe ter imajo pomemben vpliv na obnašanje posameznika. Kitajska velja za državo, kjer se ravnanja ljudi zgledujejo po kolektivizmu. V preteklosti je na Kitajskem prevladujoča filozofija utrjevala pomembnost skupne identitete, konformizma in dolgoročnih odnosov. Individualni talent in znanje nista bila tako pomembna kot biti odgovoren za vse. Najbolj znan filozof, ki se je zavzemal za vidike kolektivizma, je bil Konfucij. Poudarjal je pomembnost zadolžitev, ki jih imajo posamezniki v družinah, naciji in v svetu. Kritiziral je človeške potrebe po individualizmu in poudarjal pomembnost podreditvi osebnih želja in potreb za dobrobit skupine. Tako razmišljanje je kljub 4.000 let stari filozofiji še vedno prevladujoče v večini vzhodne Azije. Raziskava GLOBE razdeli kolektivizem na institucionalni in znotraj skupine. Na Kitajskem in tudi v Sloveniji je družbeni kolektivizem glede na ravnanja in vrednote višji znotraj skupine kot institucionalni kolektivizem (House et al., 2004).

1.3.1.6 Odmik moči

Ena od dimenzij raziskave družbenih ravnanj in vrednot je odmik moči. Ta odraža obseg družbenega sprejemanja in odobravanja avtoritete, razlike v moči, statusne privilegije in osredotočenosti moči na višjih nivojih organizacije oziroma oblasti (House et al., 2004). Dimenzija tako izraža stopnjo, do katere člani določene družbe sprejmejo, da se moč

porazdeljuje neenakomerno. Temeljno vprašanje te dimenzije je, kako družba obravnava neenakost med ljudmi (The Hofstede centre, b.l.). Družbe z višjim odmikom moči so razdeljene na hierarhične razrede na podlagi več kriterijev, temelji moči so trdni in redki, moč pa se razume kot zagotavljanje družbenega reda in stabilnosti vlog. V takih družbah je zelo omejena socialna mobilnost navzgor, informacije so omejene, tudi dostop do virov in znanja ima le nekaj ljudi, zato demokracija ne zagotavlja enakih zmožnosti. Družbe z nižjo stopnjo odmika moči pa imajo velik srednji razred, demokracija omogoča enakopravnost, temelji moči pa so prehodni in deljivi (House et al., 2004). V družbah z nizko razdaljo moči si ljudje prizadevajo za izenačenje in porazdelitev moči (The Hofstede centre, b.l.). Kitajska družba je pod velikim vplivom konfucionističnih izročil. Konfucionizem poudarja družbena razmerja. Odgovornosti iz teh razmerij poudarjajo vertikalno hierarhijo, ki temelji na starosti in modrosti. Nadrejena in starejša oseba naj bi po tej filozofiji podpirala in spodbujala osebo nižjega statusa. Ta oseba pa mora v zameno vračati poštenost in spoštovanje. Bistvo konfucionizma je tako načelo visokega odmika moči. Konfucionizem zagovarja zelo hierarhično, birokratično sestavo družbe z lojalnostjo in visoko poslušnostjo. Vrednote odmika moči so tako na Kitajskem visoke in višje od povprečja družb, vključenih v raziskavo. Odmik moči glede na ravnanja v družbi pa je višji v Sloveniji kot na Kitajskem (House et al., 2004).

1.3.1.7 Usmerjenost v humanost

Družbe se razlikujejo tudi glede na usmerjenost v humanost. Le-ta je opredeljena kot stopnja, do katere družba spodbuja in nagraduje posameznike za poštenost, nesebičnost, prijaznost, radodarnost, skrbnost in ljubeznivost do drugih. Družbe z višjo usmerjenostjo v humanost poudarjajo pomembnost drugih, kot so prijatelji, družina in skupnost, osebni in družinski odnosi, in s tem povzročajo zaščito za posameznike. Pomembni vrednoti teh družb sta človečnost in velikodušnost. Potreba po pripadnosti motivira ljudi v tej družbi, pripravljeni so nuditi socialno podporo drugim, člani družbe pa so odgovorni za spodbujanje dobrega počutja. Za družbe z nizko usmerjenost v humanost pa so pomembne vrednote egoizem, užitek, ugodje in samozadovoljstvo. Motivacijo za ljudi predstavljajo moč in materialne dobrine, od posameznikov pa se pričakuje, da bodo sami rešili svoje osebne težave. Povprečne vrednote vseh proučevanih družb na področju usmerjenosti v humanost so po raziskavi malenkost višje kot na Kitajskem in tudi v Sloveniji. Ravnanja na Kitajskem pa kažejo, da je družba bolj usmerjena v humanost, kot je slovenska (House et al., 2004).

1.3.1.8 Izogibanje negotovosti

Zadnja dimenzija raziskave GLOBE pa je izogibanje negotovosti. Ta se nanaša na obseg nejasnih situacij, ki ogrožajo posameznika, katera pravila se uporabljajo v takšnih situacijah in do kakšne mere je negotovost dopustna v družbi. Dimenzija pomeni, v kolikšni meri se člani določene družbe, da bi se izognili negotovosti, sklicujejo na uveljavljene družbene norme, rituale in birokratske postopke. Družbe z višjimi rezultati na področju izogibanja

negotovosti so tako nagnjene k formaliziranju interakcije z drugimi, v dogovorih se posamezniki vedno zanašajo na pogodbe. Hkrati se zanašajo na formalne politike in postopke, postavljajo in se držijo pravil, komunikacijo pa preverjajo s pisanjem. Ljudje v takšnih družbah sprejemajo bolj razumno in premišljeno tveganje, kažejo večji odpor do sprememb in manj strpnosti do kršenja pravil. Družbe z nižjimi rezultati na področju izogibanja negotovosti pa poudarjajo bolj neformalne odnose med ljudmi. Posamezniki se tako zanašajo na neformalne interakcije, zaupajo besedam drugih brez pogodb in so manj preračunljivi pri sprejemanju tveganja. Hkrati pa kažejo manj odpora pri spremembah in imajo več strpnosti pri kršenju pravil (House et al., 2004).

Tako kitajska kot slovenska družba imata višje rezultate na področju vrednot izogibanja negotovosti kot na področju ravnanja. To pomeni, da se ti dve družbi manj ravna po vrednotah, ki predstavljajo izogibanje negotovosti in formaliziranje interakcij v družbi. Kitajska družba manj ceni negotovost kot slovenska, zato sprejema bolj razumno in premišljeno tveganje, kar pokažejo tudi ravnanja kitajske družbe, ki so veliko bolj formalizirana od slovenskih (House et al., 2004).

1.3.2 Hofstedejev model 7 dimenzij kulturnih vrednot

Najpomembnejša raziskava na področju kulture je Hofstedejeva teorija o kulturnih razlikah med državami. Geert Hofstede je naredil eno najobsežnejših raziskav o tem, kako so vrednote na delovnem mestu pod vplivom določene kulture. Vrednote, ki med seboj razlikujejo kulture držav, je statistično razdelil v štiri skupine, ki so postale tudi Hofstedejeve nacionalne kulturne dimenzije. Te so: odmik moči (PDI), individualizem proti kolektivismu (IDV), moškost proti ženskosti (MAS) in izogibanje negotovosti (UAI). Kasneje so bile dodane še tri nove dimenzije, in sicer dolgoročna usmeritev oziroma horizont časa (LTO), užitek proti obvladovanosti (IND) in pragmatičnost proti normativnosti (PRA) (The Hofstede centre, b.l.).

Dimenzija, ki se ukvarja z neenakostjo ljudi v družbi, je odmik moči. Kitajska se z vrednostjo 80 uvršča med države z višjim indeksom odmika moči. To pomeni, da kitajska družba verjame, da so neenakosti med ljudmi sprejemljive. Podrejeno nadrejeni odnosi kažejo na polarizirano družbo, hkrati pa ni nobene ohranitve pred zlomom moči s strani nadrejenih. Posamezniki so pod vplivom formalne avtoritete in sankcij ter na splošno optimistični glede sposobnosti za vodenje in pobude. Ljudje v tej družbi naj ne bi imeli ambicij, ki presegajo njihov položaj. Tudi Slovenija je na področju odmika moči dosegla visok indeks, čeprav nižjega od kitajskega. Ljudje v slovenski družbi tako sprejemajo hierarhični red, v katerem ima vsak posameznik svoje mesto in ki ne potrebuje dodatne utemeljitve. Hierarhija v organizacijah je odraz neenakosti. Podrejeno nadrejeni v organizacijah, kjer je razširjena tudi centralizacija, pričakujejo navodila, kaj naj delajo. Idealen šef pa je dobrohoten avtokrat (The Hofstede centre, b.l.).

Druga Hofstedejeva dimenzija je individualizem nasproti kolektivismu in govori o stopnji medsebojne odvisnosti, ki jo družba ohranja med svojimi člani. Kitajska je država z zelo kolektivistična družbo, kjer ljudje delujejo v interesu skupine in ne nujno zase. V organizacijah družine vplivajo na zaposlovanje in napredovanje tako, da imajo pogosto družinski člani ali člani iste skupine prednost pred ostalimi. Zavezanost zaposlenih do organizacije je nizka. Odnosi med ljudmi v družčinah so dobri, medtem ko so do zunanjih skupin hladni ali celo sovražni. V kitajski družbi so tako osebna razmerja prevladujoča pred nalogami in podjetjem. Tudi Slovenija se šteje med kolektivistične družbe. Slovenska družba je manj kolektivistična od kitajske, kljub temu pa je v njej moč zaznati tesne dolgoročne predanosti do določenih skupin. Predanost v teh kulturah je namreč najpomembnejša. Družba goji tesne odnose, kjer člani prevzemajo odgovornost za druge člane v svoji skupini. Glede na to dimezijo sta si državi najbolj podobni (The Hofstede centre, b.l.).

Po Hofstedejevih dimenzijah se kulture ločijo tudi glede na moškost nasproti ženskosti. Moškost pomeni, da družba daje prednost dosežkom, junaštvu, odločnosti in materialnim nagradam za uspeh. Taka družba je bolj tekmovalna. Ženskost na drugi strani pomeni, da je družba bolj sodelovalna. Taka družba poudarja skromnost, skrbi za šibke in kakovost življenja, ki hkrati pomeni tudi uspeh. Ženske družbe so na splošno bolj usmerjene v soglasje. Temeljna razlika med moškostjo in ženskostjo je, kaj motivira ljudi. V moških družbah želijo biti ljudje najboljši, v ženski pa želijo imeti radi tisto, kar delajo (The Hofstede centre, b.l.).

Kitajska je po Hofstedeju moška družba, usmerjena v uspeh. Potreba po zagotovitvi uspeha se kaže v tem, da se je veliko Kitajcev pripravljenih odreči družinskemu življenju in njihovem prostemu času za delo. Tako so ljudje, ki delajo v storitvenem sektorju, pripravljeni opravljati storitve tudi pozno v noč, saj prosti čas za njih ni tako pomemben. V iskanju boljšega dela in plačila so kmečki delavci pripravljeni zapustiti svoje družine in se preseliti v močno oddaljena mesta. Tudi kitajski študentje so naravnani tako, saj skrbijo za visoke uvrstitve in najboljše ocene, ki jim predstavljajo glavno merilo za doseganje uspeha. Na drugi strani se Slovenija šteje za žensko družbo. Motivacijo v tej družbi predstavlja prosti čas in fleksibilnost. Poudarek družbe je na dobremu počutju, konflikti pa se rešujejo s kompromisi in pogajanji (The Hofstede centre, b.l.).

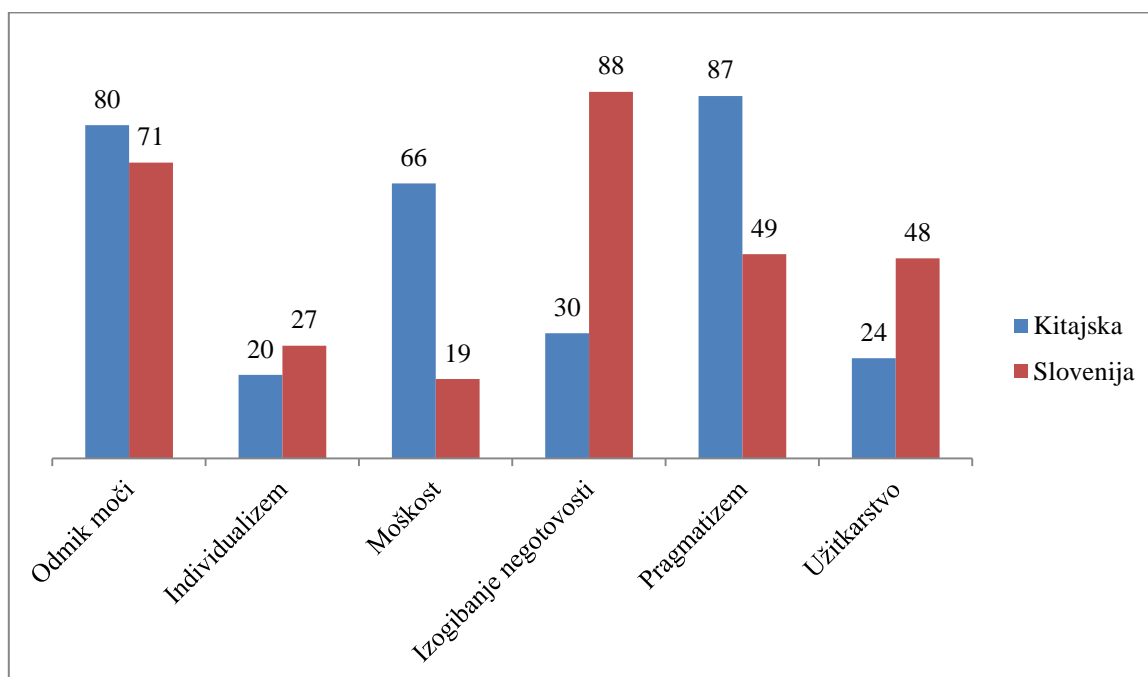
Na področju dimenzije izogibanja negotovosti sta si po Hofstedejevi raziskavi kitajska in slovenska kultura najbolj različni. Kitajska ima na lestvici dimenzije izogibanja negotovosti nizko vrednost. To pomeni, da se Kitajci v novih, neznanih in negotovih situacijah ne počutijo neprijetno. Kitajska kultura je zelo pragmatična, spoštovanje zakonov in pravil pa je lahko prilagodljivo, tako da ustreza dejanski situaciji. Kitajci so zadovoljni z nejasnostmi, hkrati pa so tudi prilagodljivi in zelo podjetni. To kažejo tudi podatki, saj je velika večina kitajskih podjetij majhnih ali srednje velikih in v družinski lasti. Na drugi strani ima Slovenija zelo visoko vrednost pri izogibanju negotovosti. Slovenska kultura je tako podvržena visokemu izogibanju negotovosti. Značilnosti take kulture so potrebe po predpisih, upiranje inovacijam,

neobičajna vedenja in ideje niso pogoste, varnost pa je pomemben element motivacije posameznika (The Hofstede centre, b.l.).

Dimenzija pragmatizma nasproti normativnosti pomeni, kako so se ljudje v preteklosti pa tudi danes odzivali na dejstvo, da veliko stvari, ki se dogajajo okoli nas, ni mogoče razložiti. Družbe z normativno usmeritvijo so nagnejene k temu, da večina ljudi želi pojasnjevati čim več, kot se da. Ljudje v takih družbah imajo močno željo po uveljavljanju absolutne resnice in potrebe po osebni stabilnosti. Ti ljudje kažejo močno spoštovanje do družbenih običajev in tradicij, osredotočajo se na doseganje hitrih rezultatov in tako niso nagnjeni k varčevanju za prihodnost (The Hofstede centre, b.l.).

V pragmatično usmerjenih družbah pa večina ljudi ne čuti potrebe po pojasnjevanju vsega, saj verjamejo, da je nemogoče popolno razumevanje kompleksnosti življenja. Ljudje v takih družbah verjamejo, da je resnica zelo odvisna od dane situacije, okoliščin in časa, zato so sposobni sprejemanja protislovij in prilagajanja glede na okoliščine. V nasprotju z ljudmi iz normativnih družb so pragmatiki nagnjeni k varčevanju in investiranju ter varčnosti in vztrajnosti pri doseganju ciljev. Prizadevajo pa si tudi za sodobno izobraževanje kot načina za pripravo na prihodnost. Pragmatično usmerjene družbe dosegajo na tem področju višje ocene od normativnih. Kitajska ima z rezultatom 87 pri tej dimenziji zelo pragmatično kulturo. Na drugi strani je Slovenija dosegla vmesni rezultat 49, kar pomeni, da ni mogoče jasno določiti, ali je kultura pragmatična ali normativna (The Hofstede centre, b.l.).

Slika 6: Hofstedejeve kulturne dimenzije na primeru Kitajske in Slovenije



Vir: The Hofstede centre, China, 2015.

Šesto dimenzijo predstavlja užitek nasproti obvladovanosti. Ta dimenzija raziskuje zadovoljstvo ljudi. Navezuje se na pomembnost prostega časa in občutek nadzora nad svojim življenjem, ki je v različnih kulturah dojemano drugače. Dimenzija se nanaša tudi na pomembnost, ki jo ljudje pripisujejo svobodi izražanja. Le-ta namreč ni povsod enaka. Države z nizko stopnjo užitek in močnim obvladovanjem imajo družbo, ki ji ni pomembno svobodno izražanje misli. Užitek se zavzema za družbo, kjer je prosto omogočena potešitev osnovnih in naravnih človeških nagonov, povezanih z zabavo in uživanjem življenja. Obvladovanost pa predstavlja družbo, ki zavira zadovoljevanje potreb in jih ureja s pomočjo strogih družbenih norm. Razlikovanje med družbami meri obseg, v katerem ljudje skušajo nadzorovati svoje želje in spodbude, ki so jih gojili od otroštva. Šibek nadzor pomeni užitek, močan nadzor v nasprotnem primeru pa predstavlja obvladovanost (The Hofstede centre, b.l.).

Kitajska je obvladovana družba. Družbe, ki dosegajo nizke rezultate na tem področju, so nagnjene k pesimizmu in cinizmu. Posamezniki v kitajski družbi ne dajejo velikega poudarka preživljanju prostega časa, poleg tega pa nadzorujejo potešitev svojih želja. Človeško zaznavanje v takih družbah je, da so dejanja omejena z družbenimi normami ter da uživanje ni v skladu z njimi. Slovenija je tako kot pri prejšnji dimenziji dosegla vmesni rezultat. To pomeni, da je ta dimenzija za slovensko kulturo nejasna, saj ni mogoče jasno opredeliti, ali je užitek ali pa obvladovalna (The Hofstede centre, b.l.).

1.3.3 Vpliv globalizacije in kitajskih filozofij na kulturo Kitajske

Kitajska kultura je preplet filozofij budizma, taoizma in konfucionizma. V zadnjih tridesetih letih pa je z odpiranjem države svetu, globalno ekonomijo in razcvetom gospodarstva vedno več mednarodnega vpliva na kitajsko kulturo. Vpliv modernizacije Kitajske se vidi v spremembah kitajskega obnašanja, še bolj pa v spremembi kitajskih vrednot. Zaradi politike večje odprtosti države je tako kitajska družba preko interneta, globalizacije in tujih neposrednih investicij v neposrednem kontaktu s tujimi koncepti, tehnologijami, kulturami in z življenjskim stilom. Trk tradicionalne kulture z mednarodnim okoljem je povzročil, da je sodobna kitajska družba polna protislovij. Stare navade in kulturne vrednote so še vedno prisotne v družbi in družini, medtem ko je vedno manj kulturne drugačnosti med Kitajsko in ostalim svetom v poslovnem svetu. Protislovne vrednote hkrati soobstajajo v sodobni kitajski družbi, največja vrlina pa je sposobnost upravljanja s protislovji. Kitajska je doživela precejšnje kulturne spremembe, kljub temu pa v sodobni družbi še vedno ostaja zasidran klasični miselni pristop jin janga (kit. *yīn yáng*). Po tej miselnosti nasprotja tvorijo ravnotežje in harmonijo. Princip jin janga v kitajski kulturi razlaga pojave s pomočjo dveh nasprotujočih si kozmičnih energij. Jin predstavlja žensko energijo, kot so luna, voda in tema, jang pa predstavlja moško energijo, kot so sonce, ogenj in svetloba. Načelo jin janga tako razlaga kitajske pojme in prakse, ki so drugim kulturam protislovne in čudne (Faure & Fang, 2008; Faure & Fang, 2011). Po Faure in Fangu (2008) so protislovja glavna pri razumevanju delovanja kitajske kulture, vrednot in obnašanj. Protislovne usmeritve so vedno soobstajale v

njeni kulturi, globalizacija pa jo je naredila zaradi svoje dinamike še bolj protislovno. Avtorja tako ločita med osmimi protislovnimi kitajskimi vrednotami: guanxi nasproti profesionalizmu, pomembnost obraza nasproti samopredstavitvi in neposrednosti, varčnost nasproti materializmu in potrošnji, družina in skupinska usmerjenost nasproti individualizmu, odpor do pravil nasproti spoštovanju pravnih praks, spoštovanje kodeksov, starosti in hierarhije nasproti spoštovanju skromnosti, ustvarjalnosti in sposobnosti, dolgoročna nasproti kratkoročni usmerjenosti in tradicionalna prepričanja proti sodobnim pristopom. Na primeru teh vrednot sta ugotovila, da zakoreninjene vrednote, kot so: guanxi, pomembnost obraza, varčnost, družina in skupinska usmerjenost, odpor do pravil, spoštovanje kodeksov, starosti in hierarhije, dolgoročna usmerjenost in tradicionalna prepričanja ostajajo v kitajski družbi, medtem ko predvsem v poslovnem svetu soobstajajo z novimi prevzetimi protislovnimi vrednotami (Faure & Fang, 2008).

Velik vpliv na kitajski način razmišljanja in način obnašanja ima 2500 let stara konfucijska filozofija. Vpliv konfucionizma na kitajski slog poslovanja razlaga šest temeljnih konfucijskih vrednot. Prva je gojenje morale. Po tej filozofiji sta med najpomembnejšimi lastnostmi človeka zaupanje in odkritost. Konfucionizem poudarja vseživljenjsko učenje ter pomembnost človeškega gojenja morale. Drugo vrednoto predstavlja pomen medosebnih odnosov. Filozofija uči o medčloveških odnosih in obnašanjih. Obstaja pet temeljnih odnosov: med vladarjem in podanikom, očetom in sinom, možem in ženo, starejšim in mlajšim bratom ter starejšim in mlajšim prijateljem. Iz tega izhaja tudi koncept guanxi (kit. *guānxi*). Naslednja vrednota predstavlja usmerjenost v skupino in družino, ki je v kitajski družbi najbolj osnovna in pomembna družbena enota. V konfucionizmu starost predstavlja modrost in razumnost, zato mora biti spoštovana. Tako predstavlja četrto vrednoto spoštovanje do starosti in hierarhije. Peta konfucijska vrednota je izogibanje konfliktom in potreba po harmoniji. Družba mora dosegati harmonijo skozi moralna ravnanja, saj je ideal konfucionizma doseganje harmonije med nebom, zemljo in človekom. Zadnji pa je koncept obraza (kit. *miànzǐ*). Za tem zelo pomembnim konceptom v kitajski kulturi je ideja o občutku sramu. Obraz predstavlja samonadzorni moralni mehanizem v kitajski družbi (Ghauri & Fang, 2001).

Menim, da najpomembnejšo kulturno posebnost Kitajske predstavlja guanxi. Koncept guanxi pomeni posebne medosebne zveze oziroma družbene povezave, tesno povezana omrežja in posebne vezi med ljudmi (Dunfee & Warren, 2001; Gao, Knight & Ballantyne, 2012). Osebne povezave in odnosi pomenijo nudenje pomoči v negotovih in turbolentnih družbah. Recipročnost in zaupanje sta najpomembnejša v odnosu guanxi. Stvari v tej kulturi so narejene s pomočjo osebnih uslug in ne na podlagi zanašanja na strokovno usposobljenost in sposobnosti, ki jih imajo ljudje (Faure & Fang, 2008). Osnovna ideja guanxi tako vključuje odnose med dvema ali več posamezniki z medsebojnimi obveznostmi za stalno izmenjavo uslug (Dunfee & Warren, 2001). Ta kulturni in družbeni koncept močno vpliva na vedenje v kitajskem poslovnem svetu. Tuja podjetja na Kitajskem brez razumevanja koncepta guanxi ne morejo delovati. Guanxi vezi pa lahko hkrati pomagajo tujim podjetjem in poslovnem najti pot skozi opazne zamude, okorne birokratske ovire in hierarhične ravni z aktiviranjem

osebnih zvez (Gao et al., 2012). Danes se vloga guanxija v kitajski družbi spreminja. Strokovne sposobnosti so postale pomembne tudi v kitajskem poslovnem svetu. Profesionalizem postaja vse pomembnejši, ljudje pa lahko uspejo tudi brez guanxi povezav. Te povezave v vedno bolj odprti kitajski družbi izgubljajo pomen. Delati stvari na podlagi strokovnosti in ne na podlagi guanxi povezav je še posebej opazno v bolj razvitih kitajskih regijah. Guanxi pa je kljub temu še vedno prisoten na področjih, kjer informacije, izdelki ali storitve niso na voljo prek javnih natečajev ali drugih tržnih poti. V sedanji protislovni kitajski družbi sta guanxi in profesionalizem prepletena in oba zelo pomembna. Osebnne povezave prek guanxi omrežij še vedno ostajajo glavno orodje za doseganje nekaterih ciljev, vendar ne predstavljajo več nepremostljive ovire za razvoj poklicne kariere ljudi (Faure & Fang, 2008).

1.3.4 Posebnosti kitajske komunikacije

Vpliv konfucijske filozofije na Kitajsko se vidi tudi skozi vpliv na komunikacijski slog. Pet značilnosti tradicionalne kitajske komunikacije z vplivom konfucijske kulturne tradicije so: posredna komunikacija (kit. *hánxù*), komunikacija, osredotočena na poslušanje (kit. *tīnghuà*), vljudna komunikacija (kit. *kèqi*), notranje usmerjena komunikacija (kit. *zìjǐrén*) in obrazno usmerjena komunikacija (kit. *mìànzi*). Kitajski komunikacijski slog je poleg tega poln protislovij, ki jih najbolj razlaga kitajska filozofija jin janga. S pomočjo te filozofije si lahko razlagamo protislovja, ki nastajajo v poslovni komunikaciji. Protislovje predstavlja veliko nihanje posameznikovega sloga komunikacije. Ista oseba lahko komunicira iskreno, formalno in rezervirano, obenem pa je lahko ta oseba neiskrena, neformalna in odprta v svoji komunikaciji. Poleg tega se kitajski komunikacijski slog tako kot kulturne vrednote spreminja. Te spremembe so posledica spreminjajočega institucionalnega in kulturnega okvirja in se dogajajo v luči hitrega tržno usmerjenega gospodarskega razvoja ter globalizacije. V današnji kitajski družbi tako stare tradicionalne kulturne vrednote in s tem komunikacijske značilnosti soobstajajo z novimi prevzetimi, podobno kot je vzajemno delovanje principa jin jang filozofije. Za uspešno poslovanje je zato zelo pomembno razumevanje protislovij in spreminjajočega značaja kitajskega sloga komuniciranja (Fang & Faure, 2011).

Soobstoj tradicionalne posredne komunikacije in neposredne komunikacije se kaže v kitajskem obnašanju pri poslovni komunikaciji. Ta je pogostokrat zelo protislovna glede na stopnjo zaupanja med vpletenimi. V primeru visokega zaupanja je komunikacija bolj neposredna, kot je v primeru nizkega zaupanja. Kitajski managerji so danes bolj neposredni v komunikaciji, kot so bili včasih tudi zaradi hitrega gospodarskega razvoja in s tem večjega spoštovanja do profesionalizma ter pojava konkurenčnega trga, kjer morajo posamezniki izstopati, da bi uspeli. Tradicionalne vrednote, kot so skromnost, posrednost in posredni komunikacijski slog, v poslovnem svetu zaradi zahtev trga po strokovnosti izgubljajo pomen. Tudi komunikacija, osredotočena na poslušanje, kjer je govorjenje povezano s starostjo, z vodstvom, s hierarhijo in z znanjem se zaradi ekonomskega razvoja in sprememb vrednot bolj

nagiba k osredotočenosti na govorjenje. Za Kitajsko je značilen globoko zakoreninjen konfucijski koncept vljudnosti, ki omogoča harmoničen odnos z drugimi. Komunikacija pa se razlikuje tudi glede na sogovornika. Prva skupina sogovornikov je družina, druga prijatelji in tretja neznanci oziroma tujci. Komunikacija z družinskimi člani in prijatelji je zelo vljudna, medtem ko je z neznanci kratka in zgolj funkcionalna, torej ne preveč vljudna. Način komunikacije Kitajcev je odvisen glede na spoštovanje sogovornika in je zaradi tradicionalnega koncepta guanxi notranje usmerjena. Komunikacija poteka predvsem s poznanimi in redko z zunanjimi neznanimi ljudmi. Z vedno večjim pomenom interneta, globalizacije, spoštovanja strokovnosti v poslovnem svetu ter predvsem s povečanjem spletne komunikacije tradicionalna delitev na notranje in zunanje usmerjeno komunikacijo dandanes na Kitajskem ni več tako vidna; komunikacijski slog pa je tradicionalno obrazno usmerjen (Fang & Faure, 2011). Koncept obraza je v konfucijski filozofiji zelo pomemben, saj se družbena harmonija dosega z nadzorom čustev, s kazanjem skromnosti, z izogibanjem konfliktom in s skrivanjem konkurence. Zaradi tveganja po ogrožanju skupinske harmonije, hierarhije in medosebnih odnosov je izražanje čustev skrbno nadzorovano. Ob kršenju teh pravil obnašanja posameznik izgubi obraz, kar pomeni zanj tudi sramoto. V tradicionalni kitajski kulturi je zato pomembnejše od resnice, da posameznik ne pokaže nevednosti. Prav tako je v tej kulturi posameznikom zaradi izgube obraza zelo težko izgovoriti neposredni ne. Danes ohranjanje obraza, še posebno v večjih mestih na Kitajskem, ni več tako pomembno, kot je bilo nekoč. Z razvojem gospodarstva je postalo vedno bolj pomembno samoizražanje ljudi. Ohranjanje obraza ni izginilo, saj s samoizražanjem soobstaja v sodobni kitajski družbi. Obraz je glavni razlog za nesporazume pri medkulturnih poslovnih pogajanjih na Kitajskem (Faure & Fang, 2008).

Način komuniciranja in razlike v komuniciranju v različnih kulturah se razlagajo s pomočjo koncepta kontekstnosti kulture. Kitajska kultura je visoko kontekstna. V to skupino spadajo še japonska in arabska, medtem ko je slovenska uvrščena bolj med nizko kontekstne kulture. Med pretežno nizko kontekstne kulture pa sodijo švicarska, nemška, skandinavska, severnoameriška in angleška kultura. Koncept kontekstnosti kulture je vpeljal ameriški antropolog Edward T. Hall, ko je leta 1960 posamezne nacionalne kulture razdelil med visoko kontekstne in nizko kontekstne kulture. Za visoko kontekstne kulture, med katere spada Kitajska, je značilno veliko število miselnih zvez, ki so ključnega pomena za razumevanje vsebine in namena komunikacije. Poznavanje konteksta oddajnika sporočila je pri teh kulturah najpomembnejše, saj so informacije veliko bolj implicitne. Zaradi tega je potrebno za dodatno razumevanje upoštevati še neverbalno komunikacijo, med katero spadajo telesna govorica in obrazna mimika ter družbeni položaj govorca, pomen simbolike in zgodovinskega konteksta. Odnosi v visoko kontekstnih kulturah so prijateljski in dolgoročni, pogajanja so dolga in prijateljska, medtem ko so dogovori ustni ali pisni. Hierarhija je zelo jasna, značilna pa je tudi polikronost v odnosu do časa in manjši pomen odvetnikov (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009).

1.3.5 Pogajanja na Kitajskem

Pogajanja so proces, kjer se pogajalske strani med seboj sporazumevajo z željo po doseganju vzajemnih sporazumov o pogojih, razmerah in smernicah za prihodnje delovanje (Ghauri & Fang, 2001). Uspešna in učinkovita pogajanja so v veliki meri odvisna od razumevanja značilnosti in pristopov nasprotne pogajalske strani. Medkulturna pogajanja pa poleg tega zahtevajo še razumevanje kulture in pogajalskega sloga, značilnega za pogajalece iz tuje države. Mednarodni pogajalci, ki se pogajajo s Kitajci, morajo razumeti kitajsko kulturo in njeno dinamiko, vplive filozofije konfucionizma, daoizma in budizma ter uporabo konceptov, kot so guanxi, vzajemni odnosi in povezave ter mianzi (Torres, 2010). Na kitajska poslovna pogajanja močno vpliva njihova poslovna kultura. Ta kultura je sestavljena iz treh dimenzij: trenutnega stanja Kitajske, filozofije konfucionizma in kitajskih ukan. Pod trenutno stanje spadajo: politika Kitajske, ki ima vpliv na vse vidike v kitajski družbi, gospodarsko načrtovanje, pravni okvir, sodobna tehnologija, število prebivalstva, nerazvitost države, histrost sprememb v kitajski družbi in birokracija. Na pogajalski slog poleg tega močno vpliva tudi pet temeljnih konfucijskih vrednot. Po tej filozofiji so pogajalci usmerjeni bolj v dolgoročno razmerja in sodelovanje. Prav zaradi te filozofije so lahko Kitajci zelo težavni pogajalci, kadar se pogajajo za obraz svoje družine ali skupine. Kitajske pogajalske taktike izvirajo iz starodavnih 36 kitajskih ukan oziroma stratagemov. Te oblikujejo kitajsko poslovno strateško obnašanje. Kitajske ukane so skrbno izdelane spletke, ki se uporabljajo v različnih situacijah z namenom pridobitve psihološke in materialne prednosti pred nasprotnikom. Tujim pogajalcem lahko poznavanje tradicionalnih kitajskih ukan pomaga pri predvidevanju taktike kitajskih poslovnih partnerjev (Ghauri & Fang, 2001).

Kitajski pogajalski slog je sestavljen iz treh popolnoma različnih pogajalskih slogov. Pri pogajanju s Kitajci je najpomembneše zaupanje. Kitajci se lahko po Ghauri in Fangu (2001) glede na zaupanje in okoliščine pogajajo kot birokrati, gospodje ali pa strategji. V primeru nizkega vzajemnega zaupanja poslovnih partnerjev se pogajajo kot strategji s pomočjo ukan, v primeru visokega zaupanja pa kot gospodje (Ghauri & Fang, 2001). Pogajalci, imenovani konfucijski gospodje, iščejo vzajemne koristi, močno zaupanje in sodelovanje ter »win-win« rešitve za obe pogajalski strani. Ti pogajalci si želijo, da tudi nasprotna stran uspe. Poudarjajo iskrenost in pravičnost in so sposobni sklepati posle brez obsežnih pogajanj. Na drugi strani so kitajski pogajalci, ki se vedejo kot Sun Tzu strategji. Ti pogajalci so zelo spretni pri pogajanjih, trg si predstavljajo kot bojišče in so vešč pri uporabi statagemov. Osnova njihove pogajalske tehnike leži v Sun Tzujevemu strategemu podreditve nasprotnika brez boja (Fang, 2006). Birokratski slog pogajanja nastopi v primeru političnega vpliva na pogajalce (Ghauri & Fang, 2001). Za maoistične birokrate je značilno, da strogo sledijo vladnim načrtom poslovanja; prvo prioriteto jim predstavlja nacionalni interes in nikoli ne ločujejo posla od politike (Fang, 2006).

Kitajski pogajalski proces je sestavljen iz treh faz. Proces se začne s prvo fazo, ki se imenuje predpogajanja. V tej fazi je najpomembnejše lobiranje, izvajajo pa se tudi zgodnji prvi stiki z

vladnimi organi. Na tej točki je pomembna izgradnja zaupanja s kitajskimi poslovnimi partnerji. V njihovi kulturi je sklenitev posla zelo odvisna od vzajemnega spoštovanja in zaupanja. Drugo fazo imenujemo formalna pogajanja. Le-ta se začnejo, ko kitajska stran pokaže zanimanje za nadaljnje sodelovanje. Ta faza je dolgotrajna in pokaže vse taktične prijeme ter različne uporabe stratagemov. Zadnja faza v pogajanjih so post pogajanja, ki zajemajo aktivnosti po pogajanjih (Ghauri & Fang, 2001).

Na podlagi raziskave Ghauri in Fang (2001) predlagata managerska vedenja za uspešna pogajanja s Kitajci. Razdelila sta jih v štiri sklope: pomembnost, potrpežljivost, cena in ljudje. Uspešnost in hitrost začetka pogajanj sta odvisna od vladnih prioritet in politik. Pogajanja se bodo začela hitro v primerih pogajanj s tujimi podjetji, ki se ukvarjajo z dejavnostmi iz prednostnih sektorjev, ki jih je določila kitajska vlada. Najpomembnejša sposobnost za uspešna pogajanja s Kitajci je potrpežljivost. Pogajanja so velikokrat dolgotrajna zaradi vpliva konfucijske miselnosti dolgega grajenja zaupanja, odnosov in obraza. Potrpežljivost skozi ta proces vodi lahko tudi do dolgotrajnega sodelovanja. Naslednji zelo pomembni in ključni dejavnik v pogajanjih s Kitajci je cena. Tuji pogajalci cene ne smejo spustiti preveč, saj bi v očeh kitajskih pogajalcev postali sumljivi. Cena je zelo kočljiva tema tudi v primeru, ko tuji pogajalci zavrnejo prošnjo po znižanju cene kitajske pogajalske strani. V tem primeru so pogajalci užaljeni, saj po konfucijskem prepričanju izgubijo obraz. Ghauri in Fang (2001) zato predlagata, da se tuja podjetja pripravijo na zahteve po znižanju cene. V povprečju se cene po koncu pogajanj znižajo od 5 do 7 odstotkov. Najuspešnejša pogajanja s Kitajci so tista, ki so usmerjena v ljudi. Tuja podjetja morajo s kitajskimi poslovnimi partnerji izpostaviti visoko stopnjo zaupanja. Ob visokem zaupanju tuja podjetja lažje izpogajajo svoje želje, razvijejo dobre odnose in guanxi povezave, obenem pa se na ta način obvarujejo stratagemov, ki bi jih ob nizkem zaupanju uporabili kitajski pogajalci (Ghauri & Fang, 2001).

1.4 Tehnološko okolje

Kitajska si je zadala postati država z gospodarstvom in družbo, temelječo na inovacijah. Inovativnost je postala glavno vodilo novega modela bolj vzdržne rasti (OECD, b.l.). Do leta 2020 želi postati vodilna svetovna inovatorska država. Najbolj razviti obalni del Kitajske, ki je sedaj poimenovan kot »svetovna tovarna«, želi vlada v svojem načrtu preoblikovati v središče raziskav in razvoja ter visokotehnološke proizvodnje in storitev (Wu, 2012). V letu 2006 je vlada objavila nacionalni srednje- in dolgoročni program za razvoj znanosti in tehnologije. Trije najpomembnejši cilji tega programa so: povečati gospodarsko rast, izvirajočo iz tehničnega napredka na več kot 60 % do leta 2020, Kitajsko postaviti na peto mesto držav po številu patentov in citatov v svetovnih publikacijah ter povečati izdatke za raziskave in razvoj na 2,5 % BDP do leta 2020 (KPMG China 360, 2013).

Delež izdatkov BDP, namenjenega za raziskave in razvoj, vsako leto narašča. V letu 1996 je delež izdatkov znašal le 0,57 %. Leta 2002 pa je prvič presegel mejo enega odstotka (The World Bank, 2015e). Kitajska je v letu 2012 prvič prehitela EU po deležu izdatkov BDP,

namenjenega za raziskave in razvoj. V tem letu je namenila 1,98 % izdatkov njenega BDP za raziskave in razvoj, medtem ko je EU 28 namenila malenkost manj, in sicer 1,96 % svojega BDP. Od leta 1998 je Kitajska povečala delež izdatkov za kar trikratno vrednost (Van Noorden, 2014). Po napovedi je že leta 2014 dosegla mejo 2 % BDP, namenjenega za raziskave in razvoj (Grueber & Studt, 2013). Država se tako počasi približuje svojemu cilju, ki je zapisan v zadnjem petletnem planu, glede povečanja izdatkov za raziskave in razvoj na 2,2 % BDP do leta 2015 (KPMG China, 2011). Od leta 2011, ko je prehitela Japonsko, je Kitajska druga država sveta glede na izdatke, namenjene za raziskave in razvoj. Ocenjeni bruto izdatki v letu 2014, merjeni po pariteti kupne moči, so bili 284 milijard ameriških dolarjev. ZDA, ki so prve po izdatkih za raziskave in razvoj, so v tem letu za to področje porabile 465 milijard ameriških dolarjev. Kitajska vlaganja v raziskave in razvoj predstavljajo okoli 61 % vlaganj ZDA. Po napovedih bo glede na trenutne stopnje rasti na področju financiranja raziskav in razvoja prehitela ZDA okoli leta 2022. Takrat naj bi za to področje namenila okoli 600 milijard ameriških dolarjev. Delež kitajskega vlaganja v raziskave in razvoj v celotnem svetovnem vlaganju je v letu 2014 ocenjen na 17,5 %. Kitajska je skupaj z ZDA, Japonsko in Evropo pripomogla pri okoli 78 % vseh svetovnih investicij v raziskave in razvoj v letu 2014. Z vladno politiko ji je v zadnjih dvajsetih letih uspelo povečati vlaganja v raziskave in razvoj z 12 % na 20 % letno (Grueber & Studt, 2013). Povečuje pa se tudi zaposlenost v sektorju raziskav in razvoja. V zadnjem desetletju je v tem sektorju na Kitajskem zaposlenost narasla z enega na 2,8 milijona (KPMG China 360, 2013).

Glavni cilj velikega vlaganja je ustvarjanje inovacijske infrastrukture, ki bo omogočala nadaljnji razvoj, hkrati pa pospešila premik države od nizko stroškovne proizvajalke izdelkov do glavne proizvajalke in inovatorke naprednih tehnoloških proizvodov (Grueber & Studt, 2013). Kitajska vlada poleg velikega vlaganja v tehnologijo in tehnološke parke, ki spodbujajo domače inovacije, uvaja tudi razne politike na tem področju. Te pomagajo ustvariti okolje, ki bo ohranjalo in privabljalno nove naložbe na področje raziskav in razvoja tudi v prihodnje (KPMG China 360, 2013).

Kitajska je z raziskavami in razvojem zelo uspešna predvsem na področjih hitrih železnic, sončne energije, visoko zmogljivih računalnikov in raziskovanja vesolja (Van Noorden, 2014). Vlaganja so povezana predvsem z nacionalnimi cilji po rasti, stabilnem domačem razvoju naprednega gospodarstva, novih energijskih potrebah, predvsem po obnovljivih in trajnostnih energijskih virih ter mednarodnem ugledu (Grueber & Studt, 2013). Kitajska je zaradi velikega vlaganja v raziskave in razvoj globalno napredovala na več področjih. Napredek se najbolje vidi na področju zdravstva, biotehnologije, tehnološko napredne proizvodnje, informacijske tehnologije in alternativne energije. Domača podjetja vlagajo na področje raziskav in razvoja zaradi potrebe po inovativnosti, ki je nujna za uspeh na konkurenčnem trgu. Poleg domačih podjetij vedno več multinacionalk povečuje aktivnosti raziskav in razvoja, predvsem zaradi raznih spodbud in potrebe po bližini vedno bolj rastočega kitajskega trga. Od leta 2000 je število centrov za raziskave in razvoj, financiranih s strani tujih podjetij, naraslo z manj kot 200 na več kot 1300. Največ teh centrov je v Pekingu

in Šanghaju. Pekinški *Zhongguancun Science Park* je največji znanstveno-tehnološki park na Kitajskem. Zaradi ugodnih lokalnih spodbud pa se vedno več centrov za raziskave in razvoj, v lasti tujih multinacionalk, odpira tudi v Xi'anu, Chengduju in Chongqingu. Kitajska velja kot svetovno najbolj privlačna država za investicije v raziskave in razvoj (KPMG China 360, 2013). Najuspešnejša privatna podjetja na področju raziskav in razvoja so telekomunikacijski podjetji Huawei in ZTE, spletni gigant Alibaba ter računalniško podjetje Lenovo. Največ izdatkov za raziskave in razvoj namenijo velika podjetja v državni lasti, kar po mnenju nekaterih raziskovalcev lahko povzroča težave, saj lahko zavira inovacije v malih in srednje velikih podjetjih (Van Noorden, 2014). Vodilni podjetji glede izdatkov za raziskave in razvoj v državni lasti na področju energije sta kljub prizadevanju za čistejšo zeleno energijo naftno plinsko podjetje PetroChina in petrokemično podjetje China Petro & Chem. Ti dve podjetji sta poleg Huawei edini na lestvici petih največjih svetovnih neameriških podjetij po povprečni letni stopnji rasti vlaganj v raziskave in razvoj v svojem sektorju. PetroChina je glede na povprečno letno stopnjo rasti vlaganj v raziskave in razvoj svetovno celo vodilno podjetje na področju energije. V letu 2012 je za to področje namenilo kar 2,3 milijarde ameriških dolarjev (Grueber & Studt, 2013). Poslovni sektor, tako privatni kot tudi v državni lasti, je tako vedno bolj pomemben pri aktivnostih raziskav in razvoja na Kitajskem (Wu, 2012). V zadnjih dveh desetletjih so podjetja najbolj zaslužna za veliko rast kitajskih izdatkov, namenjenih za raziskave in razvoj (OECD, 2014b). V letu 1997 je poslovni sektor prispeval le okoli 43 % državnih izdatkov za raziskave in razvoj, v letu 2010 pa je znašal že dobrih 73 %, kar je primerljivo z razvitimi zahodnimi državami (Wu, 2012).

Pomemben pokazatelj razvitosti na področju znanosti in tehnologije predstavlja število patentnih prijav. Če je bilo na Kitajskem teh prijav v letu 1990 komaj nekaj več kot 5.800, jih je bilo leta 2013 prijavljenih že kar 704.936. Število prijav patentov prebivalcev kot tudi tujcev iz leta v leto raste (The World Bank, 2015d). V letu 2011 je bilo skupno teh prijav 525.000 in je preseglo število prijav v ZDA, ki je imela nekaj več kot 500.000 prijav (KPMG China 360, 2013). Po podatkih Svetovne banke (2015) je bilo v letu 2013 patentnih prijav prebivalcev in tujcev na Kitajskem že več kot 825.136 (The World Bank, 2015d). V zadnjem desetletju se je opazno spremenilo razmerje med domačimi in tujimi patentnimi prijavami. Rast patentiranja je posledica domačih inovacij. V letu 2003 je bilo razmerje med domačimi in tujimi patentnimi prijavami še približno 50 %, v letu 2012 pa je bilo domačih prijav že več kot 75 %. Med desetimi organizacijami na Kitajskem po največjem številu iznajdb v letu 2012 je tako vseh deset kitajskih. Prva po številu iznajdb je podjetje ZTE s 2532 iznajdbami, sledijo pa ji China Petrochemical, univerza v Zhejiangu in Huawei. Med prvih pet sodi še univerza Tsinghua s 1911 iznajdbami v letu 2012 (Thomson Reuters, 2014).

Kitajski delež iznajdb v desetih vodilnih globalnih tehnologijah v letu 2012 je visok na področju naravnih proizvodov in tehničnih instrumentov. Več kot 45 % vseh svetovnih iznajdb na področju naravnih proizvodov in 43 % svetovnih iznajdb na področju tehničnih instrumentov izvira s Kitajske. Največ kitajskih inovacij v letu 2012 glede na svetovno raven je še vedno osredotočenih na področje osnovne kemije in kmetijske tehnologije. Najvišji

delež kitajskih inovacij v svetovnem merilu je tako na področju kemije (72 %), sledita pa področji gnojil (71 %) in agrokemije (66 %) (Thomson Reuters, 2014).

Kitajska napreduje tudi na področju znanstvene dejavnosti ter objavljanja znanstvenih člankov in razprav. Od leta 2003 do 2012 je naraslo število znanstvenih razprav z indeksi citiranosti WoS (angl. *Web of Science*) s 5,6 % na 14 %. Kitajska se tako uvršča na drugo mesto na svetovni ravni po številu znanstvenih razprav indeksiranih v WoS. Povečanje objav je posledica vlaganj v zmogljivosti za znanstvene raziskave. Največje deleže v svetovnih visoko citiranih objavah od leta 2002 do 2011 ima na področjih kemije, fizike, znanosti o materialih, inženirstva, matematike in znanosti o Zemlji (Thomson Reuters, 2014). Po podatkih Svetovne banke je bilo leta 2012 na Kitajskem 1.020 raziskovalcev s področja raziskav in razvoja na milijon prebivalcev. V Sloveniji je bilo v istem letu 4.398 raziskovalcev na milijon prebivalcev. Kitajska zaostaja za evropskimi državami po številu raziskovalcev na milijon prebivalcev, kljub temu pa število raziskovalcev iz leta v leto počasi narašča, saj je bilo v letu 2000 raziskovalcev le 543 (The World Bank, 2015f).

Področje znanosti in tehnologije ima na Kitajskem svetlo prihodnost. Tukaj se namreč izuči največ znanstvenih diplomantov na svetu. Leta 2013 je bilo več kot sedem milijonov novih univerzitenih diplomantov od tega približno 900.000 inženirjev (KPMG China 360, 2013). V prihodnjih letih čaka Kitajsko veliko izzivov na področju raziskav in razvoja. Težave na tem področju nastajajo predvsem zaradi velikih neskladij pri intenzivnosti vlaganja v raziskave in razvoj glede na regijo. Razpon vlaganj je od manj kot 0,5 % v treh regijah, kjer je intenzivnost vlaganj najmanjša, pa do več kot 2 % BDP v petih najrazvitejših regijah. Tibet, Hainan in Xinjiang so regije, kjer se najmanj vlaga v raziskave in razvoj. V Pekingu pa je intenzivnost vlaganj največja. Izziv predstavlja tudi povečanje aplikativnih in temeljnih raziskav v primerjavi s tržno usmerjenimi. V letu 2010 je bil delež aplikativnih in temeljnih raziskav le 17 % v celotnem vlaganju v raziskave in razvoj, kar je krepko manj od vlaganj večjih razvitih držav, ki vlagajo okoli 50 %. Poleg tega izzivi ostajajo tudi na področju povečanja učinkovitosti vlaganj državnih podjetij v raziskave in razvoj ter večji zaščiti pravic intelektualne lastnine (Wu, 2012).

1.5 Vstopne oblike

V mednarodnem poslovanju poznamo več oblik vstopov na tuje trge. Glede na stopnjo nadzora, tveganja in fleksibilnosti delimo izvozne oblike v tri skupine: izvozne, pogodbene in investicijske. Izvozne oblike predstavljajo nizko stopnjo nadzora, majhno tveganje in visoko fleksibilnost. Pri pogodbenih oblikah vstopa so tveganje, nadzor in tudi lastništvo deljeni. Investicijske oblike vstopa na trg pa predstavljajo visoko stopnjo nadzora, obenem pa visoko tveganje in nizko fleksibilnost. Podjetja si glede na te dejavnike izberejo najprimernejšo obliko vstopa za svojo dejavnost. Poleg tveganja, nadzora, lastništva in fleksibilnosti pa so pri izbiri vstopne oblike za podjetja pomembni tudi drugi dejavniki. Med notranje dejavnike štejemo predvsem analizo velikosti in pomena velikosti podjetja. Zunanje dejavnike

sestavljajo sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom, deželno tveganje, variabilnost obsega povpraševanja, velikost in rast trga, trgovinske omejitve, intenzivnost konkurence ter dostopnost členov in oblik tržnih poti. Pri izbiri vstopne oblike se mora podjetje zavedati tudi značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa ter posebnosti transakcijskih dejavnikov (Makovec Brenčič, Lisjak, Pfajfar & Ekar, 2006).

1.5.1 Izvozne oblike

Izvoz je oblika mednarodne trgovine, kjer se blago, prizvedeno v neki državi, pošlje v drugo državo z namenom nadaljnje prodaje ali menjave za druge izdelke oziroma storitve. Izvoz predstavlja eno najstarejših oblik prenosa dobrin. V mednarodnem poslovanju se izvoz pojavlja v velikem obsegu zaradi zmanjšanja omejitev pri trgovanju, kot so carine in subvencije (Export, b.l.). Po podatkih WTO je povprečna rast svetovnega izvoza med leti 1992 in 2012 več kot 5 % (WTO, 2013). Izvoz omogoča podjetjem, da se internacionalizirajo brez večjih vlaganj na tujem trgu. Tak vstop na tuj trg predstavlja nizko tveganje in zahteva malo resursov (Chung & Enderwick, 2001). Ločimo med tremi oblikami izvoza. O neposrednem izvozu govorimo, ko je stik med ponudnikom izdelka ali storitve s končnim odjemalcem ali pa prvim posrednikom na ciljnim trgu neposreden. Prednosti te oblike izvoza sta predvsem neposredni stik z odjemalci in krajše tržne poti, medtem ko lahko nastanejo problemi na področju komunikacije in zaradi kulturnih razlik. Pri posrednem izvozu pa ponudnik izdelka ali storitve nima neposrednega stika s končnim porabnikom in tako tudi ne prevzema neposredno nobenih izvoznih aktivnosti. Največja prednost te oblike je tako minimalno tveganje, poleg tega pa niso potrebne izkušnje v mednarodnem poslovanju. Največja pomanjkljivost pa je pomanjkanje stikov s trgom. Tretjo obliko predstavlja kooperativni izvoz. Le-ta vključuje dogovore o sodelovanju z ostalimi podjetji. V tem primeru izvožno-trženjske družbe opravljajo celotno izvedbo izvoznih aktivnosti za več podjetij, in sicer brez izkušenj in virov za lastno izvedbo poslov mednarodnega poslovanja. Med prednosti tega izvoza štejemo delitev stroškov in tveganj internacionalizacije, slabost pa je tveganje neusklajenosti odnosov (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 56).

1.5.2 Pogodbene oblike

Pogodbene oblike so dolgoročne nekapitalske povezave med dvema podjetjema. Uporabljajo se predvsem v primerih prenosa tehnologije in know-howa. Te oblike so najbolj razširjene oblike vstopov na tuje trge. V tem pogodbeno temelječem razmerju med podjetjema so tveganje, nadzor in lastništvo deljeni (Šuštar, 2009). Pogodbene oblike vstopa na trge so se v mednarodnem poslovanju razvile zaradi želje podjetij po bližini odjemalcev, zmanjšanju stroškov proizvodnje zaradi cenejše delovne sile in drugih ugodnosti, skrajšanju tržnih poti in zmanjšanju transportnih stroškov. Poleg tega so prednosti pogodbenih oblik vstopa tudi v izogibanju carinskih in necarinskih omejitvah pri vstopu na trg ter lokalne subvencije in spodbude. Največja razlika med pogodbenimi oblikami in izvoznimi oblikami vstopa je ta, da se pri pogodbenih oblikah na trg ne prenaša izdelkov in storitev, ampak celotno proizvodnjo,

procesne in znanja. Med pogodbenne oblike vstopov sodijo: licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeni proizvodnja in skupna vlaganja (angl. *joint venture*) ter strateške zveze (Makovec Brenčič et al., 2006).

Franšizing dosega v mednarodnih okvirih izjemno visoko stopnjo rasti (Makovec Brenčič et al., 2006). Podjetjem omogoča, da širijo svoje poslovanje in povečujejo svoje prihodke brez povečanja premoženja (The Economist, 2009). Po definiciji EFF (angl. *European Franchising Federation*) je franšizing sistem trženja blaga, storitev ali tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in samostojnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji. Pri tem franšizor daje posameznim franšizijem pravico in hkrati odgovornost, da poslujejo skladno s franšizorjevim konceptom (Slovenian Franchise Association, b.l.). Franšizor je lastnik blagovne znamke in v zameno za plačilo dovoli uporabo te znamke franšiziju, poleg tega mu pomaga pri vzpostavitvi delovanja, trženja, izbire lokacije, ohranja nadzor nad njegovim delom, dobavlja produkte in usposablja zaposlene (The Economist, 2009). Vzroki za rast franšizinga v svetu so: pridobivanje operativnih učinkovitosti in ekonomij obsega, povečanje tržnega deleža in graditev kapitala blagovne znamke, graditev zvestobe potrošnikov, doseganje hitrejšega prodora na trg z razmeroma nizkimi stroški kapitala in bolj učinkovito doseganje ciljnih potrošnikov s skupnim oglaševanjem in promocijo (Sherman, 2011, str. 14–15).

Podobno obliko pogodbenega vstopa predstavlja tudi licenčno poslovanje. Dajalec licence se v tem primeru zaveže k prenosu zaščitenega znanja in pravic intelektualne lastnine, kot so patenti, blagovne znamke, know-how, proizvodni procesi in poslovne skrivnosti jemalcu licence brez prenosa lastništva. Pridobitelj licence mu v zameno za licenco plača licenčnino. Ta je običajno sestavljena iz začetnega plačila in minimalne licenčnine. Dajalec licence si na ta način z relativno majhnim tveganjem zagotovi vstop na trg. Jemalec licence pa v zameno za licenčnino pridobi proizvodno znanje in znan izdelek ali blagovno znamko. Licenčno poslovanje se je razvilo zaradi strateških in ekonomskih koristi tega poslovanja. Prednosti predstavljajo: delitev tveganja in stroškov razvoja in distribucije, doseganje hitrejšega prodora na trg, zaslužek dajalca licence s začetno pristojbino in licenčnino, krepitev lojanosti kupcev in dobrega imena, ohranjanje kapitala, namanjenega za širitev, ohranjanje tehnološke superiornosti in razvoja izdelkov dajalca licence ter možnost podaljševanja življenjskega cikla izdelka v manj razvitih državah z nezasičenim trgom. Na drugi strani pa obstajajo tudi slabosti licenčnega vstopa na trg. Te so: zmanjšana sposobnost pri uveljavljanju standardov kakovosti in specifikacij, prevelika odvisnost od znanja, sposobnosti in virov licence, nenamerna vzgoja tekmeča, nezmožnost doseganja ustreznega nadzora nad proizvodnjo in trženjem ter tveganje izgube ugleda dajalca licence zaradi dejanja jemalca licence (Makovec Brenčič et al., 2006; Sherman, 2011, str. 371–372; Šuštar, 2009).

Pogosta pogodbeni oblika v mednarodnem poslovanju so tudi skupna vlaganja. Ta nastanejo v primeru, ko dve ali več podjetij ustanovi čisto novo podjetje. Lastništvo tega podjetja je deljeno med ustanovitelji. Skupna vlaganja z lokalnimi podjetji predstavljajo več prednosti za

mednarodno podjetje, ki vstopa na tuj trg. Lastništvo novega podjetja je skupno, zato se delijo stroški, tveganja in dobički z lokalnim partnerjem. Tuje podjetje na ta način zmanjša finančna tveganja investicije vstopa na tuj trg. Poleg tega mednarodno podjetje s pomočjo lokalnega partnerja pridobi dostop do znanja o državi gostiteljici, hkrati pa so skupna vlaganja v nekaterih državah bolj politično sprejemljiva kot lastna vlaganja tujih podjetij. Največjo slabost skupnih vlaganj pa predstavlja nizka stopnja nadzora kapitala. Zaradi deljenega lastništva pa lahko prihaja med matičnimi podjetji z različnimi cilji tudi do velikih sporov. Vsaka odločitev v skupnem podjetju se mora doseči v dogovoru z ostalimi lastniki podjetja (Peng & Meyer, 2011).

1.5.3 Investicijske oblike

O investicijski obliki vstopa na trg govorimo takrat, ko podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu. Med te oblike vstopa štejemo: prodajne zastopnike, prodajne podružnice, lastne prodajne enote na tujem, lastne prodajne in proizvodne enote na tujem, sestavljalnice, skladišča, regionalne centre ter prevzeme in investicije od začetka (angl. *greenfield investments*) (Makovec Brenčič et al., 2006).

Prevzemi in investicije od začetka so v zadnjih letih kot oblika neposrednih naložb najhitreje rastoče oblike mednarodnega poslovanja. Prevzemi so visoko tvegana oblika vstopa na trge, saj je za te vstope na tuje trge potrebna visoka angažiranost virov podjetja (Makovec Brenčič et al., 2006). Hkrati pa predstavlja ta oblika prednosti pred investicijami od začetka v takojšnjih prihodkih, že obstoječem tržnem deležu, z znanimi izdelki in blagovnimi znamkami ter zgrajeno infrastrukturo za poslovanje z izšolanimi kadri (Šuštar, 2009). V primeru želje podjetja po čim hitrejšem vstopu na trg in dostopu do razvitih tržnih poti je za to podjetje, v primeru zadostnega kapitalskega ozadja in sredstev za takšen vstop, najbolj primeren prevzem podjetja na ciljnim trgu. Motivi za prevzeme so tako predvsem: delitev tveganja, težnje po sinergijskih učinkih na vseh poslovnih področjih, doseganju večjih dobičkov in višjega tržnega deleža ter potreb po hitrem prestrukturiranju (Makovec Brenčič et al., 2006).

Investicije od začetka so bolj dolgotrajne od prevzemov. Podjetja se za te investicije odločajo predvsem zaradi velikega odstotka neuspešnih prevzemov oziroma v primeru, da na vstopnem trgu ne najdejo primerne oblike podjetja za prevzem. Podjetje tako investicijo nadzorovano izpelje od začetka. S tem razvija integrirano obliko in lastno razpoznavno strategijo delovanja na vseh trgih (Makovec Brenčič et al., 2006).

1.6 Tveganja

Podjetja se pri svojem poslovanju srečujejo z različnimi tveganji. Tem so še bolj podvržena podjetja, ki poslujejo mednarodno. Glavni razlog za večja tveganja v mednarodnem poslovanju je predvsem v tem, da podjetja poslujejo v manj znanem poslovnem okolju, saj ne

poznajo vseh zakonitosti, ki veljajo v politični, ekonomski in pravni ureditvi države gostiteljice. Drugi razlogi za večja tveganja so tudi težje pridobivanje informacij o tujem poslovnem partnerju, nepoznavanje jezika, navad, politični in gospodarski dejavniki, kot so državni protekcionizem in devizni tečajji ter višji stroški zaradi večjih razdalj (Makovec Brenčič et al., 2006). Tveganje pomeni negotovost dogodkov v prihodnosti, ki lahko prepričujejo ali ovirajo realizacijo ciljev podjetja. Negotovost je neločljivo povezana s tveganjem, saj visoka raven negotovosti povečuje tveganje. Razlika med njima pa je, da negotovost povzroča veliko dejavnikov z nepredvidljivimi rezultati in je neizmerljiva, medtem ko je tveganje merljiv učinek negotovosti. Od stopnje tveganja, ki ga je podjetje pripravljeno sprejeti, je močno odvisna oblika vstopa in delovanja na določenem trgu (Tayeb, 2000).

Po Tayebu (2000) se tveganja delijo na deželna, finančna in poslovna. Deželna tveganja vključujejo politična, ekonomska in pravna tveganja. Ta tveganja nastanejo ob bistvenih spremembah v političnem, družbenem, pravnem ali makroekonomskem okolju države gostiteljice in imajo nepredvidljive posledice na podjetje (Tayeb, 2000).

Politična tveganja obstajajo v vsaki državi, čeprav se močno razlikujejo po obsegu. Na politična tveganja podjetja nimajo vpliva, zato se imenujejo tudi nekomercialna tveganja (Czinkota & Ronkainen, 2012). Nevarnost političnih tveganj je v mednarodnem poslovanju zaradi nevednosti veliko večja kot v domačem okolju, zato so v podjetjih deležna večje pozornosti (Tayeb, 2000). Ta tveganja pomenijo nevarnost političnih ukrepov ali družbenih dogodkov, ki vplivajo na podjetje v državi gostiteljici, in škodujejo poslovanju podjetja (Makovec Brenčič et al., 2006). Najmanjša politična tveganja so v državah s stabilno in konsistentno preteklostjo (Czinkota & Ronkainen, 2012). Velik vpliv v mednarodnem poslovanju imajo državne vlade. Za podjetja, ki poslujejo mednarodno, predstavlja državna politika določeno tveganje in izziv. Podjetja se morajo zato za uspešno poslovanje znati pravilno odzvati na vladne intervencije in s tem pridobiti določene konkurenčne prednosti pred drugimi podjetji na trgu. Med vzroke za politična tveganja sodijo odvzemi lastništva in prisiljene odprodaje, kjer država gostiteljica zahteva od tujih podjetij, da se odrečejo lastništvu podjetja na območju gostiteljice v zameno za finančno nadomestilo. V nekaterih primerih pa vlade držav gostiteljic odvzamejo imetje podjetij celo brez finančnih nadomestil. Poleg teh spadajo med vzroke za ta tveganja tudi vojne, nasilna kazniva dejanja, ugrabitve in izsiljevanja, terorizem, ekonomske sankcije, ekološki aktivizem, poslabšanje diplomatskih odnosov med državo gostiteljico in domačo državo, korupcija in konflikti, kot so revolucije, upori, državni udari in protesti. Korupcija predstavlja resen problem pri mednarodnem poslovanju. Poznamo več oblik korupcije: nepotizem, kronizem, klientelizem in izsiljevanje (Tayeb, 2000). Korupcijo opredeljujemo kot prisvajanje javnih dobrin v zasebno korist. Pri vseh oblikah korupcije prevladujejo zasebni interesi posameznika, politične stranke ali sorodstvene skupnosti, ki so v nasprotju z interesi podjetja ali družbe (Makovec Brenčič et al., 2006). Kitajska se po merilih organizacije *Transparency International* glede na stopnjo zaznane ravni korupcije v javnem sektorju uvrstila na 100. mesto od 175 držav, uvrščenih v

merjenje v letu 2014. Na lestvici, kjer pomeni visoko koruptivnost v državi rezultat 0 in najnižjo stopnjo koruptivnosti ocena 100, je Kitajska v letu 2014 dosegla oceno 36. Slovenija je za primerjavo na 39. mestu med državami z oceno 58. Državi z najmanj korupcije v letu 2014 sta Danska in Nova Zelandija. Na prvem mestu je Danska z oceno 92, medtem ko ima Nova Zelandija oceno 91. Države na zadnjem mestu z največjo zaznano korupcijo v tem letu pa so Afganistan (ocena 12), Sudan (ocena 11) ter Severna Koreja in Somalija z oceno 8 (Transparency International, 2015).

Za mednarodna podjetja je zelo pomembna tudi ocena ekonomskega in pravnega tveganja. Ekonomsko tveganje je manjše, če je v državi gostiteljici stabilno makroekonomsko okolje. To okolje je odvisno od stopnje razvitosti države. Na stabilnost vplivajo različni dejavniki. Zelo pomembne so monetarna, fiskalna in devizna politika države gostiteljice. Od monetarne je odvisna stabilnost obrestne mere in inflacija. Za mednarodno podjetje je v primeru različnih valut poslovanja najpomembnejša devizna politika, ki vpliva na stabilnost deviznega tečaja. Pomembna pa je tudi zunanjetrgovinska politika države gostiteljice. Le-ta se kaže v stopnji liberalizacije trgovine. Za zagotavljanje pravne države in enakih pogojev za vsa podjetja je zelo pomembna urejenost pravnega okolja. Poslovanje tujih podjetij v državi gostiteljici je veliko lažje in uspešnejše v primeru jasno urejenega področja intelektualne lastnine, carin, davkov, neposrednih tujih investicij ter standardov izdelkov in storitev (Makovec Brenčič et al., 2006).

Podjetja se pred deželnimi tveganji zavarujejo na različne načine. Obstaja veliko organizacij, ki v zameno za plačilo opravljajo ocene deželnih tveganj. EIU (angl. *Economist Intelligence Unit*) je ena od teh organizacij, ki ocenjuje države glede različne vrste tveganj. Ocene držav temeljijo na desetih kategorijah tveganj: varnosti, politične stabilnosti, učinkovitosti vlade, pravnega področja, makroekonomije, zunanje trgovine in plačil, finančnega področja, politike davkov, trga delovne sile in infrastrukture. Poleg EIU so organizacije, ki izdajajo ocene deželnih tveganj tudi Svetovna banka, Euromoney in World Economic Forum (Hamilton & Webster, 2012). Najboljša strategija podjetja za zaščito pred deželnimi tveganji je biti obveščen in na tekočem s trenutnim stanjem v gostujoči državi (Tayeb, 2000).

Druga skupina tveganj so finančna. Ta tveganja so definirana kot nepričakovane spremembe v vrednosti sredstev in obveznosti do virov sredstev mednarodne korporacije, ki nastajajo zaradi sprememb vrednosti finančnih instrumentov ali kot posledica dejavnosti korporacije na finančnih trgih. Glavni viri finančnega tveganja mednarodnih podjetij so spremembe v cenah finančnih instrumentov, kot so menjalni tečaji, obrestne mere, cene lastniškega kapitala in surovin. Finančna tveganja se razvrščajo na plačilna, tržna, likvidnostna, operativna in pravna tveganja (Tayeb, 2000).

Plačilno tveganje zajema verjetnost, da plačilni zavezanec ne bo mogel ali ne bo želel poravnati svojih pogodbenih obveznosti ob zapadlosti in v skladu s sklenjeno pogodbo. Razlogi za neizpolnitev obveznosti pogodbe so lahko komercialne narave, saj imajo

udeleženci nanje vpliv. Med te razloge spadata plačilna nesposobnost in nezainteresiranost poslovnega partnerja za izpolnitev pogodbe. Nekomercialni razlogi pa so povezani s političnimi tveganji. Mednje sodijo prepoved plačil v tujino, moratorij plačil in prepoved konverzije domače valute v tujo konvertibilno valuto. Podjetja se pred plačilnimi tveganji zavarujejo s preverjanjem bonitetne ocene poslovnega partnerja, izbire primernih instrumentov financiranja in zavarovanja terjatev pri specializiranih finančnih institucijah (Makovec Brenčič et al., 2006).

Tržna tveganja predstavljajo vpliv na vrednost mednarodnih korporacij zaradi sprememb deviznih tečajev, obrestnih mer, cen lastniškega kapitala in surovin (Tayeb, 2000). Tečajna tveganja nastanejo zaradi poslovanja mednarodnih podjetij s strankami z različnih valutnih območij. Nihanje višine deviznega tečaja je odvisno od ponudbe in povpraševanja po devizah ali intervencij centralne banke. Prilivi mednarodnega podjetja so zelo odvisni od tečajnih nihanj. Podjetja se zato pred valutnim tveganjem zaščitijo s pomočjo terminskih pogodb, z opcijami, zavarovanji, kjer se tveganje prenese na tretje osebe, ter valutnimim klavzulami. Na vrednost premoženja pa lahko vpliva tudi sprememba obrestne mere, saj se v primeru zvišanja obrestne mere obveznosti iz financiranja podjetja povečajo. Pred tem tveganjem se podjetja lahko zavarujejo z uporabo obrestnih transakcij swap. Pri tem instrumentu zaščite gre za zamenjavo obveznosti plačevanja obresti, ki so dominirane v isti valuti, med dvema podjetjema (Makovec Brenčič et al., 2006). Tudi cene surovin in delnic so podvržene velikemu nihanju (Tayeb, 2000). Spremembe cen so še posebej vidne na trgu nafte in drugih strateških surovin. Na te spremembe najbolj vplivata neusklajenost povpreševanja in ponudbe na svetovnem trgu ter veliko povečanje povpraševanja razvijajočih gospodarstev, kot so Kitajska, Brazilija in Indija. Pred cenovnimi tveganji se mednarodna podjetja zavarujejo z različnimi blagovnimi klavzulami (Makovec Brenčič et al., 2006).

Tretjo skupino tveganj predstavljajo poslovna tveganja. Mednarodno podjetje poslovna tveganja sprejme z namenom povečanja premoženja delničarjev. Ta tveganja se pojavljajo v okviru procesov, ki se odvijajo v podjetju pri opravljanju osrednje dejavnosti in vključujejo inovacije na področju tehnologije, upravljanje s človeškimi viri, oblikovanje izdelka, načrtovanje proizvodnega procesa in trženja. V mednarodnem poslovanju imajo med poslovnimi tveganji najpomembnejšo vlogo tveganja priprave pravilne dokumentacije, postavitve ustrezne cene ter prevozna in manipulativna tveganja (Makovec Brenčič et al., 2006; Tayeb, 2000).

2 LADJEDELNIŠTVO

Ladjedelništvo je dejavnost, ki se ukvarja z graditvijo, s predelavo in popravilanjem ladij. Ta dejavnost se izvaja v specializiranih objektih, ki se imenujejo ladjedelnice (Shipbuilding, b.l.; Research and Markets, 2014). Ladjedelništvo se nanaša na gradnjo vseh vrst morskih plovil. Med njih sodijo različne vrste potniških ladij, vključno z ladjami za križarjenje, vojaška plovila, ladje za prevoz tovora, tankerji, ribiške ladje, manjša priobalna plovila in ladje za

prosti čas. Za dejavnost ladjedelništva je potrebna visoka raven strokovnega znanja in veliko izdatkov za investicije, zato je le omejeno število držav na svetu, ki imajo potrebno znanje in vire za gradnjo ladij (Shipbuilding, b.l.). Proizvodnja ladij je dolgotrajen proces. Leto 2013 je bilo v ladjedelništvu prelomno, saj so se naročila zelo povečala glede na prejšnje leto. Panogo je pred tem močno prizadela globalna ekonomska kriza, zaradi katere je propadlo nekaj podjetij in ladjedelnic, hkrati pa se zmanjšalo povpraševanje in število naročil novih plovil. V letu 2013 so se tako naročila potrojila v primerjavi s prejšnjim letom. V industriji ladjedelništva prevladujejo predvsem azijske države, kot so Južna Koreja, Kitajska in Japonska. V letu 2013 je bila Kitajska vodilna na trgu z največjim številu naročil (Research and Markets, 2014). Vodilna pa je bila tudi v dokončani bruto tonaži. Kitajska je imela tako v letu 2013 dokončanih ladij s skupno bruto tonažo nekaj več kot 25.900.000 in je bila tako pred Južno Korejo in Japonsko (Statista, 2015a).

Kadar govorimo o ladjedelništvu, po navadi mislimo na izdelovanje večjih ladij in tankerjev. V svojem delu pa se osredotočam na področje proizvodnje jaht, plovil za razvedrilo, šport in prosti čas. To področje je po standardni klasifikaciji dejavnosti SKD 2008 opredeljeno kot proizvodnja čolnov za razvedrilo in šport s šifro kategorije C30.12 (Statistični urad Republike Slovenije, b.l.). Po klasifikaciji HS (angl. *Harmonized System of Tariff Nomenclature*) pa spadajo ta plovila s kodo 8903 med jahte in druga plovila za razvedrilo in šport. Na Kitajskem je zelo malo proizvajalcev, ki so se osredotočili le na proizvodnjo jaht za prosti čas. Večina ladjedelnic izdeluje plovila, kot so turistični trajekti in gliserji, poleg njih pa v okviru svoje ponudbe izdeluje še jahte (Italian Trade Commission, 2011).

Med jahte sodijo plovila z mehanskim pogonom in plovila za jadranje, ki jih lastniki uporabljajo za potovanja, izlete, ogled znamenitosti, prosti čas in zabavne dejavnosti (Italian Trade Commission, 2011). Med jahte pa ne sodijo plovila z vesli in izvenkrmnimi motorji, ki jih imenujemo čolni oziroma motorni čolni. Beseda jahta je poznana v več evropskih jezikih, izhaja pa iz nizozemske besede *jacht*, uporabljene v 16. in 17. stoletju. Ta beseda pomeni lov, zato je prvotno označevala ladje, namenjene lovu. Kasneje, ko je Nizozemska postala pomembna kot pomorska velesila, so prve jahte postale ladje, namenjene užitkom in zabavi. Uporabljala jih je kraljeva družina in kasneje meščanstvo za vožnje po kanalih in vodah Belgije in Nizozemske (Yacht, b.l.).

Motorne jahte se delijo glede na dolžino plovila. Majhne jahte merijo v dolžino do 9 metrov, srednje velike so dolge od 9 do 15 metrov in velike od 15 do 24 metrov. Višji rang jaht so super jahte. Te merijo v dolžino od 24 do 30 metrov. Največje jahte pa imenujemo mega jahte in so dolge več kot 30 metrov (Italian Trade Commission, 2011).

2.1 Industrija jaht

Industrija jaht je zelo obširna. Veriga panoge namreč zaobjema razvoj, načrtovanje, oblikovanje in proizvodnjo jaht, storitve jahtnih klubov, povezane prireditve, turizem,

poslovne aktivnosti, usposabljanja in preizkuse za jahtna vozniška dovoljenja, gradnjo in upravljanje marin, vzdrževanja in popravila jaht, ustanavljanje in upravljanje jahtnih klubov, proizvodnjo dodatne opreme ter razna zavarovanja. Svetovni trg jaht se ja zaradi globalne ekonomske krize v letu 2008 zelo zmanjšal. To pa ne velja za Kitajsko, saj je trg neprestanoma rasel (Spears, 2014). Kitajski trg jaht raste že od leta 2005 (Italian Trade Commission, 2011). Po raziskavi CCYIA (angl. *China Cruise & Yacht Industry Association*) bo trg jaht v naslednjem desetletju rasel okoli 30 % letno. V letu 2014 je znašal kar 1,2 milijarde ameriških dolarjev (Jing, 2015). Povezane dejavnosti, kot so jahtni klubi, usposabljanja za vožnjo z jahtami in povezane turistične dejavnosti, pa so prispevale še veliko več, kot je vreden trg jaht na Kitajskem (Spears, 2014). Po napovedih naj bi do leta 2020 trg jaht dosegel 10 milijard ameriških dolarjev (Italian Trade Commission, 2011). Industrija jaht na Kitajskem v zadnjih letih cveti, povečuje pa se tudi zanimanje za plovbe z jahtami. Zaradi velikega zanimanja se odpirajo tudi novi jahtni klubi. Teh je bilo v letu 2014 na Kitajskem že 149. Razvoj gospodarstva in povečevanje kupne moči prebivalstva pa prispeva tudi k večjemu zanimanju za navtične sejme. Hkrati se povečuje število bogatih Kitajcev in s tem tudi povpraševanje po luksuznih izdelkih. Obseg uvoza luksuznih jaht je tako vsako leto večji. Obenem pa se hitro povečuje tudi prodaja manjših in srednje velikih jaht, saj se srednji razred osredotoča predvsem v nakup cenejših in manjših jaht. Analitiki pričakujejo, da bo ob taki letni stopnji rasti Kitajska postala v naslednjih petih letih največji azijski trg za jahte. V tej panogi tako obstaja veliko priložnosti tako za proizvajalce, kot tudi za prodajalce in storitvena podjetja (Jing, 2015; Spears, 2014).

Kitajski trg jaht ima veliko specifičnih značilnosti. Trg še vedno poganja ponudbena stran, hkrati pa je povpraševanje relativno šibko glede na število potencialnih kupcev, ki so dovolj premožni za nakup jahte. Na Kitajskem je bil tako leta 2011 lastnik jahte vsak 318. bogati medtem ko je za primerjavo v Hong Kongu vsak 25. bogati lastnik jahte. Med bogate ljudi štejemo posameznike, ki imajo vsaj milijon ameriških dolarjev likvidnih sredstev (angl. *High Net-Worth Individuals*). Na Kitajskem je bilo leta 2011 teh okoli 500.000. Kljub visokemu številu bogatih Kitajcev je lastnikov jaht izredno majhno. Ocenjeno število lastnikov jaht na celinski Kitajski je bilo tako leta 2011 okoli 1500, medtem ko je za primerjavo v Hong Kongu teh okoli 3000. Največ lastnikov jaht v letu 2014 je bilo iz province Guangdong (34 %) in Hainan (19 %) (Celoten graf deležev lastnikov jaht po provincah je v Prilogi 1) (Italian Trade Commission, 2011; Jing, 2015). V letu 2012 je bilo lastnikov jaht že okoli 3000 (Yachtchina, 2014). Po podatkih World Wealth Reporta število posameznikov, ki imajo vsaj milijon ameriških dolarjev likvidnih sredstev, na Kitajskem močno raste. Tako je število posameznikov v letu 2014 zraslo za kar 17,5 %. V tem letu je kar 890.100 dolarskih milijonarjev (World Wealth Report, 2015). Ocenjujem, da je bilo ob predpostavki tako hitre rasti dolarskih milijonarjev, 30 % rasti trga v letu 2014 in načrtnega razvoja trga jaht v letu 2014 približno 5.070 lastnikov jaht. Kitajsko združenje industrije jaht in križarjenja CCYIA pa predvideva, da bo število čolnov in jaht do leta 2020 naraslo na kar 100.000. Najbolj naj bi naraslo povpraševanje po majhnih in srednje velikih jahtah (Yachtchina, 2014). Menim, da je to številko realno doseči, saj je v primerjavi s Kitajsko v Veliki Britaniji več kot 600.000

lastnikov čolnov za rekreativno uporabo in prosti čas, v ZDA pa je teh okoli 19 milijonov. Število lastnikov jaht je v realnosti nekoliko višje, kot kažejo podatki, saj ima veliko premožnejših Kitajcev svoje plovilo registrirano in zasidrano v Hong Kongu. Tam so trg, predpisi in infrastruktura za jahte veliko bolj razviti, hkrati je bolj udobna tudi davčna politika kot na celinski Kitajski. Poleg tega se je veliko premožnejših Kitajcev preselilo v Hong Kong, saj je tam bogastvo manj opazno in je več možnosti za porabljanje denarja (Italian Trade Commission, 2011).

Kitajska je trenutno še v zgodnji fazi razvoja industrije jaht in se bo po napovedih kmalu obrnila v drugačno rabo čolnov. Jahte bodo začeli uporabljati za posel in zabavo. Vožnja z jahtami ter jadranje je vedno bolj popularno in postaja tako nov način življenja premožnejših ljudi (Rapoza, 2013). Tipičen kitajski kupec jahte je moški, star med 25 in 45 leti in živi v mestni provinci Šhanghaj ali Peking oziroma v JV provinci Guangdong. Ponavadi je poslovnež, ki se ukvarja s proizvodnjo, z informacijsko tehnologijo ali nepremičninami. Za tipične kupce je značilno, da izbirajo jahte v cenovnem razponu od 1 do 5 milijonov kitajskih juanov. V zadnjem času pa se povečuje zanimanje tudi za nakupe večjih ladij med 18 in 30 metri. Kitajski kupci jaht se od zahodnjaških razlikujejo glede zahtev po oblikovanju jaht. Dizajn jaht je drugačen predvsem zaradi razlike v azijski kulturi preživljanja prostega časa. Jahte za kitajske kupce morajo biti tako prilagojene za karaoke, mize za kartanje in igranje ma jiangna, vsebovati pa morajo tudi večje klimatizirane prostore. Večini kitajskih lastnikov jaht primankuje znanja o jadraniu in vožnji z jahtami, zato je glavni cilj izobraziti lastnike in potencialne kupce, da bodo lahko popolno uživali v plovbi. Kitajska vlada se trudi spodbujati trg jaht v državi, saj v njem vidi veliko priložnosti. Tako se izboljšuje regulacijsko okolje in povečujejo spodbude vlade na tem področju. Leta 2009 so tako sprejeli prve obširne predpise na področju registracij jaht, vozniških dovoljenj in jadranja. Vlada je skupaj z lokalnimi oblastmi začela podpirati razvoj industrije jaht in promocije turizma. To je sprožilo več vlaganj v izgradnjo novih marin. Novi predpisi so liberalizirali pogoje za registracijo jaht in poenostavili vhode in izhode tujih jaht. Cilj politike je tudi razvoj otoka Hainan v Južno kitajskem morju. Država želi otok spremeniti v mednarodno turistično destinacijo, primerno za super jahte. Vsi ti ukrepi so pripomogli k nadaljevanju povečanega zanimanja za plovbo. Hkrati pa se je izboljšala domača proizvodnja, zato se je povečala tudi udeležba kitajskih proizvajalcev jaht na mednarodnih razstavah navtike (Italian Trade Commission, 2011).

2.1.1 Super in mega jahte

Po raziskavi Boat International Media, ki vsako leto izdaja podatke o letnih naročilih in gradnji super jaht, so to jahte, večje od 24 metrov. Svetovna industrija proizvodnje jaht počasi okrevava po globalni ekonomski krizi. V letu 2009 je bil zabeležen rekord, ko je bilo kar 1.008 naročil za nove super jahte. V naslednjih letih so naročila padala vse do leta 2014, ko je bilo naročil spet več. V tem letu je bilo 735 jaht, dolgih več kot 24 metrov v izgradnji ali v naročilu. Tako je v leto 2014 za 6,2 % več projektov kot prejšnje leto. Največ naročil jaht glede na vrsto je bilo v tem letu motornih jaht (538). Druge po številu naročil so bile

jadrnice (95), sledili pa so še gliserji (51), ekspedicijske jahte (37) in jahte za športni ribolov (14). Največja proizvajalka jaht na svetu daleč pred vsemi drugimi proizvajalci je že nekaj časa Italija. Po podatkih za leto 2014 je bila udeležena v 274 projektih s skupnimi 10.686 metri novih jaht. Za Italijo so bile med petimi največjimi proizvajalkami glede na dolžino projektov v metrih Nizozemska (3.456 m), Turčija (3.120 m), ZDA (2.435 m) in Velika Britanija (2.081 m). Kitajska je bila na osmem mestu z 900 metri projektov (Boat International Media, 2014). Čeprav je Kitajska dokaj visoko na seznamu proizvajalk super jaht, se večina proizvajalcev jaht nahaja v majhnem, srednjem in velikem razredu, to je do 24 metrov dolgih jaht za prosti čas. Kitajski proizvajalci v segmentu super in mega jaht niso tako konkurenčni zaradi manjše prefinjenosti in naprednosti v izdelavi. Poleg tega je na kitajskem trgu največ povpraševanja po jahtah, velikih do 15 metrov, in zelo omejeno povpraševanje po jahtah, daljših od 24 metrov (Italian Trade Commission, 2011).

V segmentu super in mega jaht je bilo v svetovnem merilu leta 2014 največ projektov na jahtah, dolgih od 24 do 27 metrov (164). S 151 projekti so sledile od 30 do 36 metrov dolge jahte in 36 do 45 metrov dolge jahte s 149 projekti. Najmanj projektov je bilo z 61 do 76 metriskimi jahtami (36). V največji kategoriji mega jaht, daljših od 76 metrov, pa je bilo skupno 40 projektov. Največji proizvajalec super in mega jaht je bil italijanski Azimut/Benetti z 79 projekti in 2.926 metri novih jaht. Sledila sta italijanska Sanlorenzo (1.345 m) in Ferretti Group (1.059 m). Prvih pet svetovnih proizvajalcev super in mega jaht pa predstavljata še britanska Princess Yachts (849 m) in Sunseeker (803 m). Med dvajsetimi največjimi proizvajalci super in mega jaht na lestvici ni bilo kitajskih predstavnikov. Kitajska je imela glede na poročilo Boat International Media v letu 2014 glede na globalno knjigo naročil super in mega jaht, ki so v gradnji, 4 proizvajalce super jaht in 7 proizvajalcev mega jaht. Med proizvajalce super jaht tako spadajo: Cheoy Lee Shipyards, Jet Tern Marine, Nordhawn/Pae in Tricon Marine. Proizvajalci mega jaht pa so: Heysea Yachts, Iag Yachts, Kingship Marine, Marlow/Norsemen Shipyard, Prout International, Pride Yachts in Sunbird Yachts (Boat International Media, 2014). Po oceni CCYIA pa je na Kitajskem skupaj okoli 20 proizvajalcev super in mega jaht (Jing Daily, 2013). Kitajski premožnejši kupci jaht močno cenijo uveljavljene znamke jaht. Tako so najprestižnejše znamke, kot so Ferretti, Sanlorenzo in Sunseeker, kljub zelo restriktivnim uvoznim davkom odprle svoja prodajna zastopništva na kitajskem trgu. Zaradi visokih uvoznih davkov domači proizvajalci pridobivajo prednost pred tujimi in počasi povečujejo svojo proizvodnjo. Eden od takih primerov je Heysea Yachts, ki je postal eden glavnih proizvajalcev jaht na Kitajskem. Po podatkih iz globalne knjige naročil za leto 2014 je imel tako v proizvodnji oziroma naročilo šest 25 metrskih super jaht Heysea 82 in tri 33 metrske mega jahte z imenom Asteria 108. Od konca leta 2011, ko so začeli s proizvodnjo modela Heysea 82, pa do poletja 2013 so prodali že 20 primerkov te super jahte. Zaradi vedno več domačih proizvajalcev se je tako v segmentu super in mega jaht močno povečala konkurenca tako na lokalnih kot tudi svetovnih trgih (Boat International Media, 2014).

2.1.2 Območja na Kitajskem, primerna za navtiko

Kitajska ima zaradi svoje velikosti veliko primernih območij za plovbo z jahtami in jadrnicami. Na vzhodu države ima kar 18.000 kilometrov obale, v notranjosti več kot 90.000 jezer, številne reke in 6.500 otokov. Plovba z jahtami in jadrnicami je dovoljena po Biserni reki (angl. *Pearl river*), rekah Jangce, Amur, Huangpu in Suzhou v Šanghaju ter Rumeni reki, čeprav je na vseh naštetih zelo gost promet tovornih ladij. Zaradi gostega prometa je vožnja z jahtami omejena na 8 vozlov. Za vožnjo po rekah še vedno ni jasnih predpisov niti določenih poti za varno rečno plovbo. Kitajske vode so v nekaterih področjih države zaradi močnega onesnaženja krepko pod zahodnimi standardi kakovostnih voda. Plovba po jezerih v notranjosti je omejena na jezera Dianshan pri Šanghaju in Taihu v mestu Suzhou (Ge & Schwarzkopf, 2012; Italian Trade Commission, 2011).

Zaradi gostega rečnega prometa, nezadostnih predpisov in slabe kakovosti voda v jezerih in rekah je najbolj primerno področje za plovbo jaht obalno območje na vzhodu Kitajske. Trg jaht je tako skoncentriran v bolj ekonomsko razvitih obalnih provincah. Deli se na vzhodno, severno in južno območje. V vzhodnem delu, kamor spadajo province Šanghaj, Jiangsu, Zhejiang in Fujian, je največ navtične aktivnosti v Šanghaju ter v bližini Suzhoua, Nanjinga in Hangzhoua. Področje Šanghaja z gradnjo in razvojem marin v zadnjih letih ostaja glavno središče za plovbo, namenjeno prostemu času. Poleg obalnega dela je v Šanghaju možna tudi plovba po reki Huangpu in njenih pritokih. Plovba po jezerih v notranjosti pa je mogoča v predelih mest Suzhou in Hangzhou. Na severnem območju Kitajske imajo primerne razmere za plovbo province Shandong in Liaoning ter mesta Tianjin in Peking. Plovba z jahtami in jadrnicami je na področju severnega področja skoncentrirana okoli mesta Qingdao v provinci Shandong, nekaj aktivnosti pa je tudi v Dalianu in Tianjinu. V okolici Pekinga je mogoča tudi plovba po celinskih rekah in jezerih. Mesto Qingdao je eno glavnih tovornih in vojaških pristanišč na Kitajskem in hkrati eno od najpomembnejših pristaniških mest v državi. Leta 2008 v času poletnih olimpijskih iger v Pekingu so bila v mestu Qingdao vsa tekmovanja v jadrnanju. To je tudi pripomoglo k promociji jadrnanja in plovbe z jahtami na tem območju Kitajske. Kljub hladnejšemu podnebnju v tej regiji in s tem krajši sezoni plovbe imajo na tem področju načrte zgraditi nekaj prestižnih marin. Te bodo omogočale priveze še večjim in bolj luksuznim jahtam (Italian Trade Commission, 2011).

Qingdao je po končanih olimpijskih igrah postal središče jadrnanja na Kitajskem. V pristaniščih v mestu je zasidranih kar 1050 jadrnic. Priljubljenost jadrnanja na tem področju se kaže tudi v tem, da so mestne oblasti od leta 2006 začele s tečaji o jadrnanju na kar 140 šolah in klubih v mestu, med mladimi v mestu so razdelili več kot 20.000 knjig o jadrnanju, hkrati pa se je več kot 10.000 prebivalcev udeležilo strokovnega usposabljanja o jadrnanju. V zalivu Fushan na lokaciji nekdanje ladjedelnice Beihai je bil na 45 hektarjih ozemlja odprt mednarodni center jadrnanja z vrhunsko jadralsko infrastrukturo. Mesto je bilo v zadnjih letih gostitelj več mednarodnih jadrlnih prireditev, med katerimi je bilo tudi svetovno prvenstvo v

jadranju. Qingdao je na dobri poti, da postane vodilni azijski center jadranja (Chuanjiao, 2014).

Najprimernejše področje za plovbo z jahtami in jadrnicami je zagotovo področje južne obale Kitajske na območju province Guangdong in Fujian ter otok Hainan. Mesta z največjimi aktivnostmi na področju plovbe z jahtami in jadrnicami so tako Shenzhen, Zhuhai, Xiamen ter celoten otok Hainan. Shenzhen in Zhuhai sta v neposredni bližini Hong Konga, ki ima navtično infrastrukturo že dobro razvito. Xiamen pa ima od leta 2010 največjo marino za jahte v Aziji. Za to področje so najprimernejša plovila, ki merijo od 6 do 10 metrov, saj se jih lahko uporablja za različne namene predvsem v turizmu in za vedno bolj priljubljen športni ribolov (Italian Trade Commission, 2011).

Menim, da imata največji potencial za navtični turizem na Kitajskem Zhuhai in otok Hainan. Zhuhai, ki leži tik ob Macau, velja za vodilno kitajsko turistično destinacijo, poimenovan pa je tudi kitajska riviera. Zaradi svoje lege in povprečne letne temperature okoli 23 stopinj celzija ima idealne pogoje za jadrnanje in plovbo z jahtami celo leto. Področje ima 146 otokov in več kot 690 kilometrov obale, primerne za plovbo. V bližini sta Macao in Hong Kong, ki ima registriranih več kot 10.000 jaht. Delta Biserne reke, kjer leži Zhuhai, pa je tudi eno od najbogatejših območij Kitajske (O'Neill, 2014). V Zhuhaiju velja tudi posebno določilo o prostem sidranju in plovbi plovil, registriranih v Hong Kongu ali Macau. Otok Hainan pa je na skrajnem jugu Kitajske in ima ugodno tropsko podnebje, podobno kot havajsko otočje v Tihem ocenu. Zaradi naravnih danosti, primernih za turizem, kot so lega otoka v toplem podnebnem pasu Južno kitajskega morja, lepih peščenih plaž in čistega morja namerava Hainan postati eno od vodilnih področij za mednarodni navtični turizem na Kitajskem (Italian Trade Commission, 2011). Vladne spodbude za razvoj industrije jaht ter plovbe z jahtami in jadrnicami na tem področju so prispevale k hitri rasti industrije v zadnjih letih. Trenutno je na otoku pet marin s skupno 800 privezi, v gradnji pa so že tri nove marine, ki bodo ob dokončanju skupaj zagotavljale 1.800 privezov. K priljubljenosti plovbe z jadrnicami in jahtami prispevajo tudi vsakoletni navtični sejem in razna tekmovanja v jadrnanju (Visit Hainan, 2014). Hainan postaja kitajsko središče za jahtno industrijo. Vrhunska in dobro razvita infrastruktura je pripomogla, da je otok trenutno največji trg za jahte in super jahte na Kitajskem (Chinarendevous, 2014). Otok je postal s pomočjo dveh uredb iz leta 2010 tudi področje najbolj proste plovbe za jahte in jadrnice (Italian Trade Commission, 2011).

2.1.3 Marine in jahtni klubi na Kitajskem

Na Kitajskem je trenutno okoli 150 marin (Jing, 2015). Med njimi je veliko marin, ki so še v gradnji, ter veliko bodočih marin, ki so še v načrtu za izgradnjo. Z gradnjo marin so začeli šele pred kratkim. Večina teh marin je v sklopu naselij stanovanj ali vil ob obali. Kljub gradnji velikega števila marin v zadnjem času, ki jih spodbujajo lokalne oblasti z namenom privabljanja premožnejših domačinov in tujcev, pa še vedno obstaja problem pomanjkanja znanja o gradnji in vodenju marin. Stanje se postopoma izboljšuje s pomočjo znanja tujcev, ki

pomagajo pri gradnji in vodenju. Na Kitajskem prevladujejo privezi, ki so del marin jahtnih klubov, turističnih pristanišč pa je še vedno omejeno število. Na različnih koncih države je zato načrtovanih veliko gradenj novih marin. V bližnji prihodnosti je pričakovati, da jih bo krepko čez 150. Gradnje marin spodbujajo in ponekod tudi upravljajo lokalne oblasti. Hangzhou je prvo kitajsko mesto, ki je dovolilo gradnjo privatnih marin. Kitajska ima nekaj glavnih področij, kjer nameravajo graditi nove. Med njimi je mesto Qingdao, ki ima v načrtih za izgradnjo kar 30 novih marin, gradnje marin in razvoj industrije jaht pa imajo tudi na seznamu prioritet v dvanajstem mestnem petletnem načrtu. Šanghaj ima v načrtih zgraditi več marin s privezi za jahte v centru mesta vzdolž reke Huangpu in se tako preobraziti v mednarodno turistično metropolo. V Zhuhaiju gradijo dve marini, ki bosta namenjeni samo za priveze jaht in jadrnic. Tega projekta so se aktivno lotili tudi na otoku Hainan, saj imajo trenutno v načrtih ali v gradnji več kot 10 marin. Do leta 2030 pa nameravajo zgraditi kar 25 novih marin za jahte s 14.200 privezi. Na Hainanu je trenutno 5 mednarodnih marin za jahte, ki imajo skupaj 800 privezov. V letu 2012 je bila v mestu Sanya odprta najnovejša marina Serenity s 325 privezi, dolgimi od 10 do 40 metrov (Italian Trade Commission, 2011; Roberts, 2014; Visit Hainan, 2014; Xie, 2014). Zaradi naraščajočega povpraševanja za plovbo na Kitajskem primanjkuje primernih privezov za jahte. Stanje se izboljšuje z gradnjo novih marin, kar predstavlja velike priložnosti za vlagatelje. V zadnjem času tako raste priljubljenost naložb v nove marine. Predvidevajo, da se bo nepremičninski sektor na Kitajskem v prihodnje še bolj zanimal za vlaganje v industrijo jaht (Wen & Fangfang, 2013).

Poleg marin je bilo leta 2014 na Kitajskem 149 jahtnih klubov s svojimi zasebnimi privezi. Klubi so tako pogosto povezani z gradnjo novih marin. Večina jahtnih klubov je v delti Biserne reke ter reke Jangce, na obali zaliva Bohai in na otoku Hainan na jugu Kitajske. Jahtni klubi delujejo večinoma kot turistična društva, pojavlja pa se vedno več ekskluzivnih klubov, namenjenih samo članom. Največ jahtnih klubov, primerljivih z najboljšimi klubi v zahodnjaških državah, z razvito industrijo jaht, je v krajih, kjer je plovba z jahtami in jadrnicami najbolj razvita. Ti so tako locirani predvsem v mestu Sanya na otoku Hainan, Shenzhenu, Šanghaju, Xiamenu ter na severu v mestu Qingdao. Povečano število lastnikov plovil in povpraševanje po infrastrukturi, namenjeni jahtam in jadrnicam, je povzročilo, da klubi svojim članom ponujajo priveze in vzdrževalna ter servisna dela za njihova plovila. Za privabljanje novih članov jahtni klubi poleg tega nudijo tudi druge dodatne storitve, kot so izposoja opreme za potapljanje, plovil za ogledovanje turističnih znamenitosti, prirejanje dirk in raznih privatnih zabav. Večina jahtnih klubov je poleg tega še distributerjev novih jaht, saj na tak način najlažje pridejo do novih strank. Jahtni klubi na Kitajskem so zelo pomembni, saj imajo vlogi izobraževanja in razvoja navtičnega trga v državi, kjer je ta industrija še v začetni fazi. Tuji prodajalci in proizvajalci jaht zato investirajo v jahtne klube in marine, saj s tem povečujejo povpraševanje po zasebnih jahtah v razvijajoči se industriji (Ge & Schwarzkopf, 2012; Italian Trade Commission, 2011; Jing, 2015; Roberts, 2014).

2.1.4 Sejmi plovil na Kitajskem

Priljubljenost plovbe z jahtami in jadrnicami zagotovo dvigujejo navtični sejmi na Kitajskem. Teh je vsako leto več, hkrati pa so vedno bolj obiskani. Najbolj znan sejem plovil je CIBS (angl. *China International Boat Show*), ki se že 20 let odvija v Šanghaju. CIBS je edini kitajski član mednarodne zveze organizatorjev razstav navtike IFBSO (angl. *International Federation of Boat Show Organizers*). Sejem plovil se vsako leto širi in veča svoje razstavne površine. V letu 2014 je bila razstavna površina sejma velika že 50.000 kvadratnih metrov. Priljubljenost sejma se kaže tudi v vsakoletnem povečanem obisku. V letu 2004 je sejem obiskalo 6.250 ljudi, leta 2014 pa že kar 35.262 ljudi iz 70 držav sveta. Domačih gostov je bilo največ, in sicer 84 %. Največ obiskovalcev glede na province pa je bilo iz Šanghaja ter provinc Jiangsu in Zhejiang. Stalno se povečuje tudi število razstavljalcev na sejmu. Leta 2014 jih je bilo 550, kar pomeni 8 % rast glede na prejšnje leto (*China International Boat Show, 2014*). Navtične razstave organizirajo tudi v mestih Xiamen, Guangzhou, Dalian in Pekingu ter na otoku Hainan v mestih Sanya in Haikou (*Trade Shows in China, 2014*). Na otoku Hainan je najbolj poznana razstava navtike, ki jo organizira China Rendez-Vous. Razstava je namenjena premožnejšim Kitajcem, saj ponuja poleg navtike tudi druge luksuzne proizvode. Dogodek se odvija decembra v St. Regis Hotel marini v Sanyi. V letu 2015 pričakujejo okoli 10.000 obiskovalcev, ki si bodo lahko ogledali več kot 80 super jaht (*Yacht Charter Fleet, 2014*). Navtični sejmi so zelo pomembni pri povečanju zanimanja za plovbo z jahtami in jadrnicami med premožnejšimi Kitajci. Povečanje števila navtičnih razstav pomaga pri ozaveščenosti o jadrnanju in plovbi z jahtami, kaže pa tudi na zagon trga jaht na Kitajskem, saj se je število razstav namenjenih plovilom od leta 2006 skoraj podvojilo (*Italian Trade Commission, 2011*).

2.2 Porterjevih pet sil

2.2.1 Konkurenca v panogi

Na Kitajskem je okoli 300 proizvajalcev plovil za prosti čas, med njimi pa je samo okoli 90 proizvajalcev, ki izdelujejo tudi jahte. Večina teh proizvajalcev izdeluje jahte v srednjemu segmentu jaht, ki v dolžino merijo do 24 metrov. Domači proizvajalci se osredotočajo predvsem na izvoz. Zaradi cenejše delovne sile so plovila, ki merijo v dolžino do 9 metrov, cenovno zelo ugodna. V tem segmentu jaht so lokalni proizvajalci izjemno konkurenčni, zato je zelo omejen trg za tuja uvožena plovila. Priložnosti za nove proizvajalce so tako v segmentu super in mega jaht, kjer še ni tako veliko konkurence. Domači proizvajalci se izboljšujejo na področju tehnologije in tehnik proizvodnje, hkrati pa razvijajo in oblikujejo svoje znamke jaht. Največ proizvajalcev ima svoje proizvodne obrate v provinci Shadong, v mestih Qingdao, Yantai in Weihai, tuji proizvajalci pa so zbrani v provinci Guangdong v mestih Zhuhai in Shenzhen. Ostala pomembna področja proizvajalcev jaht so tudi v obmorskih predelih provinc Zhejiang, Jiangsu ter v Šanghaju. Nekaj proizvajalcev pa imajo province Fujian, Hebei, Tainajin Liaoning ter otok Hainan (*Italian Trade Commission, 2011*).

Kitajska velja za državo z relativno nizkimi stroški proizvodnje. Izdelovanje jaht je zelo odvisno od stroškov delovne sile in tehničnega znanja. Avtomatizacija proizvodnje je zaradi jaht, ki so prilagojene potrebam kupcev, manj uspešna. Kitajska tako ponuja poceni in hkrati relativno visoko kvalitetno delovno silo. Delavci so povečini zelo mladi, njihove plače pa dosegajo le 20–30 % zahodnjaških plač. Poleg tega so ti delavci navajeni delati pod pritiskom. Na Kitajskem so cenejši tudi objekti, kjer poteka proizvodnja, zelo močna pa je tudi pomožna industrija, kamor sodi proizvodnja materialov, sestavnih delov in pripomočkov (Italian Trade Commission, 2011). Menim, da zaradi tega Kitajska predstavlja državo, prijazno za proizvajalce jaht. Tuje proizvajalce je tja privabila tudi stalna dokaj visoka rast industrije jaht. V tem segmentu je veliko konkurentov, nobeno podjetje pa po podatkih nima večinskega tržnega deleža. Na podlagi danih podatkov zato sklepam, da je konkurenca med obstoječimi proizvajalci v panogi velika.

2.2.2 Vstopne ovire in potencialni novi vstopi

Možnost vstopa novih podjetij v panogo še poveča konkurenco v panogi. Zaradi napovedi o 30 % rasti v prihodnjih letih predstavlja industrija jaht na Kitajskem zelo privlačno panogo za nove vstopne. Vstopi podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, so ponavadi veliko težji kot vstopi storitvenih podjetij. Novi vstopi so možni predvsem že znanim, izkušenim proizvajalcem plovil, ki bi želeli proizvajati svoje jahte na Kitajskem. Nova podjetja, brez izkušenj v proizvodnji jaht, potrebujejo za uspeh veliko kapitala, dostop do imputov in močno identiteto lastne blagovne znamke (Berry, 2014). Za nove vstopne je ugodna tudi vladna politika, ki si prizadeva za izboljšanje industrije jaht na Kitajskem. Med največjimi projekti za spodbujanje te industrije so posebne poskusne ekonomske cone, ki privabljajo nove proizvajalce. Ena od njih je v mestu Xiamen v provinci Fujian. Razvojni cilji industrije jaht v tej ekonomski coni so spodbuditi podjetja pri ustanavljanju razvojno raziskovalnega centra, baze kreativnosti, razvoja prestižnih jaht, nacionalnega testnega centra ter spodbujati povezovanje znanstvenih in tehnoloških ustanov, ki se ukvarjajo z različnimi vrstami jaht. Namen cone je poleg tega razvoj grozda industrije jaht, ki povezuje proizvajalce ter raziskave in razvoj v industriji na tem področju (Waterwishboat, 2014). Drugo pomembno območje, ki želi postati največji proizvodni center za jahte in povezane produkte, je obmorsko mesto Zhuhai. Kitajska vlada je v tem mestu za spodbujanje industrije jaht ustanovila posebno območje z imenom Pingsha Yacht Industrial Zone. V tem centru je že kar 20 tujih proizvajalcev jaht (National Marine Manufacturers Association, 2014). Pri spodbujanju industrije jaht na Kitajskem so veliko naredile tudi lokalne vlade. Le-te so začele izvajati razvojne politike na področju industrije jaht. Uspešne so tudi pri privabljanju proizvajalcev, strateškem načrtovanju, izgradnji infrastrukture ter ustanavljanju jahtnih klubov, ki pospešujejo zanimanje za jahte (Chen, 2014). Od možnih ovir pri vstopu na trg sta tudi dostop do distribucijskih kanalov in patentov (Berry, 2014). Največ patentov je na področju dizajna jaht. Menim, da proizvajalci v industriji jaht svoje konkurenčne prednosti ne gradijo na račun patentov, ampak na račun prilagojenih plovil za kitajski trg, kakovosti izdelave, dizajna in priznane blagovne znamke. Na podlagi

omenjenega ocenjujem, da je nevarnost novih vstopov, predvsem tujih, že priznanih proizvajalcev dokaj velika.

2.2.3 Pogajalska moč kupcev

Kupcev jaht na Kitajskem je glede na potencial trga razmeroma malo. Kitajska s 890.100 dolarskimi milijonarji, ki bi si lahko privoščili nakup jahte, tako z ocenjenimi 5070 registriranimi jahtami zaostaja za nekaterimi zahodnimi državami z razvito industrijo jaht. Zaradi manjšega števila kupcev jaht v primerjavi z dokaj velikim številom ponudnikov jaht imajo kupci izjemno moč. Premožnejši Kitajci veliko pozornosti namenijo blagovnim znamkam. Proizvajalci, ki so že dalj časa na trgu s prepoznavno blagovno znamko, imajo prednost pred ostalimi proizvajalci, hkrati pa imajo tudi večjo pogajalsko moč do kupcev. Priznane blagovne znamke so na Kitajskem statusni simbol, kar lahko podjetja izkoristijo pri postavljanju višjih cen za svoje proizvode. Jahte so luksuzne dobrine. Kupci jaht, ki si jih lahko privoščijo, niso cenovno občutljivi. Ocenjujem, da je zato pogajalska moč kupcev srednje močna.

2.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Kitajska proizvodnja sestavnih delov in pomorske opreme je dobro razvita. Veliko proizvodov se zaradi nizkih stroškov izvozi v tujino. Proizvajalci sestavnih delov so koncentrirani v obalnih predelih Kitajske v bližini proizvajalcev jaht. To jim omogoča boljše zagotavljanje storitev za njihove kupce. Največ proizvajalcev sestavnih delov je v provincah Guangdong in Shandong ter v Šanghaju. Ti proizvajalci ponavadi začnejo s proizvodnjo manjših predmetov z nizko dodano vrednostjo, kot so oporniki, spone in obešala, kmalu pa se premaknejo po vrednostni verigi in začnejo prizvajati motorje, komunikacijske naprave, klimatske naprave in radarje. Kljub velikemu številu sestavnih delov, ki so proizvedeni na Kitajskem, so glavne komponente za jahte, kot so motorji, še vedno večinoma uvožene iz tujine. Motorjev je po ocenah uvoženih kar okoli 80 %. Glavni razlog za to so želje evropskih in ameriških kupcev, da so glavne komponente kupljenih jaht, med katerimi je najpomembnejši motor jahte, priznanih blagovnih znamk. S povečevanjem proizvodnje jaht na Kitajskem narašča tudi povpraševanje po tujih uvoženih sestavnih delih. To predstavlja veliko priložnost za tuje dobavitelje sestavnih delov. Nekaj tujih proizvajalcev motorjev namenjenih za jahte je ustanovilo svoje lastne proizvodne obrate na Kitajskem. Med njimi so: Mercury Marine, Cummins, Suzuki in Yamaha. Proizvajalce sestavnih delov podpirajo tudi lokalne vlade z ustanavljanjem posebnih industrijskih con, kot je Pingsha Yacht Industrial Zone v mestu Zhuhai. Na Kitajskem so tako številni lokalni proizvajalci sestavnih delov za jahte. Hkrati pa so nekatera tuja podjetja zaradi nižje cene delovne sile preselila svojo proizvodnjo na Kitajsko. Domači proizvajalci sestavnih delov oskrbujejo ladjedelnice zaradi poceni proizvodov, ne morejo pa se kosati s kvaliteto in zanesljivostjo (Italian Trade Commission, 2011). Proizvajalci jaht uporabljajo za proizvodnjo več različnih materialov. Jahte so lahko iz aluminija, železa, steklenih ali karbonskih vlaken, različnih plastik ter lesa

(Dawson, 2009). Dobavitelji surovin nimajo veliko moči, saj lahko proizvajalci jaht z dokaj nizkimi stroški zamenjajo dobavitelje. Surovine za izdelavo niso zelo redke, hkrati pa je dobaviteljev surovin na Kitajskem zelo veliko. Ocenjujem, da je pogajalska moč dobaviteljev sestavnih delov srednje močna. Kvalitetni in zanesljivi dobavitelji s svojo prepoznavno blagovno znamko lahko za svoje izdelke zahtevajo višjo ceno. To velja predvsem za tuja podjetja, ki izdelujejo kvalitetne motorje. Ti imajo dokaj visoko moč, medtem ko je domačih proizvajalcev poceni sestavnih delov na Kitajskem veliko in zato nimajo velike moči.

2.2.5 Substituti

Substituti motornim jahtam so jadrnice, katamarani, gliserji, gumijasti čolni, čolni z izvenkrmnimi motorji in vodni skuterji. Premožnejši Kitajci, kupci prestižnih jaht, imajo na voljo tudi druge substitute, ki zadostijo potrebam po luksuznih dobrinah. Mednje sodijo dragi in prestižni avtomobili ter privatna letala in helikopterji. Največjo alternativo nakupu jahte predstavljajo razni najemi plovil. Med substitute plovbe z jahtami pa lahko štejemo tudi križarjenja. Na Kitajskem je industrija križarjenja še v zgodnji fazi, saj obstaja le okoli deset let. Križarjenje, tako kot plovba z jahtami, še ni tako široko sprejeto kot na zahodu. Kljub temu pa v zadnjem času dosega izredno hitro rast. V obdobju od leta 2002 do 2011 je bila povprečna letna rast kitajskih potnikov na križarjenih kar 46 %. Premožnejši srednji in višji razred se v zadnjih letih vedno bolj zanima za križarjenja, saj ta predstavlja višji življenjski standard in boljše življenje. Ocenjujejo, da je bilo leta 2011 število kitajskih potnikov na križarjenjih že preko 700.000 (Sun, Feng & Gauri, 2014). Menim, da so jahte specifičen luksuzni proizvod, ki jim povečanje števila različnih plovil, substitutov, ne predstavlja resne grožnje. Nakupi privatnih letal prav tako ne predstavljajo močne alternative zadovoljevanja potreb po luksuznih nakupih, saj so v primeru nakupa letal predpisi še strožji kot pri nakupu prestižnih jaht. Križarjenja si lahko privoščijo večje število ljudi, ki jih nakup jaht sploh ne zanima, zato menim, da ne predstavljajo alternative nakupu jaht. Najemi plovil pa bi lahko postala resna alternativa nakupom jaht. Po nekaterih ocenah naj bi kitajski trg jaht rasel prav zaradi najemov jaht, saj si nakupa luksuzne jahte naraščajoči srednji razred še ne more privoščiti (National Marine Manufacturers Association, 2014). Menim pa, da panoga najema jaht trenutno še ni dovolj razvita, da bi resneje ogrozila nakupe jaht, poleg tega pa so nakupi luksuznih jaht za Kitajce pokazatelj prestiža. Ocenjujem, da je moč substitutov nizka.

Tabela 4: Ocenjene jakosti posameznih Porterjevih sil

	Konkurenca v panogi	Vstopne ovire in potencialni novi vstopi	Pogajalska moč kupcev	Pogajalska moč dobaviteljev	Substituti
Ocenjene jakosti posameznih sil	Visoka	Dokaj močna	Srednje močna	Srednje močna	Nizka

2.2.6 Konkurenca med domačimi jahtami in uvoženimi jahtami

Tuje mednarodne znamke jaht, kot so italijanski Azimut, britanski Sunseeker in Princes, francoski Beneteau zavzemajo srednji in prestižni razred kitajskega trga jaht. Večina kitajskih proizvajalcev jaht pa je pozicionirana v nižjem srednjem razredu trga. Njihova plovila so zaradi nižjih cen primerna za kupce z manj premoženja. Za razvoj domačega trga sta najbolj zaslužna kitajska proizvajalca Sunbird Yacht in Bestway Marine Engineering Design. Druga velika kitajska izvozno usmerjena podjetja so v zadnjih letih postopoma povečevala naložbe na domačem trgu. Kitajska je glede na obseg proizvodnje postala osma največja proizvajalka jaht na svetu. V državi je razvita celotna industrijska veriga proizvodnje jaht od raziskav, razvoja, načrtovanja, izdelave celotne jahte, proizvodnje dodatnih delov do notranjega in zunanjega opremljanja jaht. Na Kitajskem je trenutno 374 ladjedelnic. Od teh se jih 320 ukvarja predvsem s proizvodnjo delovnih čolnov in rezervnih delov, okoli 50 pa le s proizvodnjo jaht. Te jahte so namenjene večinoma izvozu v Evropo in ZDA. Več kot 30 kitajskih ladjedelnic ima letno prodajo večjo od 10 milijonov kitajskih juanov oziroma več kot 1,6 milijona ameriških dolarjev. Razlika med domačimi in tujimi proizvajalci je, da se kitajska podjetja še vedno zanašajo na vire iz uspešnih evropskih in ameriških podjetij. V svojih podjetjih zaposlujejo tuje strokovnjake, tehnike in oblikovalce. Na tuje znanje se zanašajo tudi na področju načrtovanja jaht, sestavnih delov, oskrb z motorji in proizvodnih procesov. Domačih podjetij z lastnimi neodvisnimi zmogljivostmi na področju raziskav in razvoja je izredno malo (Business Wire, 2013).

V letu 2013 sta kitajski podjetji prevzeli dve od največjih in najuspešnejših proizvajalcev jaht na svetu. Kitajski nepremičninski gigant Dalian Wanda Group je pridobil nadzor v britanskem proizvajalcu jaht Sunseeker. Istega leta je Weichai Power, podružnica Shandong Heavy Industry Groupa, ki se pred tem nikoli ni ukvarjala s proizvodnjo jaht, kupila kontrolni delež v italijanskem proizvajalcu jaht Ferretti Group. Ta slovi kot eno od največjih in najbolj spoštovanih znamk jaht na svetu. Kljub nakupu pa novi večinski lastniki proizvodnje ne želijo preseliti na Kitajsko in konkurirati z nižjimi stroški proizvodnje. S preselitvijo bi namreč škodili ugledu blagovne znamke. Za nakup teh znamk so se Kitajci odločili predvsem zaradi prestiža in zgodovine blagovnih znamk. Kitajski nakupi teh podjetij bodo v prihodnosti tujim proizvajalcem pomagali k boljšemu razumevanju kitajskega trga jaht in njihovih kupcev. V prihodnosti pa nameravajo v podjetju Ferretti ustvariti novo blagovno znamko za kitajsko tržišče. Plovila nove znamke bodo tako proizvajali na Kitajskem (Frank, 2013). Na Kitajskem je od tujih proizvajalcev zastopanih okoli 100 znamk jaht. Največ jih je prisotnih na trgu s pomočjo lokalnih distributerjev. Preko teh svoje jahte prodajajo predvsem proizvajalci iz Švedske, Norveške, ZDA, Avstralije in Italije. Svoja predstavništva na Kitajskem imajo 4 pomembni tuji proizvajalci, med njimi francoska Beneteau in Catana ter italijanska Ferretti in Azimut. Med tujimi proizvajalci je okoli 20 podjetij, ki so prisotna na kitajskem trgu s pomočjo skupnih vlaganj. Partnerstva z lokalnimi podjetji omogočajo hitrejši vstop na trg in izkoriščanje obstoječe infrastrukture ter prodajnih kanalov. Najbolj znani primeri skupnih vlaganj so: Japonski Matsumoto, Yongxing in Kadaja, ameriški Bluebay ter singapurski

Raffles. Proizvodne obrate v popolni tuji lasti pa ima okoli 21 tujih podjetij. Nekateri od teh so: ameriška Brunswick in Seahorse ter Cheoy Lee in Kingship iz Hong Konga (Italian Trade Commission, 2011).

Na kitajskem trgu je veliko priložnost tako za domače kot tudi za tuje proizvajalce jaht. Tuji proizvajalci se morajo pri prodaji svojih jaht na Kitajsko spopasti z visokim davkom na uvožena plovila. Uvozna dajatev za plovila, namenjena za užitek, je med 8 % do 10,5 %. Poleg tega je potrebno za jahte plačati tudi davek na potrošnjo v višini 10 % in davek na dodano vrednost. Efektivna davčna stopnja na uvožena plovila tako predstavlja okoli 43 % skupne nakupne cene jahte. Nekatere jahte so v izogib plačevanju potrošniškega davka registrirane v imenu podjetij, ki ne plačujejo tega davka, druge pa so registrirane v Hong Kongu, kjer so davki v tem primeru veliko nižji kot na Kitajskem (Italian Trade Commission, 2011). Menim, da predstavlja za tuje proizvajalce jaht visok davek težavo pri prodaji svojih jaht na Kitajsko. Ena od mogočih rešitev je postavitve svoje lastne proizvodnje na Kitajskem. Domači proizvajalci imajo prednost pred tujimi tudi na področju poznavanja želja kupcev. Zaradi poznavanja azijske kulture in navad lahko domači proizvajalci svoje jahte bolj prilagodijo svojim domačim potrošnikom. Tuji proizvajalci jaht imajo v nekaterih primerih tudi prednost pred domačimi. Priznane in uveljavljene tuje znamke jaht predstavljajo zaradi prestiža v očeh premožnejših kitajskih kupcev pomemben faktor pri odločitvi za nakup. Kitajci so pripravljeni kupiti tuje uvožene jahte, saj luksuzne jahte za njih predstavljajo statusni simbol bogatih in uspešnih (National Marine Manufacturers Association, 2014). Za kupce pa je zelo pomembna tudi kvaliteta izdelave in materialov, ki jo nekateri domači proizvajalci še ne morejo ponuditi. Zaradi izkušenj in tradicije so tuji proizvajalci ponavadi kvalitetnejši od domačih.

Na Kitajskem izvoz in uvoz jaht ter plovil za prosti čas od leta 2004, ko je izvoz znašal 45 milijonov in uvoz 11 milijonov ameriških dolarjev, raste z dvomestnimi številkami. Padcu izvoza v letu 2009 zaradi posledic svetovne gospodarske krize je naslednje leto zopet sledila visok rast. V letu 2010 je skupni izvoz jaht in plovil za prosti čas narasel za 20 % in je znašal 204 milijona ameriških dolarjev. Največji izvoz je Kitajska zabeležila leta 2008, ko je bil ta visok kar 220 milijonov ameriških dolarjev (Italian Trade Commission, 2011). Glede na kitajsko gospodarsko rast v zadnjih letih ocenjujem, da je bil v letu 2014 izvoz jaht in plovil za prosti čas visok okoli 280 milijonov ameriških dolarjev. Večino kitajskega izvoza še vedno predstavljajo nizko cenovne majhne in srednje velike jahte, kot so gliserji in ne luksuzne super jahte. Največ izvoza prispevajo tuja podjetja, ki so zaradi nizkih stroškov proizvodnje ustanovila svoje lastne proizvodne obrate na Kitajskem (48,4 %). Sledijo jim kitajska privatna podjetja (29 %), podjetja, ki nastanejo iz skupnih vlaganj (15,1 %), ter podjetja v državni lasti (7,5 %). Po klasifikaciji HS pa največji izvoz z 53,9 % predstavljajo druga plovila, med katere sodijo gliserji, majhne jahte, vodni skuterji in ribiški čolni. Z dobrimi 40 % jim sledijo gumijasti čolni. Veliko manj pa je v izvozu jadrnic (4,1 %) in motornih čolnov (1,9 %). Največ kitajskega izvoza plovil je namenjenega v Hong Kong, ZDA, Avstralijo, Nizozemsko in Francijo (Italian Trade Commission, 2011). Izvoz jaht in plovil za prosti čas s Kitajske je

kreepko višji od uvoza. Ta je tako kot izvoz leta 2009 zaradi svetovne gospodarske krize padel, vendar v manjšem obsegu kot izvoz. V letu 2010 pa je zopet začel pospešeno rasti. Dosegel je 90,5 milijona ameriških dolarjev in kar 134 % rast (Italian Trade Commission, 2011). Ocenjujem, da je glede na gospodarsko rast kitajski uvoz jaht in plovil za prosti čas v letu 2014 dosegel okoli 123 milijonov ameriških dolarjev. Najbolj močno povečanje se je zgodilo na področju uvoza super jaht na Kitajsko. Ta obvladuje celoten uvoz jaht z okoli 45 %. Po nekaterih ocenah se je uvoz super jaht v letu 2013 povečal za 20 %, v letu 2014 pa se ocenjuje na kar 40 % povečanje uvoza s skupno vrednostjo 65 milijonov ameriških dolarjev. Rast uvoza pa je v resnici še večja, saj je veliko število jaht, ki so jih kupili Kitajci, zasidranih v Hong Kongu. S tem se izognejo visokim uvoznim davkom in hkrati izkoriščajo sodobno infrastrukturo marin. Glavne izvoznice jaht na Kitajsko so Italija, Velika Britanija, ZDA, Francija, Kanada in Avstralija. Tri države, največje izvoznice v letu 2012, so bile Italija, Velika Britanija in ZDA (National Marine Manufacturers Association, 2014). Kljub povečanju uvoza jaht in plovil za prosti čas je za tako velik trg, kot je Kitajska, še vedno razmeroma majhen. Za to obstaja več razlogov. Glavni je zagotovo ta, da veliko premožnejših Kitajcev kupi in sidra svojo jahto v Hong Kongu. Poleg tega veliko distributerjev zaradi bolj razvitega trga ponuja svoje jahte le v Hong Kongu (Italian Trade Commission, 2011).

2.3 Analiza konkurence (glavni proizvajalci jaht na Kitajskem)

Glavni kitajski proizvajalci jaht so Sunbird Yacht, Shanghai Bestway Marine Engineering Design in Shanghai Double Happiness Yacht.

Shanghai Double Happiness je bilo ustanovljeno leta 2000 in je podjetje v državni lasti. Svojo proizvodnjo ima v Šanghaju, v zgornjem delu reke Huangpu. Ladjedelnica se razprostira na 21.800 kvadratnih metrov velikem področju s 193 metrov obale. Proizvajajo lahko motorne jahte in jadrnice, v dolžini do 40 metrov. Podjetje izdeluje predvsem motorne jahte in jadrnice za prosti čas, v razponu od 12,8 do 27 metrov. V Double Happiness se osredotočajo na inovacije in raziskave, zato je bilo podjetje v preteklosti že večkrat nagrajeno s številnimi priznanji. Zaposlenih imajo okoli 100 ljudi, njihova letna proizvodna kapaciteta pa je 23 plovil. Na leto prodajo približno 20 plovil, ki jih večino izvozijo v tujino. Njihovi glavni tuji trgi so ZDA, Evropa in Avstralija. Ponudba njihovih plovil je obširna. Na voljo je pet različnih vrst modela Alaska, ki merijo od 12,7 do 16,2 metra, tri različne vrste modela Intrepido, ki merijo od 17 pa do 19,8 metra, ter tri različne vrste manjše jahte z imenom Gianetti. Te merijo od 13,6 do 14,6 metra. V ponudbi imajo tudi dva modela super jaht, ki sta daljši od 24 metrov. Poleg motornih jaht proizvajajo tudi štiri različne modele katamaranov. Ti so na voljo z motornim pogonom ali pa samo z jadri. V ladjedelnici pa proizvajajo tudi 20,8 metrsko jadrnico Clipper. Podjetje je imelo v letu 2006 okoli 2,5 milijona ameriških dolarjev prihodkov od prodaje (Dhsyacht, 2014; Italian Trade Commission, 2009). Z ekstrapolacijo glede na rast bruto domačega proizvoda na Kitajskem ocenjujem, da je imelo podjetje v letu 2014 več kot 5,1 milijona ameriških dolarjev prihodkov od prodaje.

Pomemben proizvajalec jaht na Kitajskem je tudi podjetje Sunbird Yachts. Podjetje je nastalo kot skupno vlaganje in sedaj kotira na borzi. Ustanovljeno je bilo leta 1993 v mestu Yuanjiang v provinci Hunan. Ukvarja se z načrtovanjem, raziskavami in razvojem, izdelavo, prodajo in podporo visoko zmogljivih jaht in čolnov iz steklenih vlaken (angl. *fibreglass*). Sunbird je eden največjih proizvajalcev jaht in čolnov iz steklenih vlaken na Kitajskem, specializiran za izdelavo motornih jaht, ki merijo v dolžino od 6 do 45,7 metra, komercialnih plovil, dolgih med 10 in 60 metri, in plovil, namenjenih državnim službam, ki merijo v dolžino med 6 do 100 metrov. Svoja plovila prodajajo privatnim lastnikom doma in v tujino v 18 državah sveta. Podjetje prodaja svoja plovila tudi vladi, policiji in carini ter različnim zasebnim agencijam, med katere spadajo turistične agencije, ribogojnice, društva za zaščito okolja in društva za varstvo voda. Proizvodna kapaciteta podjetja je 1.000 plovil na leto. Med kitajskimi proizvajalci plovil ima Sunbird rekord z več kot 10.000 prodanimi plovili doma in po svetu. V podjetju je zaposlenih 1.800 ljudi, med katerimi je 300 tehnikov in oblikovalcev s področja raziskav in razvoja. Proizvodnjo imajo v treh ločenih tovarnah. Prva je v mestu Yuanjiang v provinci Hunan, ostali dve sta v provinci Guangdong v mestih Zhuhai in Foshan. Proizvodni obrati imajo skupaj kar 425.000 kvadratnih metrov površin. Sedež podjetja je v mestu Zhuhai. Poleg tovarn imajo tudi pet podružnic, ki so namenjene oblikovanju jaht ter prodaji doma in v tujini. Sunbird ima v ponudbi več vrst plovil. Med motornimi jahtami ponuja kar 18 vrst modela Phoenix, ki v dolžino merijo od 13,1 do 29,9 metra. Linija jaht Miland ima 5 različic plovil, ki merijo od 16,8 pa do 22,9 metra. Med prestižne jahte v ponudbi spadata 26,7 metrska modela Lan Boer in Putnam. Na voljo sta tudi dve različici ribiških jaht Captain Peter, ki merita v dolžino 19,9 ali pa 20,86 metra. Najprestižnejša in največja plovila v njihovi ponudbi pa so mega jahte. Kupci imajo na voljo 5 različnih modelov super jaht. Najmanjša med njimi je 45,7 metra dolga jahta Raphael z najvišjo hitrostjo 28 vozlov, največja pa je 60,4 metra dolga jahta, ki doseže najvišjo hitrost 16 vozlov (Italian Trade Commission, 2009; Sunbird, 2014). Sunbird je zelo uspešno podjetje in močno izstopa od svojih kitajskih konkurentov. Glavni dejavnik tega je njihov edinstven dizajn, ki združuje kitajsko kulturo z internacionalnim stilom. Uspeh pa si je podjetje zagotovilo tudi z močno gradnjo blagovne znamke (Wang & Yang, 2014). Na podlagi ekstrapolacije podatkov iz leta 2006 ocenjujem, da je imelo podjetje Sunbird Yacht v letu 2014 več kot 46,2 milijona ameriških dolarjev prihodkov od prodaje.

Med tri glavne proizvajalce jaht na Kitajskem spada še Shanghai Bestway Marine Engineering Design. Podjetje s sedežem v Šanghaju je bilo ustanovljeno leta 2001. Od leta 2009 kotira na borzi v mestu Shenzhen in je tako postalo prvo kitajsko podjetje s področja industrije plovil, ki je kotiralo na borzi. Glavne dejavnosti podjetja so osredotočene na pomorske inženirske storitve, raziskave, načrtovanje, svetovanje in nadzor. Podjetje izvaja svoje storitve na več ravneh. Poleg celostne storitve EPC (angl. *engineering, procurement, construction*), kjer zagotavlja inženiring, oskrbo in izdelavo projektov, se podjetje ukvarja tudi z logistiko, razvojem pomorske opreme ter načrtovanjem, izdelavo in distribucijo jaht. Na Kitajskem je podjetje največje in najbolj vplivno na področju znanosti in tehnologije civilnih plovil in pomorskega inženiringa. V času svojega delovanja so razvili, načrtovali in

proizvedli na stotine različnih tipov plovil in ustvarili več kot 1000 pomorskih inženirskih projektov. Bestway je podjetje, ki ima v svoji lasti veliko patentov, prejelo pa je tudi več različnih znanstvenih in tehnoloških nagrad. Podjetje zaposluje več kot 500 strokovnjakov (Bestway Yachts, 2014). Leta 2013 je za raziskave in razvoj namenilo več kot 2,1 milijona ameriških dolarjev (Shanghai Bestway Marine Engineering Design Co., Ltd., 2014). Za načrtovanje, razvoj in proizvodnjo jaht je v skupini Bestway Marine Engineering Design zadolženo hčerinsko podjetje in ladjedelnica Bestway Yachts. Ustanovljeno je bilo leta 2010. Poleg proizvodnje jaht se ukvarja tudi s prodajo italijanskih jaht proizvajalcev Cranchi in Fipa. S pomočjo strateškega partnerstva z italijanskim proizvajalcem jaht Fipa Italiana Yachts izdelujejo pod blagovno znamko Venere jahto z imenom Miaora 20 izključno za kitajski trg. Ladjedelnica Bestway Yachts se nahaja v industrijskem parku na območju Fengxian v Šanghaju in obsega več kot 67.000 kvadratnih metrov površine. Proizvodni obrati na skupno 28.000 kvadratnih metrov površine obsegajo delavnice za proizvodnjo 21 in 35 metrskih jaht, oblikovanje vlaknato ojačanih polimernih materialov (angl. *fibre reinforced polymer*) in izdelovanje pohištva ter notranje opreme jaht. Letna proizvodna kapaciteta ladjedelnice je ena super luksuzna jahta in 12 luksuznih 21,3 metra dolgih jaht. Bestway Yachts ima pod svojim okriljem tudi mednarodni jahtni klub Shanghai Bestway International Yacht Club. Nahaja se na severnem delu predela Bund v Šanghaju v bližini reke Huangpu in je edini na tem področju. Pomol je trenutno dolg 60 metrov in ima 4 priveze za jahte, ki merijo v dolžino od 7,3 do 30,5 metra, v drugi fazi pa načrtujejo še dodatnih 14 privezov (Bestway Yachts, 2014). Po podatkih letnega poročila za leto 2013 je imelo celotno podjetje 38,5 milijona ameriških dolarjev prihodkov iz poslovanja in več kot 2,2 milijona ameriških dolarjev celotnega dobička. Prihodki od prodaje jaht v letu 2013 so znašali skoraj 3,5 milijona ameriških dolarjev, dobiček pa več kot milijon ameriških dolarjev (Bestway, 2014). Bestway proizvaja več modelov jaht. Njihov najprepoznavnejši model jahte je 21,5 metrov dolga jahta z imenom Venere, ki je plod sodelovanja z italijanskim proizvajalcem Fipa (Bestway Yachts, 2014).

2.4 Tržni potencial

Seaway je s svojimi storitvami že nekaj časa prisoten na Kitajskem. Njihov prvi naročnik je bil Sino Eagle, ki je eden od največjih izdelovalcev jaht na Kitajskem. Seaway je s tem podjetjem sodeloval pri projektu motornih katamaranov Aquila. Zagotovil je koncept, dizajn in inženiring ter hkrati ponujal pomoč pri izdelovanju orodij za motorne katamarane (Seaway, 2011). Menim, da se Seaway kljub uspešnemu sodelovanju premalo posveča kitajskemu rastočemu trgu. Na podlagi svojih mednarodnih izkušenj in znanjem o navtiki in kompozitnih materialih lahko kitajskim kupcem ponudi svoje storitve ali izdelke. Področje storitev obsega razvoj, dizajn, inženiring in svetovanje kitajskim proizvajalcem jaht. Tem pogostokrat primanjkuje določenega znanja za proizvodnjo kakovostnih jaht. S pomočjo strokovnjakov iz Seaway bi lahko pridobili na kakovosti svojih plovil in jih lažje prodajali na zahtevna evropska in ameriška tržišča. Drugo področje je prodaja plovil Skupine Seaway na Kitajskem. Seaway s svojim predstavništvom ali lokalnim distributerjem tam še vedno ni prisoten. Tako ne more izkoristiti potencialov rasti kitajskega trga jaht.

Seaway ima na voljo več načinov vstopa na kitajski trg: s pomočjo distributerjev, ustanovitvijo svojega predstavništva, ustanovitvijo skupnega podjetja s kitajskim partnerjem (angl. *joint venture*) ali ustanovitvijo lastnega proizvodnega podjetja na Kitajskem (National Marine Manufacturers Association, 2014). Na področju storitev je najprimernejši način delovanja ustanovitev skupnega podjetja s kitajskim partnerjem. Ta omogoča lažje iskanje potencialnih odjemalcev storitev na trgu. Poleg tega ima poslovni partner znanje o željah in preferencah kupcev plovil na domačem trgu. Za prodajo svojih izdelkov pa je najprimernejša oblika vstopa Seaway preko lokalnih distributerjev ali ustanovitvijo predstavništva. Prednosti lokalnih distributerjev so v manjših stroških ter nižjih tveganjih. Poleg tega omogočajo izkoriščanje obstoječega omrežja distributerja za lažjo prodajo svojih izdelkov (National Marine Manufacturers Association, 2014). Seaway ima na področju prodaje svojih plovil preko distributerjev po celem svetu že veliko izkušenj. Menim, da je zato prvi korak k vstopu na kitajski trg iskanje primerne lokalnega distributerja. Težave takega vstopa lahko nastajajo na področju trženja, ki je v domeni distributerja. Pri izbiri primerne je zato zelo pomembno, da ima ta izkušnje s prodajo plovil. Ustanovitev svojega predstavništva je še bolj primerna oblika vstopa za Seaway. S pomočjo predstavništva bi Seaway pridobil novo znanje o lokalnem trgu, o željah in posebnostih kupcev, trenutnemu stanju na trgu ter stanju konkurence. Poleg tega je na ta način v boljšem stiku s končnimi kupci. Predstavništvo zagotavlja tudi večjo prepoznavnost in zastopanost blagovne znamke (National Marine Manufacturers Association, 2014). Menim, da selitev proizvodnje podjetja Seaway na Kitajsko ni primerna. Selitev ima kljub pozitivnim učinkom na podjetje, med katere sodijo nižja cena delovne sile in s tem nižanje produkcijskih stroškov, bližina odjemalcev, številni cenovno ugodni dobavitelji, rast kitajskega povpraševanja po jahtah, nižje cene izgradnje proizvodnih obratov, številna izobražena delovna sila, posebne industrijske in ekonomske cone, ki nudijo olajšave za tuje investitorje, tudi veliko negativnih. Selitev predstavlja veliko tveganje za podjetje, hkrati pa je potrebno veliko znanja o trgu, izkušenj in investicijskih izdatkov. Med ovire za selitev proizvodnje spadajo tudi nevarnost ponarejanja izdelkov, birokratske ovire, težava pri iskanju primerne partnerja, močna konkurenca med domačimi in tujimi proizvajalci ter pomanjkanje znanja kitajskih delavcev. Poleg tega lahko zaradi oddaljenosti nastajajo težave pri kontroli proizvodnega obrata.

Potencial kitajskega trga jaht ocenjujem na podlagi ocene novo registriranih jaht na Kitajskem v letu 2014. V tem letu je bilo teh jaht okoli 1170. Glavni tržni segment jaht so jahte, ki sodijo v razred majhnih in srednje velikih plovil in merijo v dolžino od 7 do 15 metrov (China's Yacht Market, 2015). Seaway ima v tem segmentu jaht svoja najuspešnejša modela: Greenline 33 in Greenline 40. Prodajni potencial podjetja Seaway s svojima modeloma jaht Greenline 33 in 40 ocenjujem količinsko in vrednostno. Ocenjujem, da je dosegljiva količina novo prodanih plovil na Kitajskem 12 jaht Greenline letno. To predstavlja 1 % vseh prodanih novih jaht v letu. Glede na predhodno prodajo podjetja, zmogljivosti proizvodnje, rastočega povpraševanja je 12 prodanih plovil na leto in s tem 1 % tržni delež realno število, ki ga je možno doseči s prisotnostjo in z dobrim trženjem svojega predstavništva na kitajskem trgu. Vrednost letne prodaje glede na dostopne podatke ocenjujem na več kot 2 milijona evrov.

Zaradi ugodnih napovedi analitikov in hitrega razvoja kitajskega trga jaht, ki je šele v začetni fazi razvojne poti, lahko ocenjujem, da bo prodaja jaht v segmentu majhnih in srednje velikih jaht v prihodnjih letih lahko še veliko večja od trenutno ocenjene. Prodaja večjih jaht modela OceanClass, kljub v zadnjem času povečanemu zanimanju za večje jahte na Kitajskem, še vedno ostaja v nišnem trgu. Ocenjujem, da lahko Seaway letno proda na Kitajsko eno plovilo znamke OceanClass.

3 OPIS PODJETJA SEAWAY

Skupina podjetij Seaway Design je bila še do pred kratkim vodilna svetovna skupina podjetij na področju inženiringa v navtični industriji. Ukvarja se z načrtovanjem, oblikovanjem, razvojem, projektiranjem, izdelavo orodij in kalupov ter proizvodnjo plovil. Podjetje ni bilo prisotno le v pomorski industriji, saj se uporaba kompozitnih materialov, s katerimi se ukvarjajo v podjetju, vedno bolj povečuje v novih industrijah. Poleg zagotavljanja struženja in brušenja plastike, ojačane s steklenimi vlakni, ter sestavnih delov iz materialov, kot so karbonska vlakna in epoksi smola, ki so pomembni pri gradnji plovil, so kompoziti zanimivi za različne druge panoge. Seaway se je zato v zadnjem času usmerjal v nove panoge, kot so avtomobilska, letalska, vesoljska, transport, gradbeništvo in zelena energija, med katere sodita veterna in hibridna energija. Uspehi na področju oblikovanja, inženiringa, zagotavljanja orodij, obdelave ogrodij za proizvodnjo jadrnic in motornih jaht ter vetrnih turbin v industriji veterne energije so jim omogočali nove projekte, med katere sodijo zasnova delov za sestavo tramvajev v industriji transporta in tudi številni drugi projekti iz različnih panog. Družba Seaway Design je zasnovana kot razvojno navtično podjetje s široko ponudbo storitev in izdelkov: konstrukcija in razvoj novih plovil, tržno svetovanje, izdelava orodij za gradnjo plovil ter izdelava prototipnih plovil (Seaway Design d.o.o., 2013; Seaway, 2014). Podjetje je kljub uspešnemu poslovanju v preteklosti v letu 2014 zašlo v velike finančne težave. Prihodnost podjetja je zato zelo negotova. Od marca 2015 sta tako Seaway Design kot tudi Seaway Yachts namreč v stečajju (Račič, 2015). Po začetku stečaja je aprila 2015 podjetje SVP Avio v lasti poslovneža Vladimirja Zinčenka, distributerja Seawayevih plovil za Rusijo, s stečajnim upraviteljem sklenilo pogodbo o najemu prostorov in blagovne znamke Seaway. Podjetje SVP Avio je zaposlilo tudi 12 delavcev v proizvodnji ter 5 v pisarnah. V začetku avgusta so tako v proizvodnih prostorih podjetja Seaway končali svojo prvo plovilo po stečajju. Pridobili pa so tudi že nova naročila. V podjetju načrtujejo, da bodo v prihodnje letno izdelali od 50 do 70 plovil znamke Greenline in Shipman, pri čemer bodo dajali poudarek na kakovosti. Želja podjetja SVP Avio je nakup prostorov in blagovne znamke Seaway in nadaljevanje proizvodnje plovil ter razvoj novih plovil pod imenom Greenline (STA, 2015).

3.1 Zgodovina

Začetki podjetja segajo v leto 1983, ko sta Jernej in Japec Jakopin ustanovila oblikovalski studio J&J Design. V več kot tridesetih letih od nastanka podjetja je po njihovih zamislih, načrtih jaht in jadrnic ter z njihovimi orodji 48 različnih proizvajalcev plovil iz 20 držav

proizvedlo več kot 65.000 različnih vrst plovil. Od njih je več kot 80 plovil osvojilo nagrado za najboljšo plovilo leta (angl. *Boat of the Year*) in razne druge oblikovalske nagrade. J&J Design je tako vodilno podjetje za oblikovanje in načrtovanje jadrnic in jaht na svetu. To kažejo tudi uspešna sodelovanja s svetovno priznanimi proizvajalci plovil. Seaway je postal vodilni svetovni ponudnik oblikovanja, inženiringa in orodij za podjetja: Beneteau, Bavaria Group, Brunswick, Azimut, Fairline in še mnogo drugih (Seaway, 2014).

Podjetje Seaway je bilo ustanovljeno leta 1990 na temeljih J&J Designa. Že od ustanovitve naprej se je ukvarjalo s celotnim procesom razvoja plovil. Nudili so oblikovanje in načrtovanje, inženiring ter orodja za proizvodne obrate po celotni Evropi. Prvo jadrnico, ki jo je v celoti načrtoval in izdelal Seaway, so splavili leta 1992 v Portorožu. Celotno podjetje se je v letu 1994 preselilo na novo lokacijo na Bledu. Na njej so bili združene oblikovalske pisarne, inženiring in prodaja (Seaway, 2012). Seaway je rasel in postajal vedno bolj uveljavljen v tujini. Podjetje je bilo kmalu premajhno, da bi lahko izpolnilo povpraševanja z vsega sveta. Za ohranitev konkurenčnosti pa je poleg tega potrebovalo veliko investicijo v robotsko tehnologijo. Leta 2001 je tako po dolgotrajnih pogajanjih finančna družba KD Holding, sedanji KD Group, podpisala pogodbo z družbo Seaway Domus d.o.o. in z dokapitalizacijo postala njena 50 % lastnica. Družba se je tako preimenovala v Seaway Group d.o.o. (KD Group, 2014; Seaway Design d.o.o., 2013). Že leto kasneje je Seaway kupil dansko blagovno znamko Shipman in začel z razvojem jadrnice Shipman 50, ki je leta 2003 prejela priznanje European Boat of the Year v vseh kategorijah. Nakup danske blagovne znamke Skagen pa je Seawayu omogočil, da so v letu 2004 po načtih J&J Designa razvili motorno jahto Skagen 50. Istega leta so sedež podjetja preselili v Zgošo na Gorenjskem. Leto 2007 je bilo zelo produktivno, saj so v tem letu lansirali dve novi jadrnici Shipman 72 in Shipman 80. Podjetje se je v letu 2008 še naprej širilo. V tem letu so zato začeli z gradnjo nove ladjedelnice na obali, v italijanskem Tržiču. Seaway je v tem letu še okrepil sodelovanje z drugim največjim proizvajalcem plovil za prosti čas na svetu francoskim Beneteau in podpisal dolgoročne razvojne sporazume. V Portorožu pa so preizkusili prototip hibridne jahte z imenom Greenline 33. Tega so že leto kasneje predstavili širši javnosti v Amsterdamu. Greenline 33 velja za majhno desetmetrsko jahto, ki je postala najbolj nagrajena jahta v zgodovini (Seaway, 2012). V prvih treh letih od predstavitve so prodali kar 300 teh jaht v 28 držav sveta (Greenline, 2014). Greenline je tako postal vodilni svetovni proizvajalec v segmentu hibridnih jaht. V letu 2009 so v podjetju uspešno zaključili s prvimi projekti v industriji veterne energije. Uspehu prve hibridne jahte sta v letu 2011 sledila še dva nova hibridna modela. Prva je jahta z imenom OceanClass 70 Hybrid, ki meri v dolžino 21,67 metra, njena najvišja hitrost pa je 20 vozlov. Druga pa je Greenline 40 z 11,99 metra dolžine in s tremi različicami dizelskih motorjev. Seaway se je v namen krepitve strateških operacij in diverzifikacije v panoge zelene energije v začetku leta 2012 preoblikoval v tri subjekte: Seaway Design, Seaway Yachts in Seaway Technologies (Seaway, 2012). Seaway Design je postal pravni naslednik podjetja Seaway Group. Izvedena pa je bila tudi pripojitev matične družbe Seaway Skupina k odvisni družbi Seaway Design. Nova struktura je pripomogla k povečanju preglednosti in učinkovitosti poslovanja. Skupina Seaway Design tako sestavlja

matična družba Seaway Design d.o.o. in odvisna družba Seaway Technologies s.r.l. s 100 % lastniškim deležem. V pridruženi družbi Seaway Yachts d.o.o. ima Seaway Design d.o.o. 24 % lastništvo (Seaway Design d.o.o., 2013). V letu 2013 je Seaway začel z gradnjo razvojnega centra v Puconcih. Zgradba centra s 8000 kvadratnimi metri površine bo namenjena ustvarjanju novih tehnologij na področju kompozitnih materialov in zelenih energetskih sistemov. Te nove tehnologije bodo vodile do razvoja novih inovativnih izdelkov in storitev ne samo v industriji ladjedelništva, ampak tudi v drugih panogah, povezanih s kompozitnimi materiali in z zeleno energijo. Začetek leta 2014 je bil uspešen za Greenline, saj so takrat premierno predstavili nov model hibridne motorne jahte nove generacije Greenline 48 (Seaway, 2014). Druga polovica leta pa je bila manj uspešna na finančnem področju podjetja. Podjetje Seaway Yachts od septembra 2014 ni izplačevalo plač, zato je januarja 2015 skupina zaposlenih vložila predlog za stečaj. Kmalu zatem so v vodstvu vložili tudi predlog za stečaj podjetja Seaway Design (Kolednik, 2015; Račič, 2015).

3.2 Izdelki

Podjetje svojo dejavnost deli na področje razvoja in kooperacije. Serijska proizvodnja plovil se je kot dejavnost prenesla na pridruženo družbo Seaway Yachts. Razvojni del podjetja obsega izdelavo marketinških raziskav in študij na področju navtike, izdelavo načrtov za plovila ter izdelavo orodij in inženiringa za serijsko izdelavo plovil, med katere spadajo kalupi, modeli in prototipi. Najpomembnejši projekt razvojnega dela predstavlja Greenline, ki predstavlja nove mejnike na področju hibridov na vodi. V okviru kooperacijske dejavnosti pa podjetje izdeluje nekatere komponente, kot so krmila in okovi za vgradnjo v plovila. Te elemente prodajajo ladjedelnice po celotni Evropi (Seaway Design d.o.o., 2013). Dejavnosti načrtovanja in oblikovanja tako potekajo v enoti Seaway Design, proizvodnja v Seaway Yachts, remont in izdelave prilagojenih večjih jaht pa se izvajajo v Seaway Technologies. Pod Seaway Design spadata J&J Design ter inženiring in izdelava orodij. Prvotno so bili osredotočeni na izdelovanje plovil. Ponujali so celoten proces od razvoja, načrtovanja, inženiringa do izdelave orodij, kot so kalupi in modeli, ter izdelovanje in testiranje prototipov. V zadnjem desetletju pa so se uspešno diverzificirali in ponujajo svoje storitve za številna podjetja, ki niso prisotna v pomorski panogi. Čeprav je večina njihovega poslovanja osredotočena na navtično industrijo (90 %), želijo v podjetju do leta 2020 to razmerje spremeniti v korist drugih industrij, ki niso povezane z navtično. Preboj Seaway Designa v druge panoge jim omogočajo tudi njihovi uspešni izvedeni projekti na področju vetrne energije, med katerimi je izdelava največjih lopatic za vetrnice na svetu (Seaway, 2012). Seaway Yachts proizvaja jahte pod svojimi lastnimi blagovnimi znamkami. Hibridne motorne jahte nad 50 čevljev spadajo pod blagovno znamko OceanClass. V ponudbi imajo tri modele. Najmanjši predstavnik, ki meri v dolžino 17,5 metra, je OceanClass 57. Večji predstavnik v tej kategoriji je 21,67 metra dolgi OceanClass 70. Največja hibridna jahta, ki jo izdelujejo v podjetju pa je OceanClass 88. Jahta meri v dolžino 26,46 metra. Z dvema motorjema s 1150 konjskimi močmi doseže najvišjo hitrost 25 vozlov (OceanClass, 2014). Hibridne motorne jahte pod 50 čevlji pa spadajo pod blagovno znamko Greenline. Najmanjša jahta z

večfunkcijskim hibridnim pogonskim sistemom v ponudbi je 9,99 metra dolga Greenline 33. To je njihova prva hibridna jahta, ki lahko pluje s pomočjo dizelskega motorja ali pa samo z uporabo električnega pogona. S tem pogonom lahko doseže hitrost do 6 vozlov. Največja razdalja, ki jo lahko doseže na električni pogon v optimalnih razmerah, pa je 20 morskih milj. Značilnosti jahte sta posebno oblikovan ladijski trup, ki omogoča hitrost, učinkovitost in varčnost pri porabi goriva, ter solarna streha, namenjena polnjenju akumulatorjev. V ponudbi sta še dva večja modela jaht. Greenline 40 meri v dolžino 11,99 metra. Največja jahta s to blagovno znamko pa je 14,99 metrov dolga Greenline 48. Jahta ima tri sobe in salon, njena najvišja hitrost pa je 23 vozlov (Greenline, 2014; Morjeplovec, 2014). Seaway Yachts proizvaja tudi jadrnice iz karbonskih vlaken. Te prodaja pod svojo blagovno znamko Shipman. Najmanjša med njimi je 18,9 metrov dolga Shipman 59. Posebnosti te jadrnice so nova solarna tehnologija in hibridni pogon ter revolucionarni sistem proti potopitvi jadrnice. Poleg te imajo v ponudbi še štiri večje jadrnice: Shipman 63 (19,2 m), Shipman 72 (21,95 m), Shipman 80 (23,98 m) in Shipman 100 (30,48 m). Jadrnice Shipman so udobne, enostavne za plovbo in upravljanje, zanesljive, plovne v vseh pogojih in so zmožne v daljšem obdobju ohranjati visoke hitrosti tako s pomočjo uporabe jader kot tudi motorjev z minimalnim številom posadke. Proizvedene so s pomočjo revolucionarne tehnologije iz epoksi ogljikovih vlaken (Seaway, 2012; Shipman, 2014). Seaway Yachts ima v svoji lasti tudi blagovno znamko Skagen Motoryachts. V okviru te poteka proizvodnja motorne jahte Skagen 50. Jahta meri v dolžino 14,6 metra, v notranjosti pa ima tri kabine in salon (Skagenyachts, 2014).

3.3 Viri in poslovanje podjetja

Skupina Seaway je od začetka leta 2015 v stečaju, zato so zadnji javno dostopni podatki o poslovanju iz leta 2013. Pomemben podatek o uspešnosti poslovanja Skupine Seaway Design do leta 2014 je prikaz čistih prihodkov od prodaje. Ti so do leta 2008 močno rastli. Zaradi nastanka svetovne finančne krize in s tem upadanja trga novih plovil so v naslednjem letu čisti prihodki od prodaje padli, a že v naslednjem letu zopet narasli na najvišjo raven do sedaj. Ti so znašali 34,3 milijona evrov. Od leta 2010 čisti prihodki od prodaje zopet padajo. V letu 2013 so znašali skoraj 12,5 milijona evrov. To je 55 % manj v primerjavi z letom 2012. Zmanjšanje je posledica zaključenega prenosa dejavnosti izdelovanja lastnih plovil na pridruženo družbo Seaway Yachts. Ta je imela v letu 2013 čiste prihodke od prodaje visoke skoraj 20,5 milijona evrov. V tem letu je več kot 88 % vseh svojih čistih prihodkov od prodaje ustvarila na tujem trgu. V istem letu je medtem podjetje Seaway Design večino čistih prihodkov od prodaje ustvarilo na domačem trgu. Delež teh je bil 49 %. S 31 % jim sledi trg EU. Na trgu izven EU pa so ustvarili preostalih 20 % čistih prihodkov od prodaje. Glavne prodajne dejavnosti te družbe so izdelava orodij in inženiringa za serijsko izdelavo plovil in kompozitnih izdelkov, izdelava marketinških raziskav in študij na področju navtike in kompozitnih izdelkih, prodaja delov za končno izdelavo plovil in prodaja nenevтиčnih izdelkov, kot so kalupi za izdelavo ultra lahkih letal in delov za vetrne elektrarne. Razvoj plovil in orodij pa poteka v sodelovanju s Seaway Yachts (Seaway Design d.o.o., 2013; Seaway Yachts d.o.o., 2013).

V letu 2013 je Seaway Yacht ustvarilo 1.097.229 evrov čistega dobička. Ta je od leta 2011 rasel, saj je bil takrat visok le 28.685 evrov, leto kasneje pa 121.303 evrov. Leto 2013 je bilo za podjetje zelo uspešno, saj je po svetu prodalo 110 plovil, blagovne znamke Greenline. Skupina Seaway Design pa je v letu 2013 poslovala z izgubo v vrednosti 8.897.949 evrov. Visoka izguba je v večji meri posledica pripojitve družbe Zellner Holdings Ltd. Podjetje je poslovalo z več kot dvomilijonsko izgubo tudi v letih 2012 in 2011 (Seaway Design d.o.o., 2013; Seaway Yachts d.o.o., 2013). Največji problem družb Seaway Design in Seaway Yachts v letu 2013 so bile precejšnje likvidnostne težave. V letu 2013 so kratkoročne obveznosti Skupine Seaway Design za več kot 9 milijonov evrov presegale kratkoročna sredstva. Zaradi nezmožnosti poravnania kratkoročnih obveznosti v pogodbenih rokih zapadlosti je bila dolgoročna solventnost družbe tako odvisna od uspešnosti reprogramiranja finančnih dolgov. Celotni dolgovi skupine Seaway v letu 2014 so znašali okoli 16 milijonov evrov (Morozov, 2014; Seaway Yachts d.o.o., 2013).

Zaposleni v podjetju prispevajo velik delež k uspehu podjetja. Ustrezno usposobljeni, izobraženi ter motivirani zaposleni pripomorejo k skupnemu uresničevanju zastavljenih ciljev podjetja. Število zaposlenih v Seaway Design v letu 2013 je bilo 56 in se je zmanjšalo za 9 oseb glede na predhodnje leto. V Seaway Yachts je medtem število zaposlenih s 107 v letu 2012 naraslo na 123 v letu 2013. Največ zaposlenih v obeh podjetjih je v letu 2013 imelo IV. in V. stopnjo izobrazbe. Seaway Yachts pa je imel v istem letu z 20 % tudi dokaj visok odstotek zaposlenih s I. in II. stopnjo izobrazbe. V starostni strukturi zaposlenih iz leta 2013 prevladujejo stari med 30 in 39 let. Teh je bilo v podjetju Seaway Design 46 % in v Seaway Yachts 49 %. Najmanj zaposlenih v obeh podjetjih je spadalo v skupino nad 50 let (Seaway Design d.o.o., 2013; Seaway Yachts d.o.o., 2013). Za Seaway je področje raziskav in razvoja ključnega pomena pri obstoju in rasti podjetja. Raziskovalna naravnost podjetju pomaga obstati na najvišjem nivoju ter tekmovati s konkurenco. Razvojni oddelek podjetja je znan predvsem po razvoju produktov in inovacij v navtični industriji. Seaway je želel ostati še naprej na vrhu pri inovacijah in novih tehnologijah. K temu bi po prvotnih načrtih pripomogel tudi nov razvojni center za nove materiale, pogone in tehnologije v Puconcih. Namen tega centra je razviti ključne tehnologije s področja materialov in energetske pogonskih sistemov ter jih aplicirati v okviru inovativnih, visokotehnoloških produktov z visoko dodano vrednostjo na širšem področju navtične in paranavtične industrije (Seaway Yachts d.o.o., 2013). Menim, da je največja konkurenčna prednost, ki jo ima podjetje Seaway znanje o kompozitnih materialih in izdelkih. Prednost pred konkurenti jim je omogočal neprekinjen razvoj, raziskovanje novih materialov in tehnoloških postopkov ter večletne izkušnje na področju inženiringa in dizajna v navtični industriji.

3.4 Trgi in vrednost

Ključne dejavnosti podjetja se izvajajo pretežno na tujih trgih. Seaway je prisoten v 39 državah po celotnem svetu. Pomemben trg za podjetje predstavlja celotna Evropska Unija ter ZDA, Kanada, Avstralija, Norveška, Rusija in Kitajska. Pomembnost tujega trga za Seaway

se kaže tudi v odstotkih prodaje. Seaway Yachts je v letu 2013 prodalo 110 plovil, blagovne znamke Greenline 33 in 40. Več kot 88 % teh plovil so prodali na tujih trgih. Največ plovil so prodali v Nemčijo (14), Avstralijo (11), ZDA (10), Francijo (10) in Norveško (9). Najpomembnejši trg z 78 prodanimi plovili Greenline je Evropa, sledi Avstralija z Novo Zelandijo (16) in Severna Amerika (11). Najmanj prodanih plovil Greenline je bilo v Aziji (5). Od teh so bila kar 4 prodana na Japonskem. Vsa plovila, ki so jih prodali v Aziji, so predstavljala manjši model Greenline 33. Na Japonskem je bil ta model v letu 2013 nagrajen s prestižnim priznanjem Japonska barka leta (Seaway, 2012; Seaway Yachts d.o.o., 2013). Seaway ima 35 pooblaščenih trgovcev svojih plovil po celotnem svetu. Največ jih je v Evropi, ki predstavlja tudi najpomembnejši trg. Na azijskem področju imajo pooblaščenega trgovca v Rusiji, Turčiji in na Japonskem (Greenline, 2014; Seaway, 2012).

4 PODATKI IN METODOLOGIJA

Za boljše razumevanje panoge jaht na Kitajskem je nujno potrebno razumeti kulturo plovbe na tem področju. Ta se močno razlikuje od evropske. V ta namen sem opravil deset polstrukturiranih intervjujev. Za uporabo te vrste intervjuja sem se odločil zaradi poglobljenega razumevanja tematike ter zaradi težav, ki bi nastale v primeru izvedbe obsežnejše ankete. Največjo težavo bi namreč predstavljal dostop do večjega števila anketirancev. Poleg tega predstavljajo enega od pomembnejših razlogov pri odločitvi o izvedbi polstrukturiranih intervjujev tudi raznolikosti mojih kitajskih intervjuvancev. Le-ti prihajajo z različnih področij v panogi jaht na Kitajskem. Del intervjuvanih oseb je zaposlenih v podjetjih, ki se ukvarjajo z marinami in jahtnimi klubi, del oseb pa je zaposlenih v podjetjih, ki proizvajajo plovila ali pa se ukvarjajo samo z njihovo prodajo. Poleg teh sem opravil tudi intervju z novinarko, ki je poročala z navtičnega sejma v Šanghaju, ter s študentko z Univerze za pomorstvo v Šanghaju. Ta tip intervjuja mi je omogočal sprotno oblikovanje novih vprašanj. Poleg tega sem imel možnost spreminjati vrstni red vprašanj, spustiti določeno vprašanje, ki mi ga sogovornik ni mogel podati, ter dodati več podvprašanj glede na potek pogovora z intervjuvancem (oporne točke, uporabljene za intervjuje, so v Prilogi 2 in 3). Nekateri od intervjujev sem z dovoljenjem sogovornikov zaradi hitrejšega in bolj tekočega poteka pogovora snemal, pri ostalih, ki tega niso dovolili, pa sem si delal kratke zapiske.

Prvi sklop intervjujev sem opravil aprila 2015 na navtičnem sejmu v Šanghaju (sejemska prepustnica je v Prilogi 4). Dvajseti jubilejni navtični sejem China Shanghai Boat Show se je odvijal v mesecu aprilu na področju nekdanje svetovne razstave Expo 2010. V sklopu sejma sem obiskal sejmišče ter marino na reki Huangpu v centru mesta. Na sejmu sem govoril s predstavniki mednarodnega jahtnega kluba Wuyuanbay iz mesta Xiamen, marine in jahtnega kluba Nansha pri mestu Guangzhou v delti Biserne reke, podjetja Panyachts, ki se ukvarja z uvozom in prodajo tujih plovil na Kitajskem, ter Guangdong Yacht Industry Association, ki se ukvarja z organizacijo sejmov plovil v provinci Guangdong in s projektom izgradnje marine s pripadajočim jahtnim klubom Asian International Yacht Club. Drugi sklop intervjujev sem opravil v mesecu juliju 2015 na sedežih marin v mestu Šanghaj. Obiskal sem

štiri marine. Prva obiskana marina leži na obrežju reke Suzhou in se imenuje Shanghai Marina Club. Tam sem govoril z njenim lastnikom ter vodjo prehrane in pijače. Ostale intervjuje sem opravil v marinah, ki so na obrežju reke Huangpu. Ta reka je za razliko od reke Suzhou kljub gostemu tovornemu prometu veliko bolj primerna za plovbo jaht. Ob tej reki sem obiskal Noahs Shanghai Yacht Club, Choisi Yacht Club in Shanghai Yangfan Jianghai Yacht Club (zemljevid lokacij obiskanih marin v Šanghaju se nahaja v Prilogi 5). Največ težav pri teh intervjujih sem imel zaradi jezika. Nekatere marine imajo svoje goste le Kitajce, zato njihovi zaposleni zelo slabo oziroma sploh ne govorijo angleško. Tabela prikazuje vse respondente ter nekaj njihovih značilnosti. Imena respondentov, ki so dovolili objavo, so zaradi lažjega razumevanja angleška.

Tabela 5: Značilnosti respondentov

Respondent	Organizacija	Ime respondenta	Lokacija intervjuja	Značilnost organizacije	Položaj respondenta v organizaciji
Respondentka A	Wuyuan Bay Yacht Club	Ni podatka	Sejem plovil v Šanghaju	Lastna marina v mestu Xiamen in prodaja plovil	Trženje in prodaja
Respondentka B	Nansha Marina	Ni podatka	Sejem plovil v Šanghaju	Lastna marina v mestu Guangzhou, organiziranje sejma plovil	Trženje
Respondentka C	Panyachts	Amy	Sejem plovil v Šanghaju	Prodaja plovil in poprodajne aktivnosti	Trženje in prodaja
Respondentka D	Guangdong Yacht Industry Association	Ada Ou	Sejem plovil v Šanghaju	Lastna marina v delti Biserne reke, organiziranje sejma plovil	Vodja odnosov s strankami
Respondent E	Shanghai Marina Club	Carl	Lastna marina v Šanghaju	Lastna marina ob reki Suzhou, poslovna srečanja, najem plovil	Lastnik ter vodja restavracije
Respondentka F	Noahs Shanghai Yacht Club	Coco	Lastna marina v Šanghaju	Lastna marina ob reki Huangpu, najem plovil, poslovna srečanja	Vodja področja članstva
Respondentka G	Choisi Yacht Club	Linda	Lastna marina v Šanghaju	Lastna marina ob reki Huangpu, proizvodnja jaht, najem plovil, organizacija porok	Vodja marine
Respondent H	Shanghai Yangfan Jianghai Yacht Club	Ni podatka	Lastna marina v Šanghaju	Lastna marina ob reki Huangpu, prodaja in izposoja plovil, organizacija porok	Zaposleni v marini
Respondentka I	CIBS Press	Ni podatka	Sejem plovil v Šanghaju	Poročanje iz sejma plovil	Novinarka
Respondentka J	Shanghai Maritime University	Sidney	Sejem plovil v Šanghaju	Raziskava o obiskovalcih sejma	Študentka Univ. za pomorstvo v Šanghaju

V magistrsko nalogo ne prilagam transkriptov intervjujev. Razloga za to sta veliko opravljenih intervjujev ter dejstvo, da zaradi želje nekaterih respondentov vsi opravljeni intervjuji niso bili snemani.

5 REZULTATI

Odgovori respondentov so bili pogostokrat dokaj podobni. Zaradi tega sem zbral glavne ugotovitve intervjujev in jih podal na bolj pregleden način. Značilnosti kitajske panoge jaht lahko glede na opravljene intervjuje razvrstim v sledeče vsebinske sklope.

Trenutne značilnosti panoge jaht na Kitajskem lahko povzamem v naslednjih točkah:

- Slaba prepoznavnost panoge jaht med Kitajci, saj je ta šele v začetni fazi razvoja na tem področju.
- V zadnjih dveh letih je v panogi jaht opaziti veliko krizo. Le-to so povzročile slabše ekonomske razmere ter kitajska protikorupcijska politika.
- Sejem plovil v Šanghaju je zelo pomemben pri širjenju zavesti o plovbi z jahtami, jadraniu in preživljanju prostega časa na plovilih med Kitajci.
- K prepoznavnosti panoge veliko prispevajo tudi nove marine.

Razvitost panoge jaht na Kitajskem:

- Razvoj panoge jaht je šele v začetni fazi, saj se je začela razvijati komaj pred desetimi leti.
- Panoga jaht se na Kitajskem razvija zelo počasi. Glavni razlogi za to so popolnoma drugačna kultura, zelo visoke cene jaht in privezov, premalo javnih marin ter slaba kakovost vode.
- Hong Kong ima veliko bolj razvito panogo jaht od celinske Kitajske, saj se je tam panoga začela razvijati veliko prej. Poleg tega so imele velik vpliv na razvoj panoge tudi britanske kolonialne vezi z Hong Kongom.
- Industrija jaht na Kitajskem je najbolj razvita v provinci Guangdong, ki meji na Hong Kong. Razlogi za razvitost so skoncentriranost proizvajalcev jaht na tem območju, ugodno podnebje in vodne danosti za plovbo ter bližina Hong Konga in otoka Hainan.
- Razvoj panoge jaht v prihodnosti je v veliki meri odvisen od lokalnih vlad.
- Kljub počasnemu razvoju panoge jaht bo v naslednjih desetih letih panoga doživela razcvet.

Pogoji za plovbo z jahtami na Kitajskem:

- Zaradi naravnih danosti sta za plovbo z jahtami najprimernejši področji na Kitajskem provinca Guangdong ter otok Hainan.
- Za plovbo jaht je primernih tudi nekaj rek, med katere spadata reki Jangce in Biserna reka (angl. *Pearl river*).
- Šanghaj kot finančno središče Kitajske nima dobrih pogojev za plovbo po reki Huangpu.

Težave panoge jaht na Kitajskem:

- Težave pri prodaji jaht nastajajo zaradi visokih davkov in protikorupcijske politike.
- Velika težava panoge jaht je pomanjkanje javnih marin za priveze jaht.

Povpraševanje kitajskih kupcev ter ponudba jaht na kitajskem trgu in konkurenca:

- Tuji proizvajalci jaht so med kitajskimi kupci veliko bolj zanimivi od domačih proizvajalcev jaht.
- Kitajski proizvajalci jaht niso še svetovno priznani, zato niso tako priljubljeni med kupci jaht po svetu.
- Hong Kong predstavlja za tuje proizvajalce jaht odskočno desko za prodor na trg celinske Kitajske.

Trendi v panogi jaht na Kitajskem:

- Najbolj priljubljen segment jaht predstavljajo manjše jahte dolžine 30 čevljev oziroma 9,14 metra.
- Najem jaht je zelo priljubljen pri kitajskem srednjem družbenem razredu.

Vsi respondenti, ki sem jih intervjuval na sejmu plovil, so se strinjali, da je le-ta zelo pomemben pri širjenju zavesti o plovbi z jahtami in jadraniu med Kitajci. Sejem ima velik pomen pri spodbujanju preživljanja prostega časa na jahtah in širjenju kulture plovbe, kakršne smo vajeni v sredozemskih državah Evrope. Kot mi je pojasnila respondentka I je sejem plovil v Šanghaju prvi tovrstni sejem na Kitajskem. V letu 2015 se je odvijal že dvajsetič. Po njenem mnenju je bil sejem priča velikim spremembam in razvoju industrije jaht. Lokacija sejma je strateška, saj je Šanghaj kljub slabim pogojem za plovbo z jahtami finančno središče Kitajske. Na sejmu se predstavlja več kot polovico vseh pomembnih proizvajalcev in prodajalcev panoge jaht na Kitajskem. Respondentka D je mnenja, da je prav uspešnost sejma pripomogla k temu, da je sedaj veliko sejmov plovil tudi v drugih krajih. Omenila mi je sejme v marinah mesta Guangzhou, Qingdao ter Sanya. Po mnenju respondentke D so veliko dela pri prepoznavnosti panoge opravili tudi z gradnjo novih marin. S tem se strinjajo tudi ostali respondenti, ki se ukvarjajo z vodenjem in gradnjo svojih marin. Prav pomanjkanje javnih marin je po mnenju respondentke D eden glavnih krivcev za počasnejšo rast panoge. Ljudje, ki bi si radi kupili svojo lastno jahto, je namreč nimajo kje privezati. Stanje na tem področju se počasi izboljšuje saj je trenutno na Kitajskem veliko projektov za gradnjo novih marin. Nekateri med njimi so bili predstavljeni tudi na sejmu plovil.

Projekti novih marin ter veliko število jahtnih klubov po mnenju respondentke C pomeni, da je plovba z jahtami in jadrnicami na Kitajskem priljubljena. Pri temu vprašanju je bilo tudi največ nasprotnih mnenj, saj respondent H meni ravno obratno. Meni namreč, da plovba z jahtami na Kitajskem ni priljubljena in da je glavni namen lastnikov jaht pokazati svojo moč

in bogastvo. Respondentka F je vodja članstev v jahtnem klubu Noahs iz Šanghaja. Strinja se s trditvijo, da je plovba med Kitajci vedno bolj priljubljena. Respondentka opaža, da je v zadnjem času v Šanghaju v porastu plovba po reki Huangpu. Priljubljena je zlasti med poslovnimi partnerji, ki svojim gostom z najetimi jahtami omogočijo dnevni ali nočni ogled šanghajske panorame. Poleg tega je med njihovimi člani jahtnega kluba, med katerimi je velika večina Kitajcev, vedno več zanimanja za jadranje na morju.

Respondenti se strinjajo, da je razvoj panoge jaht na Kitajskem šele v začetni fazi. Ta panoga se je po podatkih respondentke A začela razvijati komaj pred desetimi leti. Razvoj panoge jaht je počasen. Razlogi za počasen razvoj in rast panoge se glede na odgovore respondentov razlikujejo. Po mnenju respondentke F ta panoga ne more doseči ravni panoge v drugih evropskih državah, med katere sodita Italija in Francija. Največja ovira je popolnoma drugačna kultura, zelo visoke cene jaht in privezov, premalo marin za priveze ter slabi naravni pogoji, med katere sodi predvsem slaba kakovost vode. Pri razvoju panoge v mestu Šanghaj pa je največja ovira slaba lokacije mesta, podnebje ter premalo prostora zaradi preštevilenega rečnega tovrnega prometa. Razmišljanje respondentke F je, da Kitajci na prvo mesto postavljajo dom in šele nato avto ter jahte kot luksuzne dobrine. Ker jahte predstavljajo luksuzne dobrine, so zato namenjene le premožnejšim slojem prebivalstva. Medtem ko je potreba po avtomobilih velika, je potreba po jahtah zaradi veliko višjih cen občutno manjša. Srednji sloj prebivalstva se zato zadovolji z najemom jaht in posadke za plovbo po reki in ogled mesta. Glavni razlogi za počasno rast so po mnenju respondentke I kitajska politika ter visoki davki v primeru jaht. Obenem se ne strinja z respondentko D, ki meni da je kultura plovbe z jahtami in jadranja na Kitajskem drugačna, kot je v Italiji in ZDA. Meni namreč, da se je kultura na tem področju začela počasi spreminjati. Vedno več ljudi se je začelo zanimati za takšno preživljanje prostega časa. Njena misel je, da v trenutku, ko bodo Kitajci zares poznali panogo in bili zanjo zainteresirani, bodo lahko tudi uživali v plovbi z jahtami. Kajti nakup jahte ni najpomembnejši. Po njenem mnenju je pomembnejša sprememba življenjskega stila po nakupu jahte. Kitajci se morajo naučiti kako uporabljati jahte, saj lahko le na ta način panoga hitro raste in se razvija.

Najbolj podobne odgovore respondentov sem dobil na vprašanje o primernih lokacijah za plovbo. Ti se strinjajo, da je zaradi podnebja in ugodne lege ter vodnih razmer najprimernejše področje za plovbo z jahtami otok Hainan v Južnokitajskem morju s pomembnejšima turističnima mestoma Sanya in Haikou. Po mnenju respondenta E je na Kitajskem le ta otok lahko primerljiv s priznanimi evropskimi in ameriškimi turističnimi destinacijami, primernimi za plovbo z jahtami. Med primerne lokacije za plovbo glede na odgovore spada tudi provinca Guangdong, medtem ko je mesto Qingdao najprimernejši za jadranje. Respondenti, ki sem jih obiskal v lastnih marinah v Šanghaju, trdijo, da je velika razlika v primernosti za plovbo med Šanghajem in mesti v provinci Guangdong ter otoku Hainan. V Šanghaju marine nimajo poudarka na turistični plovbi in s tem preživljanju prostega časa. Jahtni klubi v teh marinah ponujajo drugačno doživetje plovbe z jahtami. V marini respondenta E, ki leži ob reki Suzhou, ponujajo prostore za poslovna srečanja, pogostitve s hrano in pijačo in organiziranje

dogodkov. Njihova marina je specializirana predvsem za poslovna srečanja in možnostjo najema dveh jaht. Respondent E pravi, da so marine v Šanghaju primerne le za sestanke, kosila in razne zasebne dogodke, medtem ko so marine na območju otoka Hainan ter provinci Guangdong primernejše za navtični turizem. V Šanghaju je tako panoga jaht osredotočena na poslovna srečanja v marinah. Podobnega mišljenja je tudi respondentka F. Njihova glavna dejavnost je poslovni jahtni klub, ki je namenjen srečanjem poslovnih partnerjev, organiziranju družabnih dogodkov, poslovnih večerij ter najemu jaht za prevoz po reki Huangpu. V marinah respondentov G in H pa so osredotočeni na prirejanje porok. Respondent H trdi, da je Šanghaj neprimeren za plovbo z jahtami po reki Huangpu, saj je na reki preveč tovornega prometa in kakovost vode zelo slaba. Večjega razvoja panoge jaht zato na tem območju po njegovem mnenju ni pričakovati. S tem namenom so v njihovi marini začeli s prirejanjem porok. Meni, da so poleg tega marine zelo primerne za poslovne sprejeme in srečanja, saj je Šanghaj finančni del Kitajske. Marino so zato prilagodili. V svoji ponudbi imajo tako na voljo najem dveh šestnajstmetrskih jaht s posadko ter vinsko sobo z najrazličnejšimi evropskimi vini. Obiskane marine po mojem mnenju niso klasične marine, kot sem jih vajen v Evropi. Razlog zato je njihova lokacija. Vse marine so na bregovih rek Huangpu in Suzhou. Marine so se prilagodile na razmere okolja, saj sem opazil, da v nobeni obiskani marini ni bilo zasidrane zasebne ladje članov jahtnega kluba, ampak le jahte, ki so v lasti jahtnih klubov in na voljo za najem. Največ manjših marin sem v Šanghaju opazil na območju zapuščenega območja svetovne razstave Expo 2010, najprestižnejše marine pa so v centru Šanghaja s pogledom na Bund. Respondenti se strinjajo, da je na Kitajskem kar nekaj rek primernih za plovbo z jahtami. Respondentka D meni, da veliko Kitajcev uživa v plovbi z jahtami po rekah. Najbolj primerni reki za plovbo naj bi bili po njenem mnenju reka Jangce in Biserna reka, ki teče skozi mesto Guangzhou.

Trenutno stanje na področju panoge jaht na Kitajskem po mnenju vseh mojih sogovornikov ni rožnato. V zadnjih dveh letih je opaziti na tem področju veliko krizo. Zaradi ekonomskih razlogov se po mnenju respondenta C ljudje tudi v primeru, da imajo denar za nakup jahte zanj ne odločajo. Jahte namreč predstavljajo luksuzne dobrine. Slabo situacijo na trgu jaht si razlaga respondentka B tudi s tem, da je na sejmu plovil 2015 manj razstavljalcev plovil. V zadnjih dveh letih je namreč po pričevanju respondenta H kar nekaj kitajskih proizvajalcev plovil propadlo. Kitajske jahte je na kitajskem trgu veliko težje prodati, saj jahte niso tako kakovostne kot tuje. Obenem predstavljajo jahte tujih blagovnih znamk nek statusni simbol za bogate Kitajce. Zaradi krize je kljub velikemu obisku sejem plovil manjši. Poleg ekonomske krize pa je po mnenju respondentk B in D eden glavnih razlogov za trenutno slabše stanje panoge kitajska politika. Ta si v zadnjih letih močno prizadeva zajezi korupcijo med svojimi uradniki. Večina kitajskih bogatih ljudi je povezana s kitajsko politiko. Vlada ne podpira kupovanja luksuznih proizvodov, saj razkazovanje bogastva predstavlja slabo luč za vladajočo garnituro. Uradniki tako ne kupujejo več luksuznih proizvodov. To pa močno vpliva na panogo jaht. Mnogo bolj neposredna je respondentka D, ki pravi, da je bilo pred zakoni za preprečevanje korupcije velika večina jaht, ki so jih kupili uradniki, kupljena z nezakonto pridobljenim denarjem od podkupnin. Kitajski uradniki so morali ta denar nekam

skriti. Veliko se jih je odločilo za nakup jaht. Od izvolitve zadnjega kitajskega predsednika Xi Jinpinga v letu 2013 se je veliko časa namenilo prav preprečevanju teh nezakonitih aktivnosti. To je botrovalo nekaj zapornim kaznim in odvracanju uradnikov od teh aktivnosti. Nakupi luksuznih dobrin so se zmanjšali. Po mnenju sogovornice je to na nek način upočasnilo panogo jaht na Kitajskem. Respondentka I dodaja, da so ljudje iz panoge zaskrbljeni, saj je to težko leto, hkrati pa predstavlja tudi neko točko preloma. Kljub soočanju z manjšimi težavami s kitajsko politiko visokih davkov za plovila, vlada poskuša poudarjati trg luksuznih proizvodov ter navtično panogo in se trudi pri spodbujanju zanimanja Kitajcev za navtiko.

Med kitajskimi kupci jaht je po podatkih respondentke D najbolj priljubljen segment manjših jaht, ki v dolžino merijo 30 čevljev oziroma 9,14 metra. Na to vrsto povpraševanja so se prilagodili tudi tuji proizvajalci jaht. Ameriški proizvajalec jaht Dynasty Yachts, znan po proizvodnji večjih mega jaht, ki merijo v dolžino od 50 pa vse do 120 metrov, je prav za kitajski trg izdelal serijo manjših jaht in se na ta način prilagodil temu zahtevnemu trgu. Po opažanjih respondentke I se je na začetku veliko več Kitajcev zanimalo za luksuzne in velike jahte. S tem so hoteli pokazati svojo identiteto in položaj v družbi. Sedaj pa se več ljudi nagiba k bolj dostopnim modelom. Kitajci so začeli bolj racionalno gledati na nakup jahte. Poudari, da so Kitajci v plovbi z jahtami našli novo zabavo in način preživljanja prostega časa. Vedno več ljudi spoznava in se zanima za plovbo ter se po nekem času odloči za nakup manjše jahte zaradi užitka in ne več samo zaradi kazanja svojega bogastva. Respondentka razume zaskrbljenost prodajalcev jaht, saj zelo težko prodajo plovila, vendar meni, da je premik razmišljanja ljudi dober pokazatelj za celoten trg jaht v prihodnje. Kupci jaht tako niso le najbogatejši, saj si manjše jahte lahko privoščijo tudi višji srednji družbeni razred. Respondent H poudarja, da je priljubljenost jaht tujih znamk mnogo večja od domačih znamk. Medtem ko je respondentka F ravno nasprotnega mnenja. Meni, da so v zadnjem času med Kitajci zelo priljubljene jahte kitajskih proizvajalcev, saj so cenejše od priznanih evropskih proizvajalcev. Respondentka G k temu dodaja, da so tudi pri kitajskemu proizvajalcu jaht Choisi, pri katerem je zaposlena, trenutno osredotočeni predvsem na domači trg.

Po podatkih respondentke D je na Kitajskem industrija jaht najbolj razvita v provinci Guangdong. Izstopa mesto Shenzhen, kjer je panoga jaht najbolj razvita, zelo hitro pa se razvija tudi v mestu Guangzhou, medtem ko se večina kitajskih proizvajalcev jaht s svojimi tovarnami nahaja v mestu Zhuhai. Po njenem prepričanju so najpomembnejši razlogi za skoncentriranost in razvitost panoge v tej regiji primernost reke Pearl in Južnokitajskega morja za plovbo ter še posebej bližina Hong Konga in Macaa. Hong Kong ima veliko bolj razvito panogo jaht, kot jo ima celinska Kitajska. Vpliv na hiter razvoj panoge naj bi imeli po mnenju respondentke Britanci. Veliko tujih proizvajalcev jaht ter podjetij, ki se na različne načine ukvarjajo s to panogo, je zato s svojimi pisarnami nameščenih prav v Hong Kongu. Ta predstavlja za tuja podjetja odskočno desko za vstop na trg celinske Kitajske. Respondentka D opiše strategijo vstopa tujih podjetij na težaven kitajski trg kot postopen proces. Šele po obsežnem marketingu v Hong Kongu se tuja podjetja počasi razširijo preko meje v bližnji Shenzhen in Guangzhou.

Nakupi jaht na Kitajskem naj bi se v zadnjih letih zmanjšali, zato je bilo moje vprašanje, kakšne so razmere na trgu izposoje jaht. Respondentko D meni, da trg najemanja jaht še ni razvit. Veliko Kitajcev srednjega družbenega razreda, ki bi si lahko privoščili najem jahte, tega ne ve, saj meni, da je to predrago in namenjeno le najpremožnejšim. Poudarja, da prav sejmi jaht spodbujajo k prepoznavnosti plovbe in možnosti najema med ljudmi. Glede razvitosti trga najema so med respondenti mnenja različna. Respondent E meni, da je najemniški trg zelo majhen in nerazvit, medtem ko respondentka F trdi, da je trg dokaj razvit, saj opaža, da vedno več članov njihovega jahtnega kluba izkorišča možnost izposoje jahte. Cena najema jahte znaša 4000 kitajskih juanov na uro. Jahte so večino časa zasedene, čeprav priznava, da imajo za izposajo na voljo le dve jahti. Nakup jahte za srednji družbeni razred je še predrag, zato je najem veliko bolj primeren.

Med odgovori respondentov je zaznati, da je največja težava za še večji razcvet panoge jaht slaba prepoznavnost panoge med Kitajci. Po podatkih respondentke J se prepoznavnost med ljudmi veča. Opaža, da je na sejmu plovil v Šanghaju vsako leto več obiskovalcev. Le-ti pa imajo vsako leto tudi več znanja o panogi. Respondenti, intervjuvani na sejmu plovil v Šanghaju, se strinjajo, da so prav navtični sejmi na različnih koncih Kitajske najpomembnejši za prepoznavnost panoge. Prepoznavnost med ljudmi, še posebej srednjega družbenega razreda, pa lahko pospeši razvoj panoge jaht.

Največja enotnost pri odgovorih med respondenti je bila o razvoju panoge v prihodnosti. Le respondent H je pesimističen, saj meni, da panoga v prihodnjih letih ne bo bistveno rastla. Ostali respondenti trdijo, da bo kljub trenutnemu počasnemu razvoju panoge v naslednjih desetih letih na Kitajskem doživela razcvet. Respondentka I dodaja, da je za razvoj kitajske panoge jaht potrebna tudi politična volja. Razvoj panoge v prihodnosti je zaradi posebnega političnega okolja v veliki meri odvisen od lokalnih vlad. Kitajska politika glede panoge jaht v državi po njenem mnenju ne sme biti centralizirana, saj je država prevelika. Kot primer navaja velike razlike v razvitosti mest in primernosti okolja za plovbo. Politične razvojne spodbude v mestu Šanghaj, ekonomskem središču države s prebivalci, ki si lahko privoščijo nakupe jaht, vendar nima najboljših pogojev za plovbo, morajo biti drugačne kot v mestu Sanya na otoku Hainan, ki ima vse naravne potrebne pogoje za plovbo.

6 PRIPOROČILA

Priporočila sem razdelil na dva dela. Začenjam s priporočili na strani ponudnikov. V nadaljevanju pa bom opisal tudi priporočila za kupce.

6.1 Priporočila na strani ponudnikov

Glede na svojo raziskavo menim, da je največja težava panoge jaht na Kitajskem njena prepoznavnost med ljudmi. Le malo Kitajcev pozna ali se zanima za plovbo z jahtami po rekah in morju. Prva prepreka je kultura in s tem drugačno preživljanje prostega časa, kot smo

ga vajeni v Evropi. Tuja podjetja, ki vstopajo na kitajski trg jaht, in tista, ki so tam že prisotna, bi morala narediti veliko več na področju prepoznavnosti panoge. Prepoznavnost bi omogočila tudi večje zanimanje in hkrati povečano povpraševanje po nakupu jaht. Kot ugotavljam na začetku raziskave je na Kitajskem veliko število ljudi, ki bi si lahko privoščili nakup jahte. Te ljudi je potrebno le opomniti, da obstajajo nove možnosti preživljanja prostega časa. Potrebno jih je seznaniti, da imajo možnost nakupa jaht in s plovbo preživljati prosti čas. Za večjo prepoznavnost panoge imajo podjetja na voljo več možnosti.

Najpomembnejše orodje za povečanje prepoznavnosti glede na moja opažanja predstavljajo družbena omrežja. Na Kitajskem so tuja družbena omrežja, kot je Facebook in Google+, blokirana. Zelo priljubljeno omrežje pa je WeChat (kit. *Weixin*). Na Kitajskem nisem spoznal človeka niti podjetja, ki ne bi imel aktivnega računa WeChat. Prednost uporabe tega je v nizkih stroških ter v množični uporabi aplikacije med Kitajci. Po podatkih Statiste (2015b) je v drugem četrtletju leta 2015 mesečno aktivnih kar 600 milijonov uporabnikov WeChata, med katerimi je večina mladih. Le-ti bodo v prihodnosti lahko spreminjali načine in kulturo preživljanja prostega časa tradicionalnih Kitajcev in se začeli zanimati za plovbo z jahtami. Tuja podjetja lahko s pomočjo WeChata organizirajo razne dogodke za promocijo plovbe. Poleg sejmov plovil so tu še odprtja novih marin, klubov in ekskluzivnih dogodkov. Za povečanje zanimanja za panogo je potrebno angažirati tudi znane Kitajce. Po mojih lastnih opažanjih se Kitajci zelo radi poistovetijo z zvezdniki. Za oglasne kampanije bi bili zelo primerni znani kitajski športniki in igralci. Menim pa, da bi kampanija požela še več zanimanja v primeru angažiranja tujih filmskih ali športnih zvezdnikov. Na Kitajskem je namreč vse, kar je »zahodnjaškega«, zelo priljubljeno med ljudmi. Tuja podjetja bi lahko s skupnimi sredstvi s pomočjo zvezdnikov organizirala kampanijo za boljše poznavanje panoge jaht. Ta vrsta promocije je zelo učinkovita, hkrati pa zahteva veliko finančnih sredstev, zato menim, da lahko tuja podjetja le s skupnim vložkom dosežejo svoj cilj k večji prepoznavnosti plovbe z jahtami.

Za slovenska podjetja, ki želijo prodreti na kitajski trg, pa je na začetku najpomembnejša udeležba na vseh sejmišnih plovil, ki jih organizirajo po celotni Kitajski. Med pomembnejše sejme bi omenil prav aprilski sejem plovil v Šanghaju, saj je le-ta najbolj znan in obiskan. Za slovenska podjetja pa je pomemben tudi sejem jaht v mestu Guangzhou. Yacht CN se odvija meseca oktobra v marini Nansha. Prednost tega sejma je, da se odvija na področju province Guangdong z najbolj razvito panogo jaht na celinski Kitajski, hkrati pa je v neposredni bližini Hong Konga, kjer je ta panoga že zelo razvita. Na severu Kitajske je najpomembnejši sejem v mestu Dalian. Na otoku Hainan na jugu države na najprimernejši lokaciji za navtični turizem pa je za predstavnike slovenskih podjetij najpomembnejši sejem plovil z imenom SO! Hainan. Le-ta se odvija v St. Regis Hotel marini. Sejmi predstavljajo največ priložnosti za navezovanje stikov z drugimi tujimi podjetji, ki so že uspešna na tem trgu kot tudi s kitajskimi podjetji iz te panoge. Slovenska podjetja se na podlagi realne slike s sejmov lahko naučijo o trenutnih trendih panoge na Kitajskem. Najpomembnejši segment kupcev, na katerega morajo ciljati slovenska podjetja, je višji srednji družbeni sloj. Le tem je potrebno prilagoditi

ponudbo svojih jaht. Trenutno je na Kitajskem najpopularnejši segment 9,14 metrskih jaht. Zaradi boljše razvitosti panoge je prvi korak za slovenska podjetja predstaviti svoje izdelke trgu Hong Konga. Z izkušnjami iz tega trga lahko postopoma vstopijo na trg celinske Kitajske. Na področju cenovne politike morajo slovenska podjetja nujno upoštevati visoke uvozne davke na plovila. Cene pa ne smejo postaviti preveč nizko, saj v tem primeru ne bi dosegli pozitivnih učinkov na prodajo. Plovila so luksuzne dobrine in v očeh kupcev ne smejo biti poceni, saj tako izgubljajo na ekskluzivnosti in prestižu. Nižje cene bi lahko dajale napačen znak o nekakovosti proizvodov.

Kitajska podjetja iščejo nove partnerje, ki lahko ponujajo tuje znanje. To znanje želijo uporabiti pri svoji industriji jaht, ki trenutno še ne sledi najboljšim iz Evrope in ZDA. Slovenska podjetja lahko kitajski panogi jaht ponudijo svoj know how. Podjetje Seaway lahko izkoristi svoj potencial z zagotavljanjem svojega znanja na področju novih materialov, dizajna, inženirskih rešitev in raziskav ter razvoja. Tuje znanje je na Kitajskem zelo cenjeno in nujno potrebno za kakovostnejše izdelke v prihodnosti. Slovenska podjetja pa morajo biti v primeru zagotavljanja svojega know howa pozorna na možna tveganja. Največje tveganje za podjetja na Kitajskem predstavlja zaščita intelektualne lastnine. Prvi korak pred zaščito kraje intelektualne lastnine je zato izbira pravega in zaupanja vrednega kitajskega partnerja. Ta proces je nujen in dolgotrajen. Predstavniki slovenskih podjetij morajo nujno preveriti zgodovino sodelovanj kitajskih podjetij s katerimi želijo sodelovati, in njihovo uspešnost sodelovanj. Poleg tega lahko za slovensko podjetje veliko tveganje predstavlja tudi valutni tečaj kitajskega juana. Za posle je zato potrebno izpogajati cene v ameriških dolarjih ali v evrih. Tveganje v panogi predstavlja tudi protikorupcijska politika, ki jo trenutno izvajajo na Kitajskem. Prav zaradi te politike je prodaja jaht nižja, kot bi lahko bila. Pred tem tveganjem se lahko slovenska podjetja zavarujejo na ta način, da sodelujejo le s tistimi kitajskimi poslovnimi partnerji, ki svoje jahte prodajajo tudi na tuje trge in s tem omilijo izpad prihodkov od prodaje jaht na domačem trgu.

6.2 Priporočila za kupce

Kupci, ki želijo svojo jahto kupiti na Kitajskem imajo omejene možnosti nakupa zaradi visokih davkov na uvožena plovila. Najboljša možnost je nakup jahte kitajskih proizvajalcev. Kvaliteta izdelave kitajskih jaht se v zadnjem času zaradi tujega znanja izboljšuje, cene plovil pa so nižje od uvoženih. Kupcem kitajskih jaht pred nakupom priporočam ogled proizvodnje in procesa izdelave, ki ga nudi veliko kitajskih proizvajalcev. Tako se kupec lahko na lastne oči prepriča o kakovosti in uporabljenih materialih naročene jahte. Najboljša možnost za kupce, ki si želijo jahto tujega proizvajalca, pa je nakup jahte v Hong Kongu. Poleg marin s privezi in možnosti kvalitetnih servisnih storitev je Hong Kong skozi celotno leto primeren za plovbo. Poleg tega pa ima v bližini veliko zanimivih destinacij. S svojo razvito panogo jaht in kulturo plovbe je Hong Kong dober primer, kako se bi morala panoga v naslednjih letih razvijati na Kitajskem.

SKLEP

Kitajska je eno izmed najhitreje rastočih gospodarstev na svetu. Trenutno je takoj za ZDA druga gospodarska velesila sveta glede na agregatni bruto domači proizvod, država z največjim številom prebivalstva ter desetletje dolgo neprekinjeno dvoštevilično gospodarsko rastjo. Država se je začela problikovati z obsežnimi gospodarskimi reformami leta 1978 in kmalu postala globalno odprto gospodarstvo. Po letu 2008 je Kitajska začela veliko pozornosti namenjati tudi krepitvi domače potrošnje. Z več kot 1,35 milijarde prebivalcev ima za razvoj domačega trga velik potencial (CEBR World Economic League Table, 2014; Halverson, 2004).

Na Kitajskem živi več kot milijon ljudi, katerih premoženje je večje od milijona ameriških dolarjev. Država pa je na drugem mestu med državami tudi po številu dolarskih milijarderjev. Povpraševanje po luksuznih izdelkih raste (An, 2013; Forbes, 2013). Ta podatek je zelo spodbuden za razvoj panoge jaht na Kitajskem.

Panoga jaht na Kitajskem še ni dobro raziskana in opisana, zato je na voljo zelo malo podatkov o trenutnem stanju. Svojo raziskavo razpoložljive literature zato dopolnujem s polstrukturiranimi intervjuji, ki sem jih opravil leta 2015 na sejmu plovil v Šanghaju in v več marinah v Šanghaju.

Kitajski trg jaht raste že od leta 2005. Kitajska postaja ena od najpomembnejših uveljavljajočih se trgov za mednarodne proizvajalce in prodajalce jaht. Napovedana letna stopnja rasti panoge za naslednje desetletje je okoli 30 %. Kitajska pa naj bi v naslednjih petih letih postala tudi največji azijski trg jaht. V letu 2014 je bil trg jaht vreden že 1,2 milijard ameriških dolarjev. Po napovedih analitikov naj bi trg do leta 2020 narasel na 10 milijard ameriških dolarjev. Povečuje se tudi zanimanje za plovbo z jahtami, odpirajo se novi jahtni klubi ter gradijo nove marine (Italian Trade Commission, 2011; Jing, 2015; Spears, 2014). Kitajski trg jaht pa ima hkrati tudi nekaj specifičnih značilnosti. Trg poganja ponudbena stran, povpraševanje pa je relativno nizko. Leta 2011 je bil lastnik jahte le vsak 318. bogati Kitajec, ki je imel vsaj milijon ameriških dolarjev likvidnih sredstev. V letu 2012 je bilo lastnikov jaht okoli 3000 Kitajcev. Za leto 2014 pa ob predpostavki hitre rasti dolarskih milijonarjev, 30 % rast panoge in načrtovanega razvoja trga jaht, ocenjujem, da je bilo teh okoli 5070. Po predvidevanjih CCYIA naj bi do leta 2020 število čolnov in jaht naraslo na 100.000 (Yachtchina, 2014). Največje povpraševanje pa bo po majhnih in srednje velikih jahtah. Število jaht, ki so v lasti Kitajcev, pa je v realnosti nekoliko višje zaradi registriranih plovil v Hong Kongu, saj je tam panoga jaht občutno bolj razvita (Italian Trade Commission, 2011). Panoga jaht je na Kitajskem šele v začetni fazi. Plovba z jahtami postaja vedno bolj priljubljena in počasi postaja nov način preživljanja prostega časa za premožnejše ljudi (Rapoza, 2013). Kupci jaht se razlikujejo od ostalih glede zahtev po oblikovanju jaht. Le-te morajo biti prilagojene kitajski kulturi preživljanja prostega časa (Italian Trade Commission, 2011).

Glede na analizo Porterjevih pet sil ugotavljam, da je konkurenca v panogi jaht velika. Med 300 proizvajalci plovil za prosti čas je okoli 90 takih, ki izdelujejo tudi jahte. Večina proizvajalcev izdeluje jahte v srednjem segmentu jaht, ki merijo do 24 metrov (Italian Trade Commission, 2011). Zaradi relativno nizkih stroškov proizvodnje menim, da Kitajska predstavlja državo, prijazno za proizvajalce jaht. Na področju vstopnih ovir menim, da je nevarnost novih vstopov, predvsem že priznanih proizvajalcev dokaj velika. Razlogov za to je več. Med najpomembnejše pa sodijo razne spodbude lokalnih vlad, posebne poskusne ekonomske cone za proizvajalce jaht ter dokaj poceni delovna sila. Pogajalska moč kupcev je srednje močna. Glede na potencial trga na Kitajskem ni veliko kupcev jaht. Le-ti pa lahko izbirajo med dokaj velikim številom ponudnikov. Zaradi tega imajo proizvajalci s prepoznavno blagovno znamko jaht veliko prednost pred ostalimi. Kitajska proizvodnja sestavnih delov in pomorske opreme je dobro razvita. Domači proizvajalci sestavnih delov oskrbujejo ladjedelnice zaradi poceni proizvodov, ne morejo pa se kosati s kvaliteto in zanesljivostjo (Italian Trade Commission, 2011). Ocenjujem, da je pogajalska moč dobaviteljev sestavnih delov srednje močna. Kvalitetni in zanesljivi dobavitelji s svojo blagovno znamko imajo veliko moč in lahko za svoje izdelke zahtevajo tudi višjo ceno. Na drugi strani pa je veliko domačih proizvajalcev poceni sestavnih delov in ti nimajo velike moči. Najpomembnejši substituti motornih jaht so jadrnice, gliserji ter gumijasti čolni. Med luksuzne substitute pa bi lahko šteli tudi privatna letala in prestižne avtomobile. Poleg teh predstavljajo substitute nakupu jaht tudi križarjenja ter najemi jaht. Kljub velikemu naboru možnih substitutov ocenjujem, da je moč substitutov nizka. Na kitajskem trgu je veliko priložnosti tako za domače kot tudi za tuje proizvajalce jaht. Največja težava, s katero se soočajo tuji proizvajalci jaht, so visoki davki. Hkrati pa predstavljajo tuje priznane in uveljavljene znamke jaht zaradi prestiža pri kitajskih kupcih pomemben faktor za odločitev o nakupu jahte. Zaradi izkušenj in tradicije so tuji proizvajalci ponavadi tudi kvalitetnejši od domačih. Kitajski proizvajalci jaht pa imajo prednost pred tujimi na področju poznavanja želja kupcev.

Glavne ugotovitve po opravljenih intervjujih pa lahko razdelim v več vsebinskih sklopov. Med trenutne značilnosti panoge sodi slaba prepoznavnost panoge jaht med Kitajci in kriza, ki je prisotna v panogi zadnji dve leti. Za boljšo prepoznavnost panoge jaht ter spodbujanje preživljanja prostega časa s plovbo veliko pripomore sejem plovil v Šanghaju ter nove marine, ki jih gradijo po celotni državi. Najprimernejši področji za plovbo z jahtami sta otok Hainan ter provinca Guangdong. Na Kitajskem je za plovbo jaht primernih tudi nekaj rek. Najprimernejši sta reka Jangce in Biserna reka. Na področju povpraševanja je najpomembnejši podatek, da so tuji proizvajalci jaht veliko bolj zanimivi za kitajske kupce od domačih. Kitajski proizvajalci jaht še niso tako priznani, zato niso priljubljeni med kupci jaht po svetu. Med težave panoge spadajo visoki davki, protikorupcijska politika in pomanjkanje javnih marin za priveze jaht. Trenda panoge sta nakupi manjših jaht, dolžine 30 čevljev oziroma 9,14 metra, ter najemi jaht. Razvitost panoge jaht je šele v začetni fazi, saj se je začela razvijati komaj pred desetimi leti in se zaradi različnih razlogov razvija zelo počasi. Najbolj razvito panogo jaht na Kitajskem ima provinca Guangdong, veliko bolj razvita pa je v

Hong Kongu. Nadaljnji razvoj panoge bo na Kitajskem zelo odvisem od spodbud lokalnih vlad. Kljub trenutnemu počasnemu razvoju bo v naslednjih desetih letih panoga doživela razcvet.

Slovenska navtična podjetja, med katerimi je Seaway kljub trenutnim finančnim težavam najbolj reprezentativen predstavnik slovenske navtične panoge ter podjetje z največ mednarodnimi izkušnjami, se morajo kljub dobrim obetom za panogo na Kitajskem nujno osredotočiti na posebnosti tega trga. Poleg drugačne kulture se morajo slovenska podjetja pripraviti na vse ovire na tem trgu. Med njimi so zagotovo vladne politike, zaščita intelektualne lastnine, težave valutnega tečaja, visoki davki, nepoznavanje panoge med Kitajci in konkurenca. Kitajska predstavlja veliko priložnost za slovenska navtična podjetja, saj bo trg po vseh napovedih v prihodnosti le rasel. Potrjujem tezo, ki sem si jo zastavil. Podjetje Seaway ima kljub trenutnim finančnim težavam dovolj znanja in kakovosti ter velik potencial, da vstopi na trg celinske Kitajske.

LITERATURA IN VIRI

1. Amorós, J. E., Singer, S., & Moska, D. (2015). *Global Entrepreneurship Monitor 2014 Global Report*. London: Global Entrepreneurship Research Association.
2. An, V. (2013, 20. november). Fortune Character Institute Shares China Luxury Goods Research with CEIBS MBA Students. *CEIBS*. Najdeno 23. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.ceibs.edu/media/archive/117746.shtml>
3. *The Atlas of Economic Complexity*. Najdeno 7. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.atlas.cid.harvard.edu/>
4. Baković, Z. (2011, 2. julij). Devetdeset let kitajske komunistične partije: rdeče v vseh odtenkih. *Delo*. Najdeno 5. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/zgodbe/sobotnapriloga/devetdeset-let-kitajske-komunisticne-partije-rdece-v-vseh-odtenkih.html>
5. Baković, Z. (2012, 9. november). Harvard in kitajska zunanja politika. *Delo*. Najdeno 9. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/novice/svet/harvard-in-kitajska-zunanja-politika.html>
6. Barnett, S. (2013, 2. december). China: Fastest Growing Consumer Market in the World. *IMFdirect*. Najdeno 23. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://blog-imfdirect.imf.org/2013/12/02/china-fastest-growing-consumer-market-in-the-world/>
7. *BBC History*. Najdeno 17. marca 2014 na spletnem naslovu http://www.bbc.co.uk/history/historic_figures/chiang_kaishek.shtml
8. Bennett, S. C. (2008, 1. oktober). Litigation In China: Ten Things You Must Know. *The Metropolitan Corporate Counsel*. Najdeno 10. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.metrocorpocounsel.com/articles/10466/litigation-china-ten-things-you-must-know>
9. Berry, T. (b.l.). Porter's Five Forces. *Bplans*. Najdeno 10. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://articles.bplans.com/porters-five-forces/>
10. *Bestway Yachts*. Najdeno 25. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www2.bestwayyachts.com>
11. Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo. (b.l.). V *Izvozno okno*. Najdeno 24. februarja 2014 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kitajska/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4136.aspx
12. Boat International Media. (2014). *2014 Show Boats International Global Order Book. Definitive Guide to Superyachts Under Construction*. b.k.: Boat International Media.
13. Brand protection and enforcement of IP rights in China. (2013, 3. april). *The Global Legal Post*. Najdeno 12. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.globallegalpost.com/global-view/brand-protection-and-enforcement-of-ip-rights-in-china-91872649/>
14. Bratanič, J. (2015, 14. avgust). Kitajci prestrašili trge, a ne tudi slovenskih podjetij. *Dnevnik*. Najdeno 15. avgusta 2015 na spletnem naslovu

- <https://www.dnevnik.si/1042718673/posel/novice/kitajci-prestrasili-trge-a-ne-tudi-slovenskih-podjetij>
15. Burke, S. (2013, 29. marec). Is China buying up Africa?. *CNN*. Najdeno 16. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://amanpour.blogs.cnn.com/2013/03/29/is-china-buying-up-africa/>
 16. *Businessballs*. Najdeno 5. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>
 17. Business Wire. (2013, 21. maj). *Research and Markets: China Yacht Industry Report, 2013*. New York: Business Wire.
 18. Butt, R. (2014, 9. marec). China Inflation Slows to 13-Month Low. *Bloomberg*. Najdeno 1. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.bloomberg.com/news/2014-03-09/china-inflation-slows-to-13-month-low.html>
 19. *CEBR World Economic League Table*. Najdeno 23. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.cebr.com/reports/cebr-world-economic-league-table/>
 20. Chan, A. L. (2001). *Mao's crusade: politics and policy implementation in China's great leap forward*. New York: Oxford University Press.
 21. Chang, B. (2013, 11. november). Private capital will have easier access to invest in State firms. *China daily*. Najdeno 9. marca 2014 na spletnem naslovu http://www.chinadaily.com.cn/china/2013cpctps/2013-11/11/content_17094060.htm
 22. Chen, J. (2008). *Chinese Law: Context and Transformation*. Leiden: Martinus Nijhoff Publishers.
 23. Chen, J. (b.l.). China's Yacht Industry: The Status Quo, Policies and Expectations. *China Offshore*. Najdeno 17. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.chinaoffshore.com.hk/chinas-yacht-industry-the-status-quo-policies-and-expectations.html>
 24. Cheng, S. (2013). *Financial Reforms and Developments in China*. New Jersey: World Scientific.
 25. *China*. Najdeno 5. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.globalsherpa.org/china>
 26. China Briefing. (2013). Average Wages in China-Determining Minimum and Maximum Social Insurance Contributions. Najdeno 2. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.china-briefing.com/news/2013/11/19/average-wages-in-china-determining-minimum-and-maximum-social-insurance-contributions.html>
 27. China Daily Information Company. (2014, 10. marec). Chinese People Holdings Company Limited: Chinese top legislator hails »new steps« in legislative work. Najdeno 11. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.4-traders.com/CHINESE-PEOPLE-HOLDINGS-C-6170598/news/Chinese-People-Holdings-Company-Limited--Chinese-top-legislator-hails-new-steps-in-legislative-wo-18073420/>
 28. *China from Mao to Deng*. Najdeno 17. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.fsmitha.com/h2/ch25prc.html>
 29. *China International Boat Show*. Najdeno 25. oktobra 2014 na spletnem naslovu [http://www.chinaexhibition.com/Official_Site/11-3755-CIBS_2014_-_The_19th_China_\(Shanghai\)_International_Boat_Show.html](http://www.chinaexhibition.com/Official_Site/11-3755-CIBS_2014_-_The_19th_China_(Shanghai)_International_Boat_Show.html)

30. *China Labour Bulletin*. Najdeno 30. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.clb.org.hk/en/content/wages-china>
31. *Chinarendezvous*. Najdeno 12. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://chinarendezvous.com/so-hainan/>
32. *Chinatoday*. Najdeno 5. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.chinatoday.com/>
33. China world's biggest luxury consumer. (2014). *China Daily*. Najdeno 23. februarja 2014 na spletnem naslovu http://europe.chinadaily.com.cn/business/2014-02/21/content_17298080.htm
34. China's working-age population drops. (2014). *China Daily*. Najdeno 2. aprila 2014 na spletnem naslovu http://www.chinadaily.com.cn/china/2014-01/20/content_17246718.htm
35. *China's Yacht Market*. Najdeno 15. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.wosino.com/en/chinamarket/chinayacht.html>
36. Chinese Communist Party. (b.l.) V *Encyclopedia Britannica online*. Najdeno 5. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/112450/Chinese-Communist-Party-CCP>
37. Chow, G. C. (2012). *China As a Leader of the World Economy*. Singapore: World Scientific.
38. Chuanjiao, X. (2014, 23. marec). Qingdao shows the way in sailing savvy. *China Daily*, str. 12.
39. Chung, H.F.L., & Enderwick, P. (2001). An Investigation of Market Entry Strategy Selection: Exporting vs Foreign Direct Investment Modes-A Home-host Country Scenario. *Asia Pacific Journal of Management* (str. 443-460). b.k.: Kluwer Academic Publishers.
40. Central Intelligence Agency. (2015). The world factbook: China. Najdeno 23. septembra 2015 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>
41. Coase, R., & Wang, N. (2013, februar). How China Became Capitalist. *Cato Institute*. Najdeno 8. marca na spletnem naslovu <http://www.cato.org/policy-report/januaryfebruary-2013/how-china-became-capitalist>
42. Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2012). *International marketing* (10th ed.). b.k.: South-Western Cengage Learning.
43. Das, M., & N'Diaye, P. (2013). The End of Cheap Labor. *International Monetary Fund*. Najdeno 2. aprila 2014 na spletnem naslovu <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2013/06/das.htm>
44. Danlu, T. (2014, 3. oktober). Xinhua Insight: China's new, normal growth. *Xinhua News*. Najdeno 30. septembra 2015 na spletnem naslovu http://news.xinhuanet.com/english/indepth/2014-10/03/c_133691531.htm
45. Dawson, D. (2009, 11. maj). What's the best material for building yachts? *Yachting Magazine*. Najdeno 25. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.yachtingmagazine.com/whats-best-material-building-yachts>

46. Deutsche Welle. (2013). China opens free trade zone in Shanghai. Najdeno 2. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.dw.de/china-opens-free-trade-zone-in-shanghai/a-17121642>
47. *Dhsyacht*. Najdeno 3. novembra 2014 na spletnam naslovu <http://en.dhsyacht.com/index.html>
48. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
49. Doing Business. (2015). Ease of Doing Business in China. Najdeno 30. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/china>
50. Dunfee, T.W., & Warren, D.E. (2001). Is guanxi ethical? A normative analysis of doing business in China. *Journal of Business Ethics*, 32(3), 191-204.
51. The Economist. (2014, 22. avgust). Catching the eagle. Najdeno 26. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2013/11/chinese-and-american-gdp-forecasts>
52. The Economist. (b.l.). Comparing Chinese provinces with countries. Najdeno 24. julija 2014 na spletnem naslovu http://www.economist.com/content/chinese_equivalents
53. The Economist. (2009, 12. oktober). Franchising. Najdeno 9. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/node/14298990>
54. Economist Intelligence Unit - EIU. (2013). Political forces at a glance. Najdeno 5. marca 2014 na spletnem naslovu <http://country.eiu.com/article.aspx?articleid=830414467&Country=China&topic=Summary&subtopic=Political+forces+at+a+glance>
55. EIU. (2014a). Fact sheet. Najdeno 5. marca 2014 na spletnem naslovu <http://country.eiu.com/article.aspx?articleid=91527993&Country=China&topic=Summary&subtopic=Fact+sheet>
56. EIU. (2014b). Political structure. Najdeno 5. marca 2014 na spletnem naslovu <http://country.eiu.com/article.aspx?articleid=1651578349&Country=China&topic=Summary&subtopic=Political+structure>
57. EIU. (2015). China. Najdeno 20. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://country.eiu.com/China#>
58. Elliott, D.J., & Yan, K. (2013, julij). The Chinese Financial System. An Introduction and Overview. *John L. Thornton China Center Monograph Series (Number 6)*. Washington D.C.: The Brookings Institution.
59. European statistics - EUROSTAT. (2015a). Unemployment statistics. Najdeno 30. septembra 2015 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Unemployment_statistics
60. EUROSTAT. (2015b). General government gross debt. Najdeno 21. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=teina225>
61. Export. (b.l.). V *Investopedia*. Najdeno 8. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.investopedia.com/terms/e/export.asp>

62. Fang, T. (2006). Negotiation: the Chinese style. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(1), 50-60.
63. Fang, T., & Faure, G.O. (2011). Chinese communication characteristics: A Yin Yang perspective. *International Journal of Intercultural Relations*, 35, 320-333.
64. Faure, G.O., & Fang, T. (2008). Changing Chinese values: Keeping up with paradoxes. *International Business Review*, 17, 194-207.
65. Forbes. (2013). Here Comes The 2013 Forbes China Rich List. Najdeno 3. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/russellflannery/2013/10/13/here-comes-the-2013-forbes-china-rich-list/>
66. Frank, R. (2013, 5. november). China's rich buying up yacht companies. *CNBC*. Najdeno 10. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.cnbc.com/id/101170781#>.
67. Gao, H., Knight, J.G., & Ballantyne, D. (2012). Guanxi as a gateway in Chinese-Western business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(6), 456-467.
68. Ge, F., & Schwarzkopf, H. (2012, 18. september). *The Superyacht Market in China: Today and Tomorrow*. b.k.: Cheuram Consulting Group.
69. *GEM Key Indicators*. Najdeno 8. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.gemconsortium.org/key-indicators>
70. Ghauri, P., & Fang, T. (2001). Negotiating with the Chinese: A Socio-Cultural Analysis. *Journal of World Business*, 36(3), 303-325.
71. *The Global Competitiveness Report Highlights 2015-2016*. Najdeno 2. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/report-highlights/>
72. Great Leap Forward. (b.l.) V *Wikipedia The Free Encyclopedia*. Najdeno 22. marca 2014 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Great_Leap_Forward
73. *Greenline*. Najdeno 22. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://greenlinehybrid.com/>
74. Grill, B. (2013, 29. november). Billions from Beijing: Africans Divided over Chinese Presence. *Spiegel International*. Najdeno 16. Aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.spiegel.de/international/world/chinese-investment-in-africa-boosts-economies-but-worries-many-a-934826.html>
75. Grueber, M., & Studt, T. (2013, december). 2014 Global R&D Funding Forecast. *Battelle*. Najdeno 2. julija 2014 na spletnem naslovu http://www.battelle.org/docs/tpp/2014_global_rd_funding_forecast.pdf?sfvrsn=4
76. Hale, G., & Long, C. (2012). *Foreign Direct Investment in China. Winners and Losers*. Singapore: World Scientific Publishing.
77. Halverson, K. (2004). China's WTO Accession: Economic, Legal, and Political Implications. *Boston College*. Najdeno 10. marca 2014 na spletnem naslovu https://www.bc.edu/dam/files/schools/law/lawreviews/journals/bcicl/27_2/06_FMS.htm
78. Hamilton, L., & Webster, P. (2012). *The international business environment* (2nd ed.). Oxford: University Press.

79. *Harvard Law School Library*. Najdeno 6. marca 2014 na spletnem naslovu <http://guides.library.harvard.edu/chineselegalresearch>
80. Hess, A. E. M. (2013, 17. september). 24/7 Wall St.: Countries with the most millionaires. *Usatoday*. Najdeno 23. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.usatoday.com/story/money/business/2013/09/15/countries-most-billionaires/2811571/>
81. The Hofstede centre. (b.l.). National culture. Najdeno 2. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>
82. The Hofstede centre (b.l.). China. Najdeno 2. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://geert-hofstede.com/china.html>
83. House, R.J., Hanges, P.J., & Javidan, M., & Dorfman, P.W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
84. International Monetary Fund. (2015). Data. Najdeno 30. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.imf.org/external/data.htm>
85. International Monetary Fund. (2012, oktober). *World Economic Outlook October 2012*. Washington, DC: International Monetary Fund.
86. Industry Week. (2013, 19. marec). China Foreign Direct Investment Overseas Soars 147%. Najdeno 16. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.industryweek.com/global-economy/china-foreign-direct-investment-overseas-soars-147>
87. Italian Trade Commission. (2009, april). *Market Survey on Yacht Industry in China*. Shanghai: Italian Trade Commission.
88. Italian Trade Commission. (2011, 11. april). *Market Survey on China Yacht Industry*. Shanghai: Italian Trade Commission.
89. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
90. Jandt, F.E. (2004). *Intercultural communication: A global reader*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
91. Jin, X., Teow, R., & Rui, S. (2013, 22. november). 2013 Chinese outbound investment trends overview – energy and resources M&As. *Association of Corporate Counsel*. Najdeno 16. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=37fb616c-1253-4f30-8bfe-8b5d74076bb9>
92. Jing, S. (2015, 10. julij). Smooth sailing ahead for yacht industry in China. *Chinadaily*. Najdeno 2. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://usa.chinadaily.com.cn/epaper/2015-07/10/content_21247507.htm
93. Jing Daily. (2013). Despite interest, luxury yachts no easy sell in China. Najdeno 8. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://jingdaily.com/despite-interest-luxury-yachts-no-easy-sell-in-china/>
94. *KD Group*. Najdeno 22. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.kd-group.com/sl/o-nas/zgodovina/2001/>

95. Keesing, R.M. (1981). *Cultural Antropology: A contemporary Perspective*. Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
96. Kocbek, D. (2013, 21. december). Navidezno kapitalistična Kitajska. *Mladina*. Najdeno 8. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/152241/navidezno-kapitalisticna-kitajska/>
97. Kolednik, A. (2015, 2. marec). Podjetje Seaway gre v stečaj. *Siol*. Najdeno 5. oktobra 2015 na spletnem naslovu http://www.siol.net/novice/gospodarstvo/2015/03/seaway_v_stecaj.aspx
98. Konfucijev inštitut. (b.l.). O nas. Najdeno 24. Februarja 2014 na spletnem naslovu http://www.ef.uni-lj.si/konfucijev_institut/o_nas
99. Kovač, B. (2015). Kitajska. *Mladina*, 39, str. 43.
100. KPMG. (b.l.). China's 12th Five-Year Plan. Najdeno 27. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.kpmg.com/cn/en/issuesandinsights/articlespublications/publicationseries/5-years-plan/pages/default.aspx>
101. KPMG China. (2011, marec). China's 12th Five-Year Plan: Overview. Najdeno 19. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Publicationseries/5-years-plan/Documents/China-12th-Five-Year-Plan-Overview-201104.pdf>
102. KPMG China 360. (2013, avgust). Innovated in China: New frontier for global R&D. Najdeno 2. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.kpmg.com/DE/de/Documents/China-360-Issue11-201308-new-frontier-for-global-R-and-D-2013-KPMG.pdf>
103. KPMG Infrastructure. (2013, februar). Infrastructure in China. Sustaining quality growth. Najdeno 19. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/documents/Infrastructure-in-China-201302.pdf>
104. *Law Info China*. Najdeno 6. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.lawinfochina.com/Legal/index.shtm>
105. Li, K., & Yu, J. (2013, 10. oktober). China likely to overtake US as richest country as number of dollar millionaires hits 1m. *South China Morning Post*. Najdeno 23. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.scmp.com/business/economy/article/1328125/china-likely-overtake-us-richest-country-number-dollar-millionaires>
106. Liao, D., & Sohmen, P. (2001). The Development of Modern Entrepreneurship in China. *Stanford Journal of East Asian Affairs*, 1, 27-33.
107. Lu, Y. (2013, 16. maj). China's Provincial GDP Figures in 2012. *China Briefing*. Najdeno 31. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.china-briefing.com/news/2013/05/16/chinas-provincial-gdp-figures-in-2012.html>
108. Lubman, S. B. (1999). *Bird in a Cage: Legal Reform in China After Mao*. Stanford, California: Stanford University Press.

109. Lui, J. (2012, 2. oktober). A peek into the central organisation of the Communist Party of China. *Gbtimes*. Najdeno 5. marca 2014 na spletnem naslovu <http://gbtimes.com/china/peek-central-organization-communist-party-china>
110. Luo, W., & Liu, J. (2003, 15. januar). A Complete Research Guide to the Laws of the People's Republic of China. *Law Info China*. Najdeno 6. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.lawinfochina.com/Article/Article1.shtm>
111. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G., & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
112. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
113. Marketpulse. (2012, 4. april). China to Focus on Domestic Market as Exports Decline. Najdeno 27. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.marketpulse.com/20120404/china-to-focus-on-domestic-market-as-exports-decline/>
114. Ministry of Commerce People's Republic of China. (2012, 13. september). The State Council Released the 12th Five-year Development Plan for the Domestic Trade. Najdeno 27. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://english.mofcom.gov.cn/article/policyrelease/Cocoon/201209/20120908339832.shtml>
115. Ministry of Commerce People's Republic of China. (2014). Statistics of FDI. Najdeno 13. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://english.mofcom.gov.cn/article/statistic/foreigninvestment/201402/20140200498911.shtml>
116. Monaghan, A. (2014, 10. januar). China surpasses US as world's largest trading nation. *The Guardian*. Najdeno 7. marca 2014 na spletnem nalovu <http://www.theguardian.com/business/2014/jan/10/china-surpasses-us-world-largest-trading-nation>
117. *Morjeplovec*. Najdeno 22. decembra 2014 na spletnem naslovu http://www.morjeplovec.net/index.php?option=com_content&view=article&id=118:gre-online-33-hybrid&catid=40:predstavitve&Itemid=54
118. Morozov, S. (2014, 11. december). Banke v prevzem Seawaya? *Dnevnik*. Najdeno 5. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/posel/novice/banke-v-prevzem-seawaya>
119. Morrison, W. M. (2014, 3. februar). China's Economic Rise: History, Trends, Challenges, and Implications for the United States. *Congressional Research Service*. Najdeno 19. marca 2014 na spletnem naslovu <https://www.fas.org/sgp/crs/row/RL33534.pdf>
120. Morrison, W. M. (2015, 11. september). China's Economic Rise: History, Trends, Challenges, and Implications for the United States. *Congressional Research Service*. Najdeno 5. oktobra 2015 na spletnem naslovu <https://www.fas.org/sgp/crs/row/RL33534.pdf>

121. Muršič, R. (2003). *Sodobne teorije o družbi in kulturi. Študijsko gradivo*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
122. Nanda, S. (1991). *Cultural Anthropology* (4th ed.). Belmont: Wadsworth Publishing Company.
123. National Marine Manufacturers Association. (2014). *Pleasure Boat International Resource Guide. A Reference for U.S. Exporters. 2014 Edition*. (b.k.): National Marine Manufacturers Association.
124. Naughton, B. (2007). *The Chinese Economy: Transitions and Growth*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
125. Neville, L. (2013, januar). Cover: A New Economic Model For China. *Global Finance*. Najdeno 27. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.gfmag.com/archives/169-january-2013/12248-cover-a-new-economic-model-for-china.html#axzz2uYGYPGSS>
126. *The Observatory of Economic Complexity*. Najdeno 27. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://atlas.media.mit.edu/country/svn/>
127. *OceanClass*. Najdeno 22. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://oceanclass.eu>
128. Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD. (2014a). *Entrepreneurship at a Glance 2014*. (b.k.): OECD Publishing.
129. OECD. (2014b). R&D Survey. OECD Estimates of R&D Expenditure Growth in 2012. Najdeno 2. julija 2014 na spletnem naslovu http://www.oecd.org/sti/inno/Note_MSTI2013_2.pdf
130. OECD. (b.l.). OECD Reviews of Innovation Policy: China. Najdeno 1. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/sti/inno/oecdreviewsofinnovationpolicychina.htm>
131. O'Neill, M. (2014, 28. februar). Zhuhai Becomes Yachting Centre in China. *Macauhub*. Najdeno 24. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.macauhub.com.mo/en/2014/02/28/zhuhai-becomes-yachting-centre-in-china/>
132. Paal, D. H. (2013, 13. december). Contradictions in China's Foreign Policy. *Carnegie*. Najdeno 9. marca 2014 na spletnem naslovu <http://carnegieendowment.org/2013/12/13/contradictions-in-china-s-foreign-policy/gw4w>
133. Panckhurst, P. (2014, 6. januar). China Wages Seen Jumping in 2014 Amid Shift to Services. *Bloomberg*. Najdeno 2. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.bloomberg.com/news/2014-01-06/china-wages-seen-jumping-in-2014-amid-shift-to-services-.html>
134. Parkes, D., Mendelsohn, B., & Kwafo Akoto, O. (2014, 14. oktober). Overview of foreign direct investment in Africa. *King & Wood Mallesons*. Najdeno 5. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.kwm.com/en/uk/knowledge/insights/overview-of-foreign-direct-investment-in-africa-20141014>
135. Peng, M., & Meyer, K. (2011). *International business*. b.k.: Cengage Learning.

136. Perkins, D. H. (b.l.). Economy, 1949-1978. *Oxford Bibliographies*. Najdeno 20. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199920082/obo-9780199920082-0016.xml>
137. Pivk, B. (2013, 6. junij). Slovensko gospodarstvo bi moralo biti bolj aktivno pri navezavi stikov s Kitajsko. *Izvozno okno*. Najdeno 23. februarja 2014 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Teme_tedna/Slovensko_gospodarstvo_bi_moralo_biti_bolj_aktivno_pri_navezavi_stikov_s_Kitajsko_18397.aspx
138. Pravni sistemi. (b.l.). V *Izvozno okno*. Najdeno 6. marca 2014 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Mednarodno_trgovanje/Pravni_vidiki_/Pravni_sistemi_5922.aspx
139. Račič, B. (2015, 2. marec). Seaway nasedel s slabo organizacijo in dolgovi. *Delo*. Najdeno 5. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/seaway-nasedel-s-slabo-organizacijo-in-dolgovi.html>
140. Rapoza, K. (2013, 11. junij). China Slowdown No Match For Yacht Lovers. *Forbes*. Najdeno 8. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/kenrapoza/2013/06/11/china-slowdown-no-match-for-yacht-lovers/>
141. Rašković, M. (2013a, 18. september). Kitajske reforme – Zgodovinska cikličnost rasti. *Delo*. Najdeno 27. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/mnenja/gostujoce-pero/kitajske-reforme-zgodovinska-ciklicnost-rasti.html>
142. Rašković, M. (2013b, 23. december). 10 silnic kitajskega okolja. *Finance*, str.13.
143. Rašković, M. (2014, 11. februar). Pet temeljnih značilnosti kitajskih porabnikov. *Finance*, str. 11.
144. *Reforms Under Deng Xiaoping*. Najdeno 21. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.fsmitha.com/h2/ch32prc.html>
145. *Research and Markets*. Najdeno 8. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.researchandmarkets.com/research/hpl26f/global>
146. Rizzi, W. (2012, 23. april). China's Economy Dances Between Communism and Capitalism. *Policy Mic*. Najdeno 8. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.policymic.com/articles/7356/china-s-economy-dances-between-communism-and-capitalism>
147. Roberts, B. (2014, 7. april). Sanya Serenity Marina Encourages Growth In Chinese Yacht Market. *Superyachts*. Najdeno 24. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.superyachts.com/news/sanya-serenity-marina-encourages-growth-in-chinese-yacht-market-3212.htm>
148. Saksida Bogataj, D. (2011). *Ključna znanja za poslovanje slovenskih podjetij na kitajskem trgu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

149. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
150. Seaway. (2011, december). *MySeaway 2011*. Bled: Seaway Group.
151. Seaway. (2012, december). *MySeaway 2013*. Puconci: Seaway Yachts.
152. *Seaway*. Najdeno 20. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.seaway.si/Default.aspx>
153. Seaway Design d.o.o. (2013). Letno poročilo podjetja Seaway Design d.o.o. Bled: Seaway Design d.o.o.
154. Seaway Yachts d.o.o. (2013). Letno poročilo podjetja Seaway Yachts d.o.o. Puconci: Seaway Yachts d.o.o.
155. Shane, S. (2010, 12. marec). If You Want to See Entrepreneurs, Go to China. *Bloomberg Businessweek*. Najdeno 24. septembra 2014 na spletnem naslovu http://www.businessweek.com/smallbiz/content/mar2010/sb20100311_996919.htm
156. Shanghai Bestway Marine Engineering Design Co., Ltd. (2014). Annual Report. Shanghai: Shanghai Bestway Marine Engineering Design Co., Ltd.
157. Sherman, A.J. (2011). *Franchising & Licensing: Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy* (4th ed.). New York: American Management Association.
158. SHFTZ - China (Shanghai) Pilot Free Trade Zone. (b.l.). Introduction. Najdeno 2. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://en.china-shftz.gov.cn/About-FTZ/Introduction/>
159. Shipbuilding. (b.l.). V *Maritime Connector*. Najdeno 8. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://maritime-connector.com/wiki/shipbuilding/>
160. *Shipman*. Najdeno 22. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.shipman.dk>
161. Silk, R. (2014, 13. marec). Despite Low Inflation, China Has Little Room to Cut Rates. *The Wall Street Journal*. Najdeno 1. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://blogs.wsj.com/economics/2014/03/13/despite-low-inflation-china-has-little-room-to-cut-rates/>
162. *Skagenyachts*. Najdeno 22. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.skagenyachts.com>
163. Slovenian Franchise Association. (b.l.). Kaj pomeni franšizing. Najdeno 9. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.franchise-slovenia.net/fransizing/kaj-pomeni--fransizing>
164. South China Morning Post. (2014, 3. oktober). Shanghai free-trade zone still has much to prove. Najdeno 8. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.scmp.com/comment/insight-opinion/article/1608453/shanghai-free-trade-zone-still-has-much-prove>
165. Spears, M. (2014, 8. julij). Yacht Industry in China: 2014-2018. Najdeno 8. oktobra 2014 na spletnem naslovu <https://www.linkedin.com/today/post/article/20140708125826-276879596-the-complete-industry-chain-of-yacht-economy-includes-yacht-development-design-manufacture-yacht-club-services-related-entertainment-tourism-bu>
166. Slovenska tiskovna agencija - STA. (2015, 5. avgust). Po stečajju Seaway nastala prva barka Greenline. Najdeno 2. oktobra 2015 na spletnem naslovu

- <https://www.sta.si/2163180/po-stecaju-seawaya-nastala-prva-barka-greenline?q=ste%C4%8Daj,seaway>
167. Statista. (2015a). Largest shipbuilding nations in 2014. Najdeno 8. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.statista.com/statistics/263895/shipbuilding-nations-worldwide-by-cgt/>
 168. Statista. (2015b). Number of monthly active WeChat users. Najdeno 5. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.statista.com/statistics/255778/number-of-active-wechat-messenger-accounts/>
 169. Statistični urad Republike Slovenije. (b.1.) Pregled klasifikacije v tabelarični obliki. Najdeno 8. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=5531>
 170. Sun, X., Feng, X., & Gauri, D.K. (2014). The cruise industry in China: Efforts, progress and challenges. *International Journal of Hospitality Management*, (42), 71-84.
 171. *Sunbird*. Najdeno 3. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.cnsunbird.com/list.php?cid-2.html>
 172. Šuštar, R. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Zavod IRC.
 173. Tang, A. (2011, 5. marec). Key targets of China's 12th five-year plan. *Chinese Government's Official Web Portal*. Najdeno 23. aprila 2014 na spletnem naslovu http://english.gov.cn/2011-03/05/content_1816822.htm
 174. Tayeb, M. (2000). *International business: theories, policies and practices*. Harlow: Pearson Education.
 175. Thomas, S. C. (2006). China's Economic Development from 1860 to the Present: The Roles of Sovereignty and the Global Economy. *The Forum on Public Policy*. Najdeno 19. marca 2014 na spletnem naslovu <http://forumonpublicpolicy.com/archive07/thomas.pdf>
 176. Thomson Reuters. (2014, marec). The research and innovation performance of the G20 and its impact on decisions made by the world's most influential economic leaders. Najdeno 2. julija 2014 na spletnem naslovu <http://sciencewatch.com/sites/sw/files/images/basic/research-innovation-g20.pdf>
 177. Torres, J.A. (2010). Understanding the Influence and Approaches to Effective Chinese Negotiations. *The Business Review, Cambridge*, 14(2), 104-112.
 178. *Trade Shows in China*. Najdeno 28. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://10times.com/china/marine-boat/tradeshows>
 179. Trading Economics. (2015). China. Najdeno 20. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.tradingeconomics.com/china/indicators>
 180. Trading Economics. (2014a). China GDP Annual Growth Rate. Najdeno 24. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.tradingeconomics.com/china/gdp-growth-annual>
 181. Trading Economics. (2014b). China Inflation Rate. Najdeno 1. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.tradingeconomics.com/china/inflation-cpi>
 182. *Transparency International*. Najdeno 4. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.transparency.org/>

183. Tse, T., & Esposito, M. (2014, 20. februar). Youth unemployment in China: A crisis in the making. *CNBC*. Najdeno 3. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.cnbc.com/id/101433696>
184. Van Noorden, R. (2014). China tops Europe in R&D intensity. *Nature*, 505, 144-145.
185. *Visit Hainan*. Najdeno 12. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://en.visithainan.gov.cn/>
186. Wang, B., & Huang, Y. (b.l.). Industry and Ownership Structure of Chinese Overseas Direct Investment. *East Asian Bureau of Economic Research Working Paper Series. Paper no. 75*. Peking: China Macroeconomic Research Center, National School of Development, Peking University.
187. Wang, J.G., & Yang, J. (2014). *Who Gets Funds from China's Capital Market?: A Micro View of China's Economy via Case Studies on Listed Chinese SMEs*. b.k.: Springer Science & Business Media.
188. *Waterwishboat*. Najdeno 17. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.waterwishboat.com/en/index.php?c=article&a=detail&id=2>
189. WEF. (2014). *World Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Geneva: World Economic Forum.
190. WEF. (2015). *World Economic Forum: The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Geneva: World Economic Forum.
191. Wen, W., & Fangfang, L. (2013, 12. junij). Yacht Industry Sails Ahead. *Chinadaily*. Najdeno 24. oktobra 2014 na spletnem naslovu http://usa.chinadaily.com.cn/china/2013-06/12/content_16609156_2.htm
192. Workman, D. (2015a, 21. avgust). China's Top 10 Exports. *World's Top Exports*. Najdeno 1. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.worldstopexports.com/chinas-top-10-exports/1952>
193. Workman, D. (2015b, 3. september). China's Top Import Partners. *World's Top Exports*. Najdeno 1. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.worldstopexports.com/chinas-top-import-partners/723>
194. The World Bank. (2015a). Data - GDP per Capita (Current USD). Najdeno 30. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD/countries/1W-CN?display=default>
195. The World Bank. (2015b). Data - Inflation, consumer prices (annual %). Najdeno 1. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG>
196. The World Bank. (2015c). Data - Official exchange rate (LCU per US\$, period average). Najdeno 30. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://data.worldbank.org/indicator/PA.NUS.FCRF>
197. The World Bank. (2015d). Data - Patent applications. Najdeno 2. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://data.worldbank.org/indicator/IP.PAT.RESD/countries>

198. The World Bank. (2015e). Data - Research and development expenditure (% of GDP). Najdeno 2. julija 2015 na spletnem naslovu <http://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?page=2>
199. The World Bank. (2015f). Data - Researchers in R&D (per million people). Najdeno 2. septembra 2015 na spletnem naslovu http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.SCIE.RD.P6?page=2&order=wbapi_data_value_2011%20wbapi_data_value%20wbapi_data_value-last&sort=asc
200. The World Bank. (2015g). Data - Social protection & Labor. Najdeno 2. aprila 2015 na spletnem naslovu <http://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.IN/countries>
201. The World Bank. (2015h). Global Economic Prospects. Najdeno 3. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects/summary-table>
202. World Trade Organization - WTO. (2013). Trade to remain subdued in 2013 after sluggish growth in 2012 as European economies continue to struggle. Najdeno 8. maja 2014 na spletnem naslovu http://www.wto.org/english/news_e/pres13_e/pr688_e.htm
203. WTO. (2015). Trade profiles - China. Najdeno 30. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCcountryPFView.aspx?Language=E&Country=CN>
204. World Wealth Report. (2015). China. Najdeno 8. oktobra 2015 na spletnem naslovu https://www.worldwealthreport.com/reports/population/asia_pacific/china
205. Wu, Y. (2012). Policy Forum: The Rise of Innovative China: Implications for the Region. Trends and Prospects in China's Research and Development Sector. *The Australian Economic Review*, 45(4), 467-474.
206. Xiang, L., & Chun, Y. (2013, 10. september). Nation vaults to world's 3rd-largest investor. *People Daily*. Najdeno 16. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://english.peopledaily.com.cn/90778/8394601.html>
207. Xie, Y. (2014, 9. januar). Sailing into the future China-style. *China Daily, US ed*, str.15.
208. Xuequan, M. (2012). China focus: China pledges further reforms for state-dominated sectors. *Xinhuanet*. Najdeno 9. marca 2014 na spletnem naslovu http://news.xinhuanet.com/english/indepth/2012-10/24/c_131928023.htm
209. Xuetong, Y. (2014, 28. januar). China's New Foreign Policy: Not Conflicts But Convergence Of Interests. *The World Post*. Najdeno 9. Marca 2014 na spletnem naslovu http://www.huffingtonpost.com/yan-xuetong/chinas-new-foreign-policy_b_4679425.html
210. Yacht. (b.l.) V *Encyclopedia Britannica online*. Najdeno 8. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/651096/yacht>
211. Yacht Charter Fleet. (2014, 12. september). China Rendez-Vous Announce New SO! Hainan Superyacht Event. Najdeno 28. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.yachtcharterfleet.com/news/china-rendez-vous-announce-new-so!-hainan-superyacht-event-3031.htm>

212. *Yachtchina*. Najdeno 8. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.yachtchina.org/en/page.asp?id=15468>
213. Yi, Y. (2014, 5. januar). Diverse ownership to boost SOE reforms. *Xinhuanet*. Najdeno 9. marca 2014 na spletnem naslovu http://news.xinhuanet.com/english/china/2014-01/05/c_133020197.htm
214. Zhang, B. H. (b.l.). Litigation and Arbitration in China. *HG Legal Resources*. Najdeno 10. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.hg.org/article.asp?id=7820>

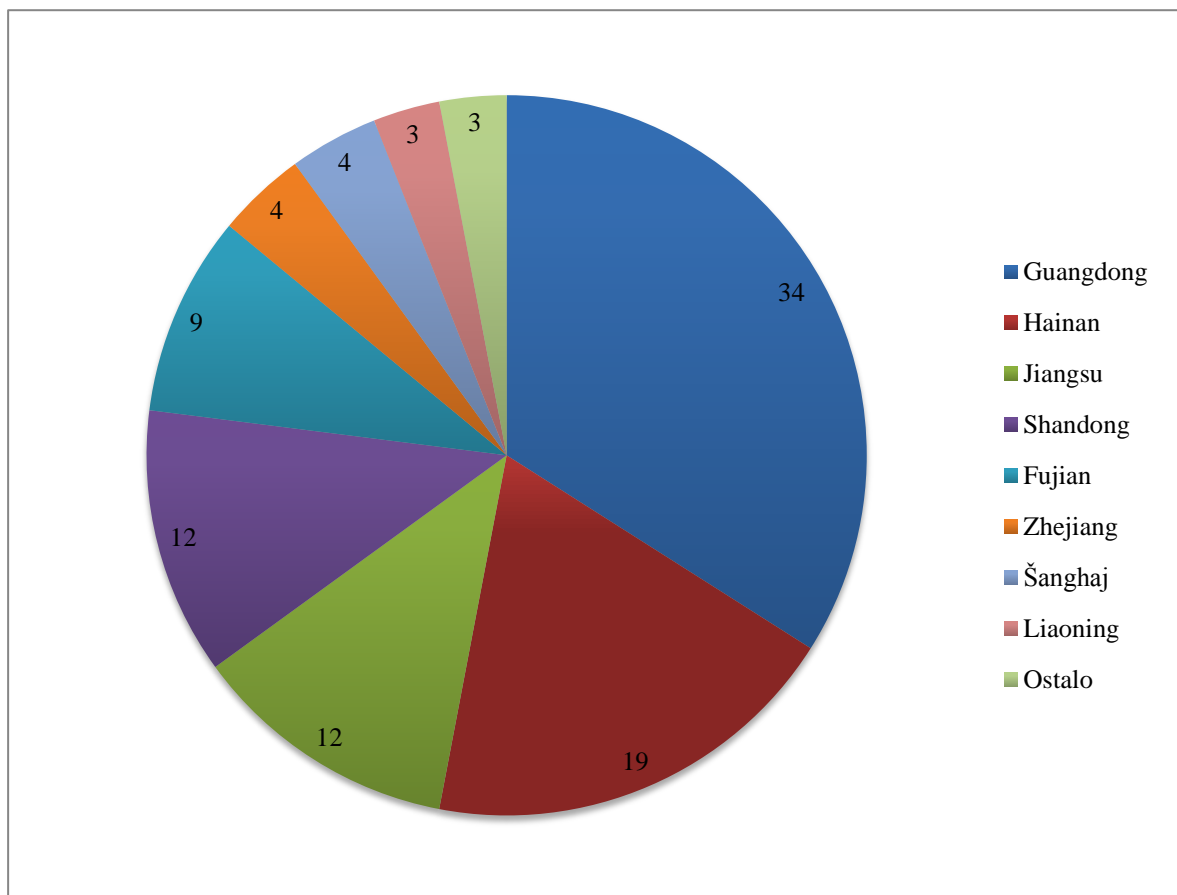
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Kitajski lastniki jaht glede na province (v odstotkih).....	1
Priloga 2: Oporne točke za izvedbo globinskih intervjujev na sejmu plovil v Šanghaju (The 20th China (Shanghai) International Boat Show CIBS, April, 2015)	2
Priloga 3: Oporne točke za izvedbo globinskih intervjujev ob obisku marin v Šanghaju (julij 2015).....	3
Priloga 4: Prepustnica za vstop na dvajseti sejem plovil v Šanghaju (april 2015).....	4
Priloga 5: Zemljevid Šanghaja z označenimi obiskanimi marinami.....	5

Priloga 1: Kitajski lastniki jaht glede na province (v odstotkih)

Slika 1: Prikaz kitajskih lastnikov jaht glede na province (v odstotkih)



Vir: S. Jing, *Smooth sailing ahead for yacht industry in China*, 2015

**Priloga 2: Oporne točke za izvedbo globinskih intervjujev na sejmu plovil v Šanghaju
(The 20th China (Shanghai) International Boat Show CIBS, April, 2015)**

1. Predstavitev respondenta.
2. Predstavitev podjetja in položaj respondenta v podjetju.
3. S čim se ukvarja podjetje? Ali je prisotno le na Kitajskem ali je mednarodno podjetje?
4. Glavni trgi, pomembni za podjetje, in ciljni odjemalci.
5. Respondentovo mnenje o kitajskem trgu jaht.
6. Respondentovo mnenje o uspešnosti navtičnega sejma v Šanghaju.
7. Posebnosti kitajskega trga jaht.
8. Kako konkurenčni so kitajski proizvajalci jaht na tujih trgih?
9. Katera je največja razlika med kitajskimi proizvajalci jaht in tujimi proizvajalci jaht?
10. Kako priljubljene so jahte kitajskih proizvajalcev in kako tujih proizvajalcev med kupci jaht na Kitajskem?
11. Kakšne so značilnosti kitajskega kupca jahte in njegove preference?
12. Kako priljubljen je najem jaht med Kitajci?
13. Največje težave in omejitve, s katerimi se soočajo na kitajskem trgu jaht prodajalci in proizvajalci jaht.
14. Razvitost panoge jaht na Kitajskem.
15. Trenutno stanje panoge na Kitajskem.
16. Priljubljenost plovbe z jahtami med Kitajci.
17. Najprimernejša območja za plovbo na Kitajskem.
18. Politične spodbude za razvoj panoge.
19. Kakšna prihodnost čaka panogo jaht na Kitajskem?

Priloga 3: Oporne točke za izvedbo globinskih intervjujev ob obisku marin v Šanghaju (julij 2015)

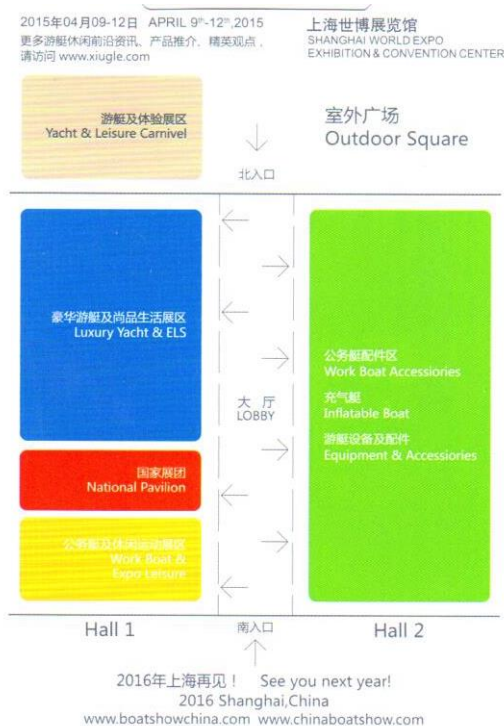
1. Predstavitev respondenta.
2. Predstavitev marine in položaj repondenta v marini.
3. Ponudba, ki jo ima marina za svoje uporabnike.
4. Število članov marine in ugodnosti za člane.
5. Priljubljenost plovbe z jahtami med Kitajci.
6. Priljubljenost organiziranja poslovnih srečanj in drugih dogodkov v marinah.
7. Primernost Šanghaja za plovbo.
8. Podrobnosti o najemu plovil.
9. Kakšno je respondentovo mnenje o kitajskem trgu jaht?
10. Glavne značilnosti strank marin v Šanghaju.
11. Razvitost panoge jaht na Kitajskem.
12. Trenutno stanje panoge na Kitajskem.
13. Največje težave in omejitve v panogi jaht na Kitajskem.
14. Najprimernejša območja za plovbo na Kitajskem.
15. Politične spodbude za razvoj panoge.
16. Kakšna prihodnost čaka panogo jaht na Kitajskem?

Priloga 4: Prepustnica za vstop na dvajseti sejem plovil v Šanghaju (april 2015)

Slika 2: Sprednja stran prepustnice za vstop na dvajseti sejem plovil v Šanghaju



Slika 3: Zadnja stran prepustnice za vstop na dvajseti sejem plovil v Šanghaju



Priloga 5: Zemljevid Šanghaja z označenimi obiskanimi marinami

Slika 4: Prikaz obiskanih marin v Šanghaju

