

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA MOŽNOSTI VSTOPA CIMOSA D.D. NA KITAJSKI IN INDIJSKI TRG
AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE**

Ljubljana, junij 2007

MARTIN ZADEL

IZJAVA

Študent MARTIN ZADEL izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. MAJE MAKOVEC BRENČIČ, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.6.2007

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. PREDSTAVITEV PODJETJA CIMOS D.D.....	2
2.1. Nastanek in razvoj podjetja	2
2.2. Organizacija in lastništvo	2
2.3. Poslanstvo in vizija.....	2
2.4. Avtomobilski proizvodni program	3
2.5. Poslovanje	3
3. ANALIZA OKOLJA.....	4
3.1. EKONOMSKO OKOLJE	4
3.1.1. Gospodarstvo, BDP, struktura potrošnje in industrijska proizvodnja.....	5
3.1.2. Inflacija.....	6
3.1.3. Nezaposlenost in plače	7
3.1.4. Zunanja trgovina	8
3.2. POLITIČNO-PRAVNO OKOLJE.....	8
3.2.1. Svetovna trgovinska organizacija (WTO).....	9
3.2.2. Pravnoorganizacijske oblike družb in davki	9
3.2.3. Investicijske spodbude	12
3.2.4. Carinske dajatve	13
3.2.5. Intelektualna lastnina.....	13
3.2.6. Zaposlovanje	14
3.2.7. Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje.....	14
3.3. DEMOGRAFSKO-FIZIČNO (NARAVNO) OKOLJE.....	14
3.3.1. Velikost, stopnja rasti in starostna struktura prebivalstva.....	15
3.3.2. Urbanizacija	15
3.3.3. Izobrazbena struktura	16
3.3.4. Onesnaževanje, preskrba z energijo in prometna infrastruktura	16
3.3.5. Surovine	18
3.4. SOCIOKULTURNO OKOLJE.....	18
3.4.1. Hofstedejev model.....	20
4. ANALIZA TRGA	21
5. ANALIZA ODJEMALCEV (PROIZVAJALCI AVTOMOBILOV).....	26
6. ANALIZA PROIZVODNJE AVTOMOBILSKIH KOMPONENT.....	32
6.1. Avtomobilska združenja.....	32
6.2. Struktura proizvodnje	33
7. SWOT ANALIZA.....	34
8. STRATEGIJE VSTOPA CIMOSA NA KITAJSKI IN INDIJSKI TRG	35
8.1. Dejavniki izbire vstopne oblike.....	36

8.1.1. Notranji dejavniki	36
8.1.2. Zunanji dejavniki	36
8.1.3. Značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa	37
8.1.4. Transakcijski dejavniki	37
8.2. Možne oblike vstopa na kitajski in indijski trg	38
8.2.1. Skupna vlaganja	38
8.2.2. Lastna proizvodna enota v popolni lasti	39
9. NADALJNJI KORAKI.....	39
10. SKLEP	41
LITERATURA.....	42
VIRI	43
PRILOGE.....	1

1. UVOD

Kitajska in Indija¹ skupaj štejeta več kot 2,4 milijarde ljudi, od katerih ima avtomobil le 1 odstotek vozniško sposobnih. Že ta podatek je izredno privlačen in zato ni čudno, da se avtomobilska industrija množično seli v ti dve državi. Konstantna več kot 5 odstotna rast BDP in izredno nizki stroški dela še povečujejo interes tujih vlagateljev. Istočasno pa so razmere v evropski avtomobilski industriji izjemno težke. Povpraševanje po avtomobilih že od sredine devetdesetih konstantno upada, cene surovin naraščajo, konkurenca cenejših azijskih vozil pa sili evropske v zniževanje cen. Posledica je močan pritisk tudi na zniževanje cen izdelkov na medorganizacijskem trgu proizvodnje avtomobilskih delov.

Tema diplomskega dela je bila določena v dogovoru s podjetjem Cimos d.d., proizvajalcem avtomobilskih delov. Za analizo Kitajske in Indije sem se odločil iz treh razlogov. Prvi je izjemna velikost trga, drugi naraščanje kupne moči prebivalstva, tretji pa sledenje svojim dosedanjim dobaviteljem. Podjetje ni izvedlo še nikakršnih raziskav o teh državah. Zato je potrebno preučiti, kakšno je okolje, kakšno stanje v avtomobilski industriji in kakšne so možnosti vstopa Cimos na indijski in kitajski trg. Namen in cilj diplomskega dela je predstaviti in analizirati vse dejavnike, ki vplivajo na Cimosovo odločitev o vstopanju na indijski in kitajski trg avtomobilske industrije.

Diplomsko delo je sestavljeno iz desetih poglavij. Uvodu sledi kratka predstavitev podjetja s poudarkom na glavni Cimosovi dejavnosti - avtomobilskem programu. Tretje poglavje, v katerem je analizirano okolje obravnavanih držav, je najobširnejše. Sestavljeno je po različici PEST analize z analizo ekonomskega, politično-pravnega, demografsko-fizičnega in sociokulturnega okolja. S tem poglavjem sem skušal čimbolj obširno zajeti dejavnike, ki lahko vplivajo na podjetje pri vstopanju na indijski in kitajski trg avtomobilske industrije. V četrtem poglavju sem z analizo trga avtomobilske industrije skušal določiti privlačnost in dinamiko trga. Peto poglavje je namenjeno analizi potencialnih odjemalcev oziroma proizvajalcev avtomobilov. Velik poudarek je na analizi mednarodnih multinacionalk s proizvodnimi kapacitetami na Kitajskem in v Indiji, katerim Cimos že dobavlja na drugih trgih. Sledita poglavji analiza proizvodnje avtomobilskih komponent in SWOT analiza. Na podlagi ugotovitev v teh osmih poglavjih sem v devetem predlagal najprimernejše vstopne oblike in nato v desetem korake, ki bi jih bilo potrebno izvesti, v primeru da se podjetje odloči za nadaljnji razvoj projekta vstopa na katerega od obdelanih trgov. Diplomsko delo sem zaključil s sklepnimi mislimi v desetem poglavju.

¹ Uradni imeni držav sta Ljudska Republika Kitajska in Republika Indija, vendar pa v nadaljevanju uporabljam imeni Kitajska in Indija.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA CIMOS D.D.

2.1. Nastanek in razvoj podjetja

Začetek Cimosove dejavnosti na področju avtomobilske industrije sega v leto 1959. Na osnovi pogodbe o skupnem vlaganju med podjetjem Citroën Paris in domačimi vlagatelji je leta 1972 v Kopru nastal Cimos. Njegova glavna dejavnost je bila proizvodnja avtomobilskih delov in montaža osebnih vozil. Ob koncu sedemdesetih let je Cimos opustil montažo vozil in s podjetjem Citroën podpisal novo pogodbo, katere osnovni koncept je bila proizvodnja avtomobilskih delov za prvo vgradnjo v Citroënova vozila (Internetna stran Cimos d.d., 2007).

Razvoj proizvodnih kapacitet in znanja je narekoval povezavo Cimosa tudi z ostalo avtomobilsko industrijo zahodne Evrope, kar naj bi zmanjšalo poslovne rizike in povečalo rentabilnost poslovanja. Posledično bi se zmanjšala tudi odvisnost od enega samega kupca. Spremenjene razmere na trgu so narekovale, da je kooperacija med Cimosom in Citroënom postala tržno in ekonomsko neupravičena, zato sta podjetji leta 1996 prekinili staro in podpisali novo pogodbo. Cimos se je podal na pot samostojnega razvoja. Svojo rast v zadnjih letih pa nadaljujejo tudi z vertikalnimi in horizontalnimi povezavami (Internetna stran Cimos d.d., 2007).

Danes je glavna Cimosova dejavnost razvoj in proizvodnja avtomobilskih delov. Cimos je mednarodni dobavitelj za svetovne proizvajalce avtomobilov in večje systemske dobavitelje avtomobilskih proizvajalcev. Poleg osnovne, avtomobilske dejavnosti, vzporedno razvijajo še področje kmetijske mehanizacije in investicijske opreme. S proizvodnimi centri in predstavništvi so prisotni na vseh pomembnejših evropskih trgih. Z mednarodno mrežo dislociranih skladišč pa zagotavljajo dostavo direktno na montažne linije (Internetna stran Cimos d.d., 2007).

2.2. Organizacija in lastništvo

Osnovni kapital podjetja Cimos d.d. na dan 1. 1. 2007 znaša 69.480.249,54 € in je razdeljen na 16.650.247 navadnih, prosto prenosljivih, imenskih delnic z nominalno vrednostjo delnice 4,17 €. Knjigovodska vrednost delnice na dan 31. 12. 2005 pa je bila 6,92 €. Na ta datum so bili štirje največji lastniki Cimosa d.d. Kapitalska družba d.d.-PPS, Kovinoplastika Lož d.d., Banka Koper in Cimos d.d. Podrobneje je lastniška struktura prikazana v Prilogi 4. Skupina Cimos je sestavljena iz matične družbe Cimos d.d. in 22 od nje odvisnih družb, delujočih v osmih državah (organigram skupine je v Prilogi 5) (Internetna stran Cimos d.d., 2007).

2.3. Poslanstvo in vizija

Vizija podjetja izraža notranjo sliko mogočega in zelenega stanja podjetja. Iz nje izvirajo cilji podjetja, saj je ideal, h kateremu podjetje teži. Poslanstvo vključuje opredelitev bistva poslovanja podjetja in usmeritev prihodnjega poslovanja. Poslanstvo ne opredeljuje le cilje, ampak tudi pot za njihovo doseganje (Rozman, 1993, str. 92, 93).

Vizija skupine Cimos je postati kreator procesov v avtomobilski industriji in ena najuspešnejših gospodarskih skupin v vseh dejavnostih na ciljnih trgih (Internetna stran Cimos d.d., 2007).

Poslanstvo družbe Cimos je njena aktivna navzočnost na trgu in utrjevanje svojega položaja v mednarodnih gospodarskih tokovih na podlagi visoko strokovnega in razvojno-kreativnega dela. V ta namen družba skrbi za stalno dviganje ravni znanja ter nenehno usposabljanje in šolanje vseh sodelujočih v poslovnem procesu. S tem družba ustvarja pogoje za zaposlenost in ponuja ustvarjalne možnosti za uresničevanje strateško opredeljenih ciljev, ki se stalno dopolnjujejo in prilagajajo tehnološkemu razvoju (Internetna stran Cimos d.d., 2007).

2.4. Avtomobilski proizvodni program

Avtomobilski program predstavlja praktično celotno prodajo družbe Cimos d.d. in 85 % prodaje Skupine Cimos. Izdelke lahko glede na njihovo funkcijo v avtomobilu razporedimo v štiri družine (Letno poročilo Cimos d.d. in Skupine Cimos za leto 2005, 2006, str. 28 - 30):

- **Deli motorja** so leta 2005 ustvarili 72,7 % prihodkov iz prodaje avtomobilskega programa Skupine Cimos. Najpomembnejša kategorija so deli turbokompresorja, katerih rast prodaje v letu 2005 je bila 70 %, Cimos pa jih proizvaja za različne motorje osebnih vozil vseh vodilnih svetovnih avtomobilskih proizvajalcev.
- **Deli zavornega sistema** so leta 2005 predstavljali 9,1 % prihodkov iz prodaje avtomobilskega programa. Istega leta so beležili 80 % količinsko rast prodaje pedalnih sklopov in 35 % rast količin pomožnih zavor. V serijski proizvodnji imajo pedalne sklope za modele vozil blagovne znamke BMW, Peugeot, Citroën in Toyota.
- **Deli menjalnega sistema:** leta 2004 so optimizirali proizvodnjo prestavnega mehanizma. Serijsko proizvodnjo so začeli v drugi polovici leta 2004, količine pa so temu primerno v letu 2005 narasle za 240 %. Deli menjalnega sistema so leta 2005 predstavljali 6,6 % prihodkov iz prodaje avtomobilskega programa.
- **Deli karoserije** so leta 2005 ustvarili 11,6 % prihodkov iz prodaje avtomobilskega programa. Tečaje vrat prtljažnika kot enega izmed nosilnih predstavnikov karoserijskih komponent so izpopolnili in tako utrdili položaj med vodilnimi proizvajalci tečajev. Sorodni izdelek, tečaj pokrova motorja, še naprej uspešno tržijo in dosegajo 15 % evropski tržni delež.

2.5. Poslovanje

V družbi Cimos d.d. so leta 2005 dosegli 282,4 milijonov € prihodkov od prodaje, kar pomeni 38 % rast. Prihodki od prodaje avtomobilskega programa pa so z 279,5 milijona € zabeležili 45 % rast. Že iz teh podatkov je moč razbrati pomembnost avtomobilskega programa. V Cimosu dobro izkoriščajo priložnosti, ki se jim ponujajo zaradi trenda zmanjševanja števila dobaviteljev v avtomobilski industriji. Poleg tega je visoka rast posledica razvojnih vlaganj v preteklih obdobjih in uspešne realizacije programov v odvisnih družbah (Letno poročilo Cimos d.d. in Skupine Cimos za leto 2005, 2006, str. 27, 28).

Tabela 1: Finančni kazalniki podjetja Cimos d.d. (v tisoč €)

Kategorija	2003	2004	2005
Čisti prihodki od prodaje	159.563	204.786	282.345
Prihodki od prodaje avtomobilskega programa	155.300	193.108	279.504
Čisti poslovni izid	5.968	5.794	5.234

Vir: Letno poročilo Cimos d.d. in Skupine Cimos za leto 2005, 2006, str. 27, 28, 67; Letno poročilo Cimos d.d. 2004, 2005, str. 8, 44.

Poslovni izid se v zadnjih letih znižuje zaradi negativnega vpliva gospodarskih okoliščin, ki spremljajo panogo avtomobilske industrije. Med njimi so bili najpomembnejši pritiski na prodajne cene, dvig cen vhodnih surovin, močna konkurenca v segmentu dobaviteljev avtomobilskih proizvajalcev ter neugoden vpliv azijskih produkcijskih kapacitet (Letno poročilo Cimos d.d. in Skupine Cimos za leto 2005, 2006, str. 41).

3. ANALIZA OKOLJA

Ob odločanju o vstopu na tuje trge je analiza okolij nujna zaradi nepoznavanja ali delnega poznavanja okolja, v katerega podjetje vstopa. Spoznanja o trgih služijo kot podlaga za odločanje, na kateri trg vstopiti in tam razširiti delovanje. Na analizirana okolja podjetja ne morejo vplivati oziroma lahko vplivajo le v minimalni meri, vendar so jim nenehno izpostavljena. Z analizo okolja se prepoznajo nevarnosti in tako se zmanjša tveganje ob vstopu na nov trg, poleg tega pa uspešna podjetja iz analize okolja spoznajo tudi priložnosti in trende ter se z dobičkom odzovejo nanje. V hitro spreminjajočih se globalnih trgih mora podjetje spremljati šest glavnih silnic makrookolja: demografsko, ekonomsko, naravno, tehnološko, politično-pravno in sociokulturno. V nadaljevanju analiziram indijsko in kitajsko okolje z različico t.i. PEST analize (Kotler, 2004, str. 159, 162; Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 28).

3.1. EKONOMSKO OKOLJE

Ekonomsko okolje je glavna determinanta tržnega potenciala in tržnih priložnosti. Značilnosti populacije predstavljajo eno poglobitnih dimenzij. Pomembni so dohodek in bogastvo državljanov, ki določajo kupno moč prebivalstva (Hollensen, 2004, str. 189). Razpoložljiva kupna moč v nekem gospodarstvu je odvisna tudi od cen, prihrankov, dolgov in dosegljivosti posojil (Kotler, 2004, str. 168). Pri analizi ekonomskega okolja je pomembna porazdelitev dohodka. V Kitajski in Indiji narašča delež prebivalstva v srednjem dohodkovnem razredu, ki je pri potrošnji cenovno občutljiv, vseeno pa si občasno privošči nakup luksuzne dobrine (npr. avtomobila) (Kotler, Armstrong, 2004, str. 121). Pri odločanju o internacionalizaciji moramo poznati podatke o sektorju, v katerega podjetje vstopa (v našem primeru je to predelovalna industrija), ter druge makroekonomske kazalnike, saj stabilno makroekonomsko okolje države gostiteljice zmanjšuje tveganost investicije ter nudi osnovo za rast in razvoj podjetja (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 84). Z analizo ekonomskega okolja se skuša ugotoviti, ali je trg, na katerega podjetje želi vstopiti, za njegove izdelke obetajoč (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 41).

Tabela 2: Ekonomski kazalniki za Kitajsko in Indijo

Država	Kitajska			Indija		
	Kazalec/ leto	2006	2005	2004	2006	2005
Število prebivalcev (v mio)	1.314,1	1.307,6	1.299,9	1.113	1.096	1.079
BDP na prebivalca (v USD po tekočih cenah)	2.001	1.716	1.486	797	712	618
Rast BDP (v %)	10,7	10,4	10,1	9,2	8,5	8,5
Rast zasebne potrošnje (v %)	6,6	6,7	7,0	10,3	6,1	6,5
Rast javne potrošnje (v %)	8,0	7,7	8,4	7,0	8,0	9,2
Rast investicij (v %)	12,8	13,2	14,3	9,5	10,0	6,5
Rast celotnega domačega povpraševanja (v %)	8,8	8,1	12,9	7,4	7,2	7,5
Rast industrijske proizvodnje (v %)	16,2	15,9	31,1	10,3	7,9	8,5
Stopnja nezaposlenosti (v %)	9,8	9,7	9,9	7,6	8,1	9,1
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	1,5	1,8	3,8	6,2	4,2	3,8
Primarni proračunski primanjkljaj/presežek (v % BDP)	-1,5	-1,2	-1,3	-3,7	-4,1	-4,0
Kratkoročna medbančna obrestna mera (v %)	5,9	5,6	5,6	11,2	10,8	10,9
Uvoz blaga (v mlrd USD)	793,5	628,3	534,4	186,9	149,1	105,9
Izvoz blaga (v mlrd USD)	970,9	762,5	593,4	121,7	103,4	77,9
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %)	22,9	17,9	/	19,6	22,2	/
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %)	20,2	13,5	/	14,9	18,9	/
Saldo tekočega računa (v % BDP)	7,7	7,1	3,5	-1,6	-0,9	0,2
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za USD)	7,97	8,19	8,28	45,50	44,10	45,32
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za EURO)	10,20	9,52	11,21	57,11	54,89	56,36
Slovenski izvoz (v mio EUR)	53,3	36,2	27,8	31,9	17,8	17,2
Slovenski uvoz (v mio EUR)	243,7	196,8	150,0	52,8	47,6	42,3

Vir: Izvozno okno, 2007; World Economic Outlook Database, 2006.

3.1.1. Gospodarstvo, BDP, struktura potrošnje in industrijska proizvodnja

Kitajska, nekoč zaprto in plansko gospodarstvo, v zadnjih dvajsetih letih uvaja tržne reforme. Sedaj je poleg ZDA največja prejemnica tujih naložb na svetu. V obdobju od 1980 do 2005 je kitajsko gospodarstvo raslo po povprečni letni stopnji 9,7 % (indijsko pa po 5,8 %). V letu 2006 je bila na Kitajskem dosežena najvišja stopnja gospodarske rasti v zadnjih desetih letih, in sicer 10,6 %. Prav tako narašča BDP na prebivalca, ki je v letu 2006 znašal 2.001 dolarjev. Rast BDP v zadnjih letih v največji meri spodbuja izjemno visoka rast domačih naložb (12,8 % v letu 2006) in izvoza (22,9 % v letu 2006), visoki pa sta tudi stopnji rasti zasebne in javne porabe. Zasebna poraba v BDP predstavlja nizkih 36 %, naložbe pa izjemno visokih 41 %. Leta 2006 je na Kitajskem največji delež BDP ustvarila predelovalna industrija (41,8 %), storitve 40,3 % BDP, kmetijstvo pa 12,5 %. V istem letu so industrijski izdelki predstavljali kar 93 % izvoza, od tega stroji in transportni izdelki 45,2 % celotnega izvoza (Izvozno okno, 2007; World Economic Outlook Database, 2006).

Kitajska je največji svetovni proizvajalec premoga, svinca, cinka, kositra, pšenice in riža. Nekoč velike zaloge nafte in naravnega plina, so v zadnjih letih izčrpane. Kitajska je ena redkih držav, kjer je državni sektor skoraj tako pomemben kot zasebni, privatizacija pa je tema, o kateri se le previdno razpravlja (Izvozno okno, 2007).

Podobno kot za Kitajsko, sta tudi za **Indijo** značilna močan javni sektor, ki se počasi privatizira, in mešano tržno-plansko gospodarstvo. Zadnjih deset let vlada uvaja postopne gospodarske reforme in liberalizira zunanjo trgovino. V fiskalnem letu 2006/07 (1. april 2006 - 31. marec 2007) je gospodarska rast po ocenah dosegla 9,2 %. Visoke stopnje rasti so beležile vse komponente domačega povpraševanja – zasebna poraba se je povečala za 10,3 %, javna za 7 %, domače naložbe pa za 9,5 %. Zelo visoko stopnjo rasti (višjo od uvozne) je beležil tudi izvoz blaga in storitev (19,6 %). Ekonomska ekspanzija naj bi se v letu fiskalnem 2007/08 zaradi nižje rasti domačega povpraševanja (višje obrestne mere) upočasnila, rast BDP pa se bo po napovedih znižala na še vedno visokih 8,3 % (Izvozno okno, 2007).

Indijski BDP na prebivalca konstantno narašča. Leta 2006 je znašal 797 dolarjev, torej več kot polovico manj od kitajskega. V obeh državah pa obstajajo velike razlike med posameznimi regijami. Leta 2004 je v Indiji letni BDP na prebivalca nihal od 125 \$ v zvezni državi Bihar do 1380 \$ v zvezni državi Čatisgarh, na Kitajskem pa med 300 \$ v Guizhou in 3000 \$ v Šanghaju. Tudi indijska industrijska proizvodnja je v fiskalnem letu 2006/07 beležila visoko rast – 10,3 %. Obseg predelovalne industrije, ki predstavlja več kot 75 % industrijske proizvodnje, in še večji, okoli 85 % delež celotnega izvoza, se je po ocenah povečal za 12 %. Kljub temu, pa je v fiskalnem letu 2005/06 indijska predelovalna industrija ustvarila veliko manjši delež BDP kot na Kitajskem, in sicer 16 % BDP (Izvozno okno, 2007; Statistical Pocket Book India, 2005; Winters, Yusuf, 2007, str. 37).

Najpomembnejša indijska dejavnost je kmetijstvo, ki zaposluje 60 % aktivnega prebivalstva in ustvari petino BDP. V svetovnem merilu je Indija na prvih treh mestih po količini proizvedenega riža, žita, sadja, zelenjave, sladkorja čaja in bombaža. Rudnih bogastev nima v izobilju (razen premoga in cinka). Ker nima nafte, je ena njenih največjih uvoznic. V zadnjih letih pa se hitro razvijata računalniški in telekomunikacijski sektor (Izvozno okno, 2007).

Iz analize je razvidno, da Indija po gospodarski razvitosti zaostaja za Kitajsko. Ključni razlog za tak razkorak je razlika med modeloma ekonomskega razvoja, ki sta jima državi sledili v osemdesetih in devetdesetih letih. Kitajski razvoj je temeljil na izvozno usmerjeni rasti in spodbujanju neposrednih tujih investicij, medtem ko je Indija gradila na razvoju domačega podjetniškega sektorja. Sistem licenc in neproduktivni sektor malih podjetij, ki niso dosegala ekonomij obsega, sta se izkazala za neučinkovita in Indijo prisilila k uvedbi reform, ki jih je Kitajska uvedla več kot deset let prej (Srinivasan, 2004, str. 622).

3.1.2. Inflacija

Kitajska stopnja inflacije je po dvigu leta 2004 nizka. Leta 2006 se je znižala na 1,5 %, saj so bili inflatorni pritiski nizki – cene hrane so bile nizke, presežna ponudba pa je vplivala na zniževanje cen industrijskih izdelkov. Konec leta so cene začele naraščati, kar je bila posledica višjih svetovnih cen kmetijskih pridelkov, tako da se bo inflacija po napovedih v letu 2007 zvišala na 2,6 % (Izvozno okno, 2007).

Indija: Povprečna inflacija je v letu 2006 narasla na 6,2 %, predvsem zaradi visokih svetovnih cen nafte. Poleg tega inflatorne pritiske povzročajo rast cen prehrabnih izdelkov in nepremičnin. Decembra 2006 je inflacija na letni ravni znašala 6,9 %, januarja 2007 pa 6,6 %. Visoka rast domačega povpraševanja bo tudi v letu 2007 predstavljala inflacijske pritiske, tako da bo inflacija kljub omejitvenim ukrepom s strani centralne banke po napovedih ostala na 6,6 % (Bradsher, 2007; Izvozno okno, 2007).

3.1.3. Nezaposlenost in plače

Stopnja nezaposlenosti je na **Kitajskem** v zadnjih letih naraščala, tako da je kitajska partija sprejela ukrepe za vzpodbujanje zasebnega sektorja, zaposlovanja, urbanizacije ter davčne in druge olajšave. Stopnja nezaposlenosti se po letu 2004 tako postopno znižuje. V letu 2006 je znašala 9,8 %, vendar Kitajska uporablja drugačno metodologijo, zato so njihovi podatki o nezaposlenosti za polovico nižji. Bistveno višja je stopnja nezaposlenosti na podeželju, saj po tujih ocenah dosega okoli 30 % (Izvozno okno, 2007).

Plače se močno razlikujejo glede na regijo, v zadnjem času pa hitro rastejo (glej Prilogo 3), najhitreje v obmorskih provincih, ki tudi največ izvažajo, in v državnih podjetjih. Povprečna mesečna plača v sektorju proizvodnje strojev in naprav (kamor uvrščamo tudi proizvodnjo avtomobilskih delov) je 164 dolarjev in je več kot dvakrat višja kot v Indiji. Kljub temu pa predstavlja le 13 % povprečne plače v istem sektorju v Sloveniji (glej Tabela 3).

Tabela 3: Povprečne mesečne plače (v \$) v letu 2005

Država	Povprečna plača v državi	Povprečna plača v dejavnosti proizvodnje strojev in naprav
Indija ^a	88	75
Kitajska ^b	187	164
Slovenija ^c	1.439	1.270

^a Plače za Indijo sem preračunal iz podatkov v Prilogi 1 in pri tem upošteval:

- odstotek žensk zaposlenih v organiziranem (javnem in privatnem) sektorju v Indiji je 18,7 %,
- razporeditev neagrarnih podjetij v Indiji glede na sektor: ruralna območja: 54 % podjetij; urbana območja: 46 % podjetij (Women and Man in India 2006, 2007, str. 46, 56).

^b Plače so preračunane po povprečnem menjalnem tečaju v letu 2005, ki je 1\$ = 8,19 CNY; podatke iz kitajskega statističnega urada o letnih plačah sem preračunal na mesečne tako, da sem delil z 12.

^c Plače so preračunane po povprečnem menjalnem tečaju v letu 2005, ki je 1\$=192,7055 SIT (Bilten Banke Slovenije, 2006).

Vir: China Statistical Yearbook 2006; Statistični letopis Republike Slovenije 2006; Women and Man in India 2006 str. 67; Lastni izračuni.

Indija: Stopnja uradno brezposelnih je v letu 2006 znašala 7,6 % in se znižuje, vendar v absolutnih številkah zaradi številnega prebivalstva dosega okoli 50 milijonov. Ta številka se zaradi hitre rasti prebivalstva ne zmanjšuje (po ocenah bo v naslednjih petih letih na trg delovne sile vstopilo 70 milijonov novih iskalcev zaposlitve), kljub temu da se je stopnja brezposelnih v zadnjih treh letih zmanjšala za več kot odstotno točko (Izvozno okno, 2007).

Temu primerno so nizke tudi plače (več kot polovico nižje kot na Kitajskem), ki so tudi močno diferencirane glede na območje (ruralno ali urbano), regijo, spol in izobrazbo (glej Prilogo 1).

3.1.4. Zunanja trgovina

Obseg trgovinske menjave na **Kitajskem** hitro narašča. Leta 2004 je kitajski izvoz predstavljal 6,5 % svetovnega izvoza. Uvoz blaga in storitev je vseskozi naraščal nekoliko hitreje od izvoza, v letu 2005 pa je realna rast izvoza prehitela rast uvoza, kar je veljalo tudi za leto 2006, ko se je izvoz povečal za 22,9 %, uvoz pa za 20,2 %. Kitajska je zabeležila rekorden zunanjetrgovinski presežek, ki je znašal 177,4 milijarde dolarjev. Gonilo izvozne rasti je bil izvoz jekla in tekstila, uvozne rasti pa uvoz letal, vlakov in avtomobilov. V izvozni strukturi prevladujejo pisarniški stroji in oprema za obdelavo podatkov, telekomunikacijska oprema, oblačila, električni stroji ter ostali industrijski izdelki. V uvozu prevladujejo električni stroji, nafta in naftni derivati (Kitajska je drugi največji uvoznik nafte na svetu), znanstveni instrumenti, pisarniški stroji in oprema za obdelavo podatkov ter industrijski stroji (Izvozno okno, 2007).

Indija je v velikem številu proizvodov samozadostna, njena vključenost v mednarodno trgovinsko menjavo pa je majhna, saj delež izvoza blaga in storitev v BDP dosega le 13,5 %. V zadnjih dveh letih in pol Indija pospešeno liberalizira zunanjo trgovino, zato blagovna menjava s tujino hitro narašča. Izvoz blaga je bil v prvih osmih mesecih fiskalnega leta 2006/07 nominalno večji kar za 24 %, za toliko pa se je povečal tudi uvoz. Izvozno rast je spodbujal izvoz naftnih derivatov, strojne industrije in kemikalij, uvozno pa predvsem visoke svetovne cene nafte (ta predstavlja tretjino celotnega blagovnega uvoza, uvoz nafte pa se je v tem obdobju povečal za 40,5 %). Zunanjetrgovinski primanjkljaj se je v fiskalnem letu 2006/07 po ocenah povečal za visokih 42,7 % (Izvozno okno, 2007).

3.2. POLITIČNO-PRAVNO OKOLJE

Vpliv politike na poslovanje podjetij je pomemben dejavnik, ki ga mora tržnik analizirati pri odločanju o vstopu na tuji trg. Analizo političnega okolja lahko izvedemo s proučevanjem politične ureditve, stabilnosti vlade, časa volitev in s tem možnosti sprememb v vladni politiki, odnosa države do drugih držav ter odnosa do tujih naložb (Jain, 2001, str. 256). Pomemben faktor pri ocenjevanju politično-pravnega okolja je članstvo države v mednarodnih organizacijah. Za liberalizacijo mednarodne trgovine je ključnega pomena vstop Kitajske in Indije v WTO (Hollensen, 2004, str.175; Jannet, Hennessey, 2004, str. 130). Pri vstopanju na nov trg moramo z analizo pravnega okolja preveriti ali obstajajo carinske omejitve, omejitve vlaganj (neposrednih naložb), posebnosti dovoljenj za izvoz/uvoz, ali imamo sklenjen kakšen državni sporazum, kakšna je davčna zakonodaja, kakšna je zakonodaja pri ustanavljanju gospodarskih družb, kakšna je zakonodaja o zaposlovanju tujcev in domačih državljanov, kakšno vlogo igrajo sindikati ter kateri trgovinski ali drugi sporazumi o sodelovanju veljajo (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 45).

Ljudska republika Kitajska je enopartijska država, ki ji vlada Kitajska komunistična partija. Razdeljena je na 22 provinc, štiri mestne uprave in pet avtonomnih regij. Parlament predstavlja Nacionalni ljudski kongres, ki ga sestavlja 2.989 delegatov, izvoljenih na ravni provinc, mestnih uprav, avtonomnih regij in oboroženih sil. Dejansko na Kitajskem vlada politbiro Kitajske komunistične stranke, ki oblikuje politiko in nadzoruje imenovanja vseh članov na administrativni, zakonodajni in izvršilni ravni oblasti. Zadnje volitve članov Ljudskega kongresa so bile marca 2003, naslednje pa bodo leta 2008. Prioritetne naloge na Kitajskem so ohranjanje vzdržne in visoke gospodarske rasti, tujih naložb, domačih naložb, zunanjetrgovinske menjave, nizke inflacije ter zmanjševanje brezposelnosti in prirastka prebivalstva (Izvozno okno, 2007).

Indija je federativna republika, sestavljena iz 29 držav in 6 zveznih teritorijev. Vrhovno zakonodajno telo je dvodomni parlament, izvršna oblast pa je v rokah predsednika vlade. Po volitvah leta 2004 je zmagala stranka Indijski narodni kongres, ki je s podporo levičarskih strank ustanovila koalicijo Združena napredna zveza. Naslednje kongresne volitve bodo leta 2009. Na ravni federalnih držav predstavljata zakonodajno in izvršno oblast na splošnih volitvah izvoljeni parlament ter guverner, ki ga imenuje predsednik države (Izvozno okno, 2007).

3.2.1. Svetovna trgovinska organizacija (WTO)

Najpomembnejša mednarodna organizacija, v katero sta vključeni obe državi, je Svetovna trgovinska organizacija (WTO), naslednica sporazuma GATT. Trije pglavitni cilji organizacije so: liberalizacija mednarodne trgovine (spodbujanje proste trgovine z zmanjševanjem carinskih in necarinskih omejitev), pomoč pri pogajanjih nadaljnjega odpiranja trgov ter razreševanje trgovskih sporov med državami članicami (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 46, 47). Indija je postala članica WTO 1. januarja 1995, Kitajska pa 11. decembra 2001 (World Trade Organization – Members and Observers, 2007). Z vstopom v WTO se je kitajska in kasneje še indijska avtomobilska industrija srečala z naraščajočo konkurenco, zmanjšanim protekcionizmom, strožjimi okoljevarstvenimi zahtevami, višjimi zahtevami kupcev po kvaliteti proizvoda, povišanjem cen nafte ter združevanjem podjetij (Gan, 2003, str. 541).

3.2.2. Pravnoorganizacijske oblike družb in davki

V nadaljevanju prikazujem pravni in stroškovni vidik najpogostejših pravnoorganizacijskih oblik družb pri ustanavljanju podjetja v obeh državah, v Tabeli 4 (str. 12) pa davke, ki spremljajo poslovanje podjetja.

Najpogostejše pravnoorganizacijske oblike neto tujih investicij na **Kitajskem** so kitajsko-tuja skupna naložba, ki se deli na lastniško in pogodbeno skupno naložbo, ter podjetje v popolni tuji lasti. Poleg teh treh oblik večina tujih podjetij najprej odpre predstavništvo. Med spodaj naštetimi oblikami so kitajsko-tuje skupne naložbe in podjetja v popolni tuji lasti - pravne osebe, predstavništvo in nekatere oblike pogodbenih skupnih naložb pa to niso. Od dejavnosti, višine

investiranega kapitala in lokacije je odvisno, ali bodo za ustanovitev pristojni organi na državni ali lokalnih ravneh (Izvozno okno, 2007).

Kitajsko-tuja lastniška skupna naložba (Foreign Investments in China, 2007; Chinese Laws and Regulations, 2007):

- Tuji kapitalski delež mora predstavljati vsaj 25 % osnovnega kapitala (kitajski partner nima predpisanega tovrstnega minimuma);
- investicije so možne le v denarni in materialni obliki (delavna sila se ne šteje kot investicija);
- deleži v skupni naložbi brez odobritve kitajske vlade niso prenosljivi, vlagatelji pa se v času trajanja naložbe iz nje ne morejo umakniti;
- o trajanju naložbe se partnerja dogovorita sama, odvisno pa je tudi od dejavnosti (ponavadi minimalno 30 let);
- upravni odbor sestavljajo najmanj trije člani, določeni so s pogajanjem med obema stranema (kitajskim in tujim podjetjem);
- neto dobiček se razdeli po razmerju vloženega kapitala;
- ustanovljena je izključno kot družba z omejeno odgovornostjo.

Kitajsko-tuja pogodbeno skupna naložba (Chinese Laws and Regulations, 2007; Foreign Investments in China, 2007):

- Ustanovi se s sklenitvijo pogodbe in se oblikuje na dva načina:
 - poslovno partnerstvo (dve ločeni pravni osebi pogodbene obveznosti izvajata brez skupnega vodstva) ali
 - na pogodbeni podlagi se ustanovi samostojna pravna oseba s statusom družbe z omejeno odgovornostjo;
- investicije so možne v denarni, materialni obliki in tudi v obliki delovne sile;
- upravni odbor se določa enako kot pri lastniški skupni naložbi;
- tuji investicijski delež ne sme biti manj kot 25 % za naložbe, ki imajo status pravne osebe;
- dobiček se deli na osnovi razmerja, določenega v pogodbi;
- partner lahko svoj delež kapitala v pogodbeni skupni naložbi, ki ima status pravne osebe, umakne še med trajanjem naložbe.

Podjetje v popolni tuji lasti (Foreign Investments in China, 2007):

- Podjetje ustanovijo izključno tuji investitorji z izključno tujim kapitalom navadno v obliki družbe z omejeno odgovornostjo;
- ima status tuje pravne osebe.

Predstavništvo (Izvozno okno, 2007):

- Nima statusa pravne osebe;
- prepovedano je sodelovanje v neposrednih poslovnih aktivnostih; dovoljene dejavnosti so omejene na marketing in raziskovanje trga;
- licenca se izda za dobo dveh do treh let.

Družba z omejeno odgovornostjo (Izvozno okno, 2007):

- Lahko ustanovita najmanj dva in največ petdeset družbenikov;
- več kot polovica družbenikov mora imeti sedež ali stalno prebivališče na Kitajskem;
- minimalni znesek osnovnega kapitala družbe se razlikuje glede na dejavnost, pri čemer je znesek za proizvodno dejavnost 500.000 CNY (62.500 \$), znesek za razvojno dejavnost pa 100.000 CNY (12.500\$);
- stroški registracije podjetja so ovrednoteni glede na vrednost podjetja. Za družbo, katere osnovni kapital je manjši od 10 milijonov CNY (1,25 milijona \$), strošek registracije znaša 0,1 odstotka vrednosti kapitala. Registracija družb, katerih kapital presega 10 milijonov CNY, pa je brezplačna.

V **Indiji** sta najpogostejši pravnoorganizacijski obliki družb družba z omejeno odgovornostjo in delniška družba. Poleg teh dveh oblik tuje podjetje lahko odpre podružnico ali predstavništvo.

Delniška družba (Izvozno okno, 2007):

- Minimalno število ustanoviteljev je sedem, zgornja meja največjega možnega števila ustanoviteljev pa ni določena;
- ni omejitev glede državljanstva ali stalnega bivališča ustanoviteljev;
- najnižji ustanovni kapital za delniško družbo je 500 000 INR (11.100 \$);
- stroški registracije so odvisni od višine osnovnega kapitala (min. znesek je 4000 INR ali 90 \$);
- pri članih uprave in članih nadzornega sveta ni omejitev glede državljanstva;
- tuji partner z več kot 15 % deležem lahko določi enega člana uprave kot stalno zaposlenega, toda to pravico je možno izkoristiti samo prvih deset let po ustanovitvi;
- nadzorni svet šteje 3 do 12 članov, ki jih izvoli skupščina delničarjev;
- delavski svet je obvezen za družbe, ki zaposlujejo več kot 100 delavcev.

Družba z omejeno odgovornostjo (Izvozno okno, 2007):

- Lahko jo ustanovita najmanj dva in največ petdeset družbenikov;
- ni omejitev glede državljanstva ali stalnega bivališča ustanoviteljev;
- najnižji ustanovitveni kapital za družbo z omejeno odgovornostjo je 100.000 IR (2. 200 \$).

Predstavništvo, podružnica (Izvozno okno, 2007):

- Tako kot na Kitajskem so tudi v Indiji dovoljene dejavnosti predstavništva: marketing in raziskovanje trga;
- podružnica lahko poleg tega opravlja: uvoz/izvoz izdelkov, svetovalne storitve, tehnično podporo matičnemu podjetju.

Tabela 4: Davki na Kitajskem in v Indiji

	Kitajska	Indija
Davek na dodano vrednost	- 17 % - znižana davčna stopnja: 13 % - proizvodi za izvoz: 0 %	Plačuje se prometni davek, katerega stopnja med zveznimi državami ni enotna; pričakuje se zamenjava z DDV.
Dohodnina	Progresivna glede na dohodek: - do 60 \$: 5% - od 60 \$ do 250 \$: 10 % - od 250 \$ do 625 \$: 15 % - od 625 \$ do 2.500 \$: 20 % - od 2.500 \$ do 5.000 \$: 25 % - od 5.000 \$ do 7.500 \$: 30 % - od 7.500 \$ do 10.000 \$: 35 % - od 10.000 \$ do 12.500 \$: 40 % - nad 12.500 \$: 45 %	Progresivna glede na dohodek: - do 1.110 \$: 0% - od 1.110 \$ do 1.330 \$: 10 % - od 1.330 \$ do 3.330 \$: 20 % - nad 3.330 \$: 30 %
Davek na dividende, obresti	20 %	10,2 %, 20 %
Davek na dobiček pravnih oseb	domača podjetja: 33 %; tuja podjetja: 15 %	domača podjetja: 37 %; tuja podjetja: 42 %

Vir: Izvozno okno, 2007; China Tax Structure, 2007.

3.2.3. Investicijske spodbude

Na **Kitajskem** je razvit kompleksen sistem spodbujanja tujih investicij v posebnih ekonomskih conah (Special Economic Zones-SEZ). Te se nahajajo v mestih Shenzhen, Shantou, Zhuhai, Xiamen in Hainan, štirinajstih obalnih mestih, razvojnih conah in posebej določenih mestih v notranjosti države, ki privabljajo investitorje z investicijskimi in davčnimi spodbudami. Poleg teh obstaja cela vrsta prostocarinskih pristanišč (Izvozno okno, 2007).

Ugodnosti, ki so jih podjetja deležna v teh območjih, so: nižja stopnja davka na dobiček, nižje carine, nižje stopnje DDV, možnost najema zemlje po nižji ceni, določene ugodnosti pri izkoriščanju infrastrukturnih storitev. Poleg tega vsi registracijski postopki potekajo hitreje preko posebnih organov, tako da tujim investitorjem ni potrebno sodelovati s provincialnimi vladami. Posebne ugodnosti veljajo za investicije v tehnološko razvite panoge in za izvozno usmerjene investicije. Med prioritete panoge spadajo tudi proizvodnja vseh prevoznih sredstev in njihovih komponent. Prav tako sem sodijo metalurgija in vse predelave kovin, kar pa je glavni »input« Cimosove proizvodnje (Izvozno okno, 2007; Catalogue of Major Industries, Products and Technologies Encouraged for Development in China, 2007).

V **Indiji** vlada izvaja številne ekonomske reforme z namenom vplivanja na povečevanje tujih neposrednih naložb. To so umik državnega nadzorstva iz industrije, poenostavitev investicijskih postopkov, uvedba Zakona o konkurenci, liberalizacija trgovinske politike, varstvo intelektualne lastnine, reforme v finančnem sektorju (Izvozno okno, 2007).

V Indiji ni omejitev za ustanovitev proizvodnega podjetja v popolni tuji lasti. Leta 2001 so bile ukinjene praktično vse restrikcije za tuje investicije v avtomobilsko industrijo. Dovoljene so 100

% neto tuje naložbe v avtomobilsko industrijo, poleg tega za ta sektor ni dodatnih regijskih omejitev (Emerging Markets Beckon World Carmakers, 2006). Opisane investicije se registrirajo po postopku »automatic approval route«. Investicije v predelovalno industrijo se uvrstijo pod »automatic approval route« tudi v posebnih ekonomskih conah (SEZ) in izvozno orientiranih enotah. Poleg lažje ustanovitve družbe so v teh območjih, podobno kot na Kitajskem, nudene tudi druge ugodnosti pri poslovanju, kot so dobra infrastruktura, dostopna visoko izobražena delavna sila, oproščeno plačevanje davkov prvih pet let po ustanovitvi podjetja, ipd. Problematično pa je to, da so izvozno orientirane. Prodaja na teh območjih proizvedenih izdelkov v Republiko Indijo bi veljala za uvoz v Indijo, kar pomeni, da je treba plačati uvozne carine (India 2003-04, 2002, str. 15, 17, 60; Special Economic Zones in India, 2007).

3.2.4. Carinske dajatve

Carinske stopnje na **Kitajskem** so razdeljene v dve osnovni kategoriji: splošne carinske stopnje in znižane carinske stopnje, ki veljajo za izdelke, ki pogojujejo napredek domače industrije. Nižje carinske stopnje so tudi v posebnih ekonomskih conah, odprtih mestih in prostocarinskih conah. Z obvezo do WTO so bile julija leta 2006 carine znižane na 25 % na vozila in 10 % na avtomobilske dele. Za avtomobilsko industrijo so ukinjene tudi kvote in uvozna dovoljenja (Automechanika Shanghai Newsflash, 2006; Izvozno okno, 2007).

V **Indiji** carine na uvoz blaga sestavljajo običajna carina, dodatna carina in davek na izobraževanje. Carine na vozila so 100 %. Nova indijska avtomobilska politika od 2002 dalje vodi v zmanjševanje uvoznih tarif na avtomobilske dele, ki so se do leta 2006 zmanjšale na 12,5 % (Emerging Markets Beckon World Carmakers, 2006; Izvozno okno, 2007).

3.2.5. Intelktualna lastnina

V **Indiji** so priznani patenti proizvodnje, patenti izdelkov pa ne v celoti. Leta 2005 je bila indijska patentna zakonodaja na nekaterih področjih harmonizirana z zakonodajo članic WTO. Indija pa ni podpisnica Madridske konvencije o blagovnih znamkah, tako da je zaščita blagovnih znamk, registriranih v Indiji, omejena le na ozemlje Indije. Neurejena patentna zakonodaja ostaja za tuja podjetja, ki so zainteresirana za prenos proizvodne tehnologije v Indijo, problem, saj lahko Indijska podjetja tujo tehnologijo kopirajo ter blago celo izvozijo nazaj na mednarodno tržišče (Izvozno okno, 2007).

Kitajska se je z vstopom v WTO zavezala k ureditvi razmer velikega problema zaščite intelektualne lastnine. Temeljni zakon, ki ureja prijavo in lastništvo patenta je Patent Law of People's Republic of China (PRC), za blagovne znamke pa je v veljavi Trademark Law of PRC (Izvozno okno, 2007). Kljub temu, da se zakonodaja in nadzor na področju zaščite intelektualne lastnine neprestano izboljšujeta, pa zaradi velikosti države vlada še vedno s težavo preprečuje številne piratske dejavnosti, zato se nadzor in uveljavljanje zakonodaje v veliki meri selita na lokalno raven (Pritržnik, 2006, str. 108).

3.2.6. Zaposlovanje

Najem delovne sile na **Kitajskem** vedno poteka preko specializirane ustanove »Fesco«, ki je podobna našemu Zavodu za zaposlovanje. Preko te ustanove se sklenejo vsa uradna delovna razmerja, ki jih sklepajo tuja podjetja. Tuji državljan uživa pri zaposlitvi enake ugodnosti kot domači. Razlika je, da mora biti tujec zaposlen le pri delodajalcu in na delovnem mestu, ki je naveden pri pridobivanju dokumentov (Izvozno okno, 2007).

V **Indiji** so pravila zaposlovanja za domača in tuja podjetja enaka. Organizacije, ki zaposlujejo več kot 50 ljudi, so na področju zaposlovanja in odpuščanja strogo nadzorovane s strani lokalnih oblasti in sindikatov. Manjša podjetja pa imajo pri zaposlovalni politiki bolj proste roke, saj zakonodaja, ki ureja njihov status, ni tako stroga (Izvozno okno, 2007).

Podatki o plačah in nezaposlenosti so na str. 7.

3.2.7. Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje

Z LR Kitajsko in Republiko Indijo ima Republika Slovenija v veljavi sledeče zakone o ratifikaciji Sporazuma o:

- izogibanju dvojnega obdavčevanja in preprečevanju davčnih utaj v zvezi z davki od dohodka,
- trgovinskem in gospodarskem sodelovanju,
- znanstvenem in tehnološkem sodelovanju.

Poleg teh treh ima Slovenija s Kitajsko podpisan zakon o ratifikaciji Sporazuma o spodbujanju in vzajemni zaščiti investicij. V obeh državah so veljavne pogodbe, sporazumi in protokoli, ki so bili podpisani med nekdanjo Socialistično federativno republiko Jugoslavijo in LR Kitajsko oziroma Republiko Indijo (Izvozno okno, 2007).

3.3. DEMOGRAFSKO-FIZIČNO (NARAVNO) OKOLJE

Prva makroekonomska silnica, ki jo tržniki spremljajo, je prebivalstvo, saj ljudje predstavljajo trg. Pomembno je preučiti velikost in stopnjo rasti prebivalstva v mestih in državi, starostno porazdelitev, versko pripadnost, etnično sestavo, izobrazbeno raven, itd. (Kotler, 2004, str. 163). Pri poučevanju naravnega okolja se morajo tržniki opreti na probleme pomanjkanja surovin, povečanih stroškov za energijo, povečane stopnje onesnaženosti in spremijajočo vlogo vlade pri varstvu okolja (Kotler, 2004, str. 178).

Tabela 5: Demografski kazalniki za Kitajsko in Indijo

	Kitajska	Indija
Število prebivalcev (v mio; ocena za leto 2007)	1.321	1.129
Rast prebivalstva (v %; ocena za leto 2007)	0,6	1,6
Povprečna starost prebivalstva (v letih; ocena za leto 2007)	33,2	24,8
Pričakovana življenjska doba (v letih; ocena za leto 2007)	72,9	68,6
Starostna struktura prebivalstva (v %; ocena za leto 2007)	0-14 let: 20,4 15-64 let: 71,7 65 let in več: 7,9	0-14 let: 31,8 15-64 let: 63,1 65 let in več: 5,1
Delež urbanega prebivalstva (v %)	43 (leto 2005)	28 (leto 2001)
Delež zaposlenih v kmetijstvu (v %)	45 (leto 2005)	59 (leto 2000)
Delež zaposlenih v industriji (v %)	22 (leto 2005)	16 (leto 2000)
Pismenost odraslih (v % ; leto 2000)	84	57
Pismenost mladih med 14 in 24 letom (v % ; leto 2000)	98	73
Verska pripadnost (v %; leto 2001)	ateisti: 58 konfucionisti, taoisti in drugo: 32 budisti: 6 kristjani: 3-4 muslimani: 1-2	hinduisti: 80,5 muslimani: 13,4 kristjani: 2,3 šeiki: 1,9 drugo: 1,8

Vir: CIA Factbook, 2007; Wikipedia, 2007; Winters, Yusuf, 2007, str. 12.

3.3.1. Velikost, stopnja rasti in starostna struktura prebivalstva

Po številu prebivalstva sta Kitajska z 1,3 milijarde in Indija 1,1 milijarde prebivalstva največji državi na svetu. Kitajska populacija je v letih 2000–2005 rasla 0,6 % (8 milijonov prebivalcev) na leto. Napovedi kažejo, da se bo število prebivalstva začelo zmanjševati po letu 2032. Indijsko prebivalstvo je v obdobju med 2000 in 2005 raslo 1,4 % (16 milijonov prebivalcev) na leto, pričakuje pa se, da bo med leti 2030 in 2040 Indija po številu prebivalstva ujela Kitajsko, letna rast prebivalstva pa se bo znižala na 0,7 %. Število reproduktivnega prebivalstva v letih med 15 in 64 se na Kitajskem znižuje, medtem ko se v Indiji zvišuje. Ocenjena povprečna starost prebivalstva v letu 2007 je na Kitajskem 33,2 let, v Indiji pa 24,8 let (glej Tabela 5) (Winters, Yusuf, 2007, str. 11; CIA Factbook, 2007).

3.3.2. Urbanizacija

Na **Kitajskem** se je delež urbanega prebivalstva iz 21 % v letu 1981 povečal na 43 % v letu 2005. Vedno več ruralnega prebivalstva je zaposlenega v nekmetijskem sektorju, vseeno pa je kmetijstvo leta 2005 predstavljalo 45 % delovnih mest. V industriji je bilo v istem letu zaposlenih 22 % prebivalstva, in čeprav je bila sektorska relokacija zaposlenih bistvenega pomena za hiter gospodarski razvoj, se tu skriva še velik potencial (Winters, Yusuf, 2007, str. 12).

Proces urbanizacije v **Indiji** je bistveno počasnejši. V obdobju od leta 1981 do 2001 se je delež urbanega prebivalstva povečal iz 23 na 28 %. V kmetijstvu je bilo leta 2000 zaposlenih 59 %

prebivalstva, v industriji pa 16 %. Še v večji meri kot na Kitajskem se v Indiji skriva ogromen potencial v relokaciji (Winters, Yusuf, 2007, str. 12).

3.3.3. Izobrazbena struktura

Obe obravnavani državi sta v zadnjih dveh desetletjih naredili velik napredek na izobraževalnem področju. Leta 2000 je bila pismenost odraslih na Kitajskem 84 % in 57 % v Indiji. Pismenost mladih med 15 in 24 letom pa 98 % na Kitajskem in 73 % v Indiji. Poleg tega obe državi hitro povečujeta človeški kapital. Po končani osnovni šoli je leta 1998 šolanje na srednji šoli na Kitajskem nadaljevalo 50 % šolarjev, v Indiji pa 39 %. V Indiji letno diplomira 2,5 milijona študentov, od katerih je 10 % inženirjev, na Kitajskem pa letno diplomira 3,4 milijona študentov (Winters, Yusuf, 2007, str. 12).

Indija je izrazito povišala proizvodnjo mednarodno kvalificiranih inženirjev s 60.000 leta 1988 na 340.000 leta 2003 (Winters, Yusuf, 2007, str. 47). Po podatkih IMD World Competitiveness Yearbook 2005 je Indija v kategoriji razpoložljivosti kvalificiranih inženirjev med 60 državami uvrščena na prvo mesto, medtem ko Kitajska zaseda komaj 57. mesto (IMD World Competitiveness Yearbook 2005, 2005. str. 137, 208).

3.3.4. Onesnaževanje, preskrba z energijo in prometna infrastruktura

Obe državi se srečujeta s problemi (Winters, Yusuf, 2007, str. 12, 60):

- onesnaževanja okolja, ki je delno posledica naraščajoče motorizacije,
- naraščajoče odvisnosti od uvoza nafte in preskrbljenosti z energijo (glej Tabelo 6),
- zmanjševanja kmetijskih površin zaradi širitve cestne infrastrukture.

Tabela 6: Poraba nafte in neto izvoz nafte v milijonih ton

leto	Poraba nafte		Neto izvoz nafte	
	Kitajska	Indija	Kitajska	Indija
1990	110	63	26	-27
2001	227	115	-66	-78
2002	244	119	-76	-80
2003	270	124	-101	-85

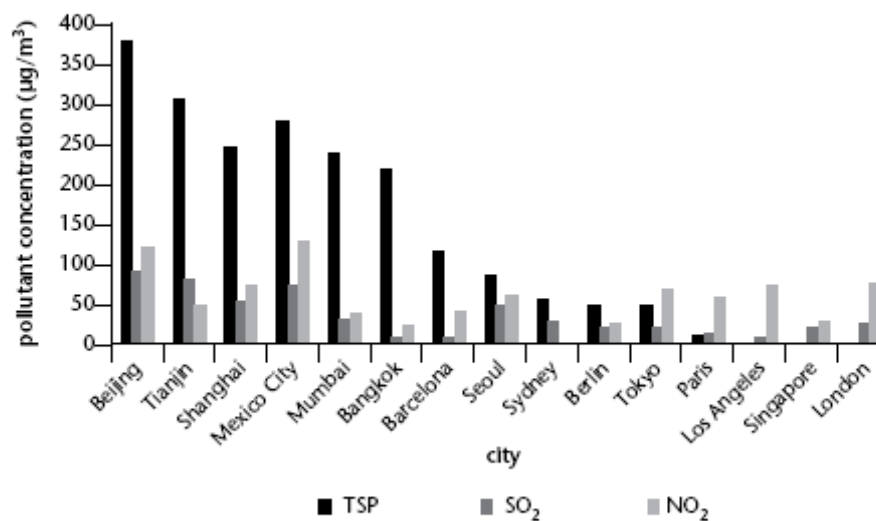
Vir: Winters, Yusuf, 2007, str. 171-174.

V letu 2005 je bilo na Kitajskem 1,94 milijona kilometrov avtocestnih povezav, od katerih je bilo v letošnjem letu na novo zgrajenih in obnovljenih več kot 300.000 (Chinese Economy, 2007). V Indiji je bilo leta 2002 1,42 milijona kilometrov asfaltiranih cest, 6.000 več kot leto poprej (Statistical Pocket Book India 2005, 2006, str. 139). Nedavno pa se je indijska vlada odločila izrazito povečati avtocestne povezave (Winters, Yusuf, 2007, str. 139). Zaradi prostorske omejenosti predstavlja širitev prometne infrastrukture težavo v mestih z visoko koncentracijo prebivalstva. V večjih ameriških mestih ceste zasedajo 30-50 % ozemlja, medtem ko v kitajskih velemestih le 13-15 % (Gan, 2003, str. 545).

Veliko naraščanje gradnje cest zmanjšuje kmetijske površine. Za lastno prehranjevanje (22 % svetovnega prebivalstva) Kitajci uporabljajo 7 % svetovne zemlje, primerne za kmetijsko obdelavo. Nadaljnjo zmanjševanje rodovitnih območji lahko ogrozi narodno varnost, ki jo predstavlja preskrba s hrano (Gan, 2003, str. 546).

Delež urbanega prebivalstva hitro narašča. Z njim pa tudi onesnaženost ozračja v mestih. Svetovna Banka ocenjuje, da ima Kitajska 16 od 20 najbolj onesnaženih mest na svetu (Bekedam, 2006). Na Sliki 1 vidimo, da so prva tri najbolj onesnažena mesta kitajska, peto pa je indijski Bombaj (Mumbaj).

Slika 1: Primerjava kvalitete zraka v svetovnih mestih v letu 2000 (upoštevane so letne povprečne vrednosti)



Legenda: NO₂ = dušikov dioksid, SO₂ = žveplov dioksid, TSP = delci v zraku

Vir: Winters, Yusuf, 2007, str. 143.

Izpušni plini motornih vozil, ki nastanejo z izgorevanjem nafte, so drugi največji vir onesnaževanja. Snovi, ki nastanejo pri izgorevanju goriva v motornih vozilih, so CO, HC_x, NO_x, SO₂ in druge substance, kot so TSP ter svinec. V državah v razvoju je onesnaževanje avtomobilov še resnejši problem, saj je v obtoku veliko nekvalitetnih vozil s slabim sistemom izgorevanja (Environment Statistics, 2006, str. 85, 86).

Hiter razvoj prometne infrastrukture in rast prevoznih sredstev imata velik vpliv na porabo nafte in njenih derivatov. Vse večja odvisnost od uvoza nafte povzroča velik pritisk na energetske oskrbo obeh držav (Gan, 2003, str. 539).

Kot posledica opisanih problemov so pričakovanja uperjena v to, da bosta ravno ti dve državi razvili majhne avtomobile z nizko porabo goriva ter cenovno dostopnejše avtomobile na hibridni pogon. To pa je tudi odvisno od ostrine okoljevarstvenih standardov, ki jih bosta vladi sprejeli (Winters, Yusuf, 2007, str. 60).

3.3.5. Surovine

Jeklo je ključna sestavina pri Cimosovi proizvodnji avtomobilskih delov. V Prilogi 2 so navedene povprečne cene jekla. Izračunane so kot tehtano povprečje cen toplo in hladno valjanega ali vlečenega jekla vseh oblik in profilov. V aprilu leta 2007 je bila cena jekla v Evropi 808 \$/tono, v Aziji pa 552 \$/tono. V zadnjem letu je bila cena jeklenih proizvodov v Aziji od 20 do 30 % nižja kot v Evropi (All Carbon Steel Product Composite Price & Index, 2007). Iz Tabele 7 pa lahko razberemo, da je proizvodnja železa in derivatov (jekla) bistveno večja na Kitajskem kot v Indiji.

Tabela 7: Proizvodnja surovin na Kitajskem in v Indiji (v 1000 tonah)

Država	Kitajska				Indija			
	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004
Surovo železo	155.543	170.846	213.667	251.851	38.860	50.590	51.970	39.820
Surovo jeklo	151.634	182.367	222.336	272.798	15.140	17.860	17.910	17.950

Statistical Pocket Book India 2005, 2006, str. 93; China Statistical Yearbook 2006, 2006.

3.4. SOCIOKULTURNO OKOLJE

Na medorganizacijskih trgih je število kupcev (odjemalcev) veliko manjše kot na porabniških trgih, nakupni proces je bistveno kompleksnejši, podjetja se srečujejo s posamezniki ali skupinami iz različnih enot v podjetju, posledično se oblikujejo tesnejši odnosi med dobavitelji in odjemalci. Pri poslovanju z oddaljenimi in različnimi kulturami, kot sta kitajska in indijska, je veliko večja možnost nastanka kulturoloških nesporazumov in konfliktnih situacij, izguba potencialnega kupca pa na medorganizacijskih trgih pomeni mnogo več kot na porabniških (Jannett, Hennessey, 2004, str. 91; Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 335, 337). Za izogibanje nepotrebnim napakam je potrebno pred vstopom in pričetkom pogajanj na tujem trgu proučiti značilnosti njihove kulture. Hollensen proučevanje sociokulturnega okolja razdeli na sledeče elemente: jezik, običaji in navade, materialna kultura, izobrazba (glej str. 16), vrednote, obnašanje, estetika in religija (Hollensen, 2004, str. 198 - 204).

Na **Kitajskem** je uradni jezik standardizirana mandarinščina (izvira iz pekinškega dialekta), ki se uporablja v izobraževalnih in uradnih institucijah ter medijih. Poleg mandarinščine je še sedem uradno priznanih jezikov in več manjšinskih jezikov različnih etničnih skupin. Po verski strukturi prevladujejo neverni (58 %) in konfucionisti, taoisti ter druga tradicionalna verstva (32 %) (za podrobnejšo versko strukturo prebivalstva glej Tabela 5 na str. 15) (CIA Factbook, 2007; Wikipedia, 2007).

Kitajcem so temeljne vrednote skromnost, tolerantnost, vljudnost, potrpežljivost, varčnost, zanesljivost, spoštovanje starejših in sprejemanje hierarhij. Proučevanja dosedanjih vstopov na trg so pokazala, da so bila uspešnejša podjetja, ki so na kitajski trg vstopala dolgoročno in premišljeno. Za sklenitev posla je potrebna potrpežljivost in večje število poslovnih obiskov. Do

tujcev gojijo predsodke, da so ti manjvredni in koruptivni, zato se včasih obnašajo dominantno in nezaupljivo (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 435, 436).

Na Kitajskem je izredno pomembno načelo »guanxi«. Izraz razumemo kot dobre osebne zveze in poznanstva, ki pripomorejo k uspešnemu poslovanju. To se kaže v poudarjanju razširjene družine, v materialnem pogledu pa v dajanju daril in delanju uslug. Pri pogajanjih in nasploh so izredno občutljivi, da »ne izgubijo obraza« oziroma ugleda, kar se lahko zgodi, če do sklenitve posla ne pride. Zato je pogosto vključevanje posrednikov, kajti v primeru neugodnega rezultata pri sklepanju poslov ni očitne neposredne povezave med odgovornimi. Na pogajanjih ponavadi nastopajo skupine, med samimi pogajanci pa se redko sprejemajo odločitve, saj jim služijo bolj za zbiranje informacij (Hrastelj, 2001, str. 69, 70; Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 434).

Na temelju Konfucija postavljajo sožitje in soglasje v ospredje, zato se izogibajo konfrontacijam. Kadar se ne strinjajo, raje ne odgovorijo jasno nikalno, temveč se sklicujejo na težave, kar pa je vsebinsko isto. Na pogajanjih vztrajajo pri podrobnostih, da bi si s popuščanjem na teh točkah izsilili ugodnosti pri za njih pomembnejših vprašanjih. Čas in zavlačevanje pa znajo uporabljati v taktične namene. Velik pomen pripisujejo družbenemu statusu in hierarhiji, zato je na pogajanja priporočljivo poslati starejše, izkušene sodelavce na višjih službenih položajih (Hrastelj, 2001, str. 70; Pritičnik, 2006, str. 41).

V **Indiji** je angleščina najpomembnejši jezik za nacionalno, politično in poslovno komuniciranje. Hindi je uradni državni jezik in prvotni jezik za 30 % prebivalstva, poleg tega pa je še 14 drugih uradno priznanih jezikov. Velika večina (80,5 %) prebivalstva je hinduistov, 13,4 % pa muslimanov (CIA Factbook, 2007).

Za Indijce velja, da so zgovorni in odprti, kar se kaže v živahnem komuniciranju. Med vrednotami na prva mesta postavljajo pripadnost družini ter lojalnost do poklicnih skupin. Vrednote novejšega časa pa so povezane s pridobitništvom in ustvarjalnostjo. Indijci so večinoma fatalisti, kar spodbuja prevzemanje tveganj, saj tudi na spodrsrljaje ne gledajo tako kritično kot Kitajci (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 439).

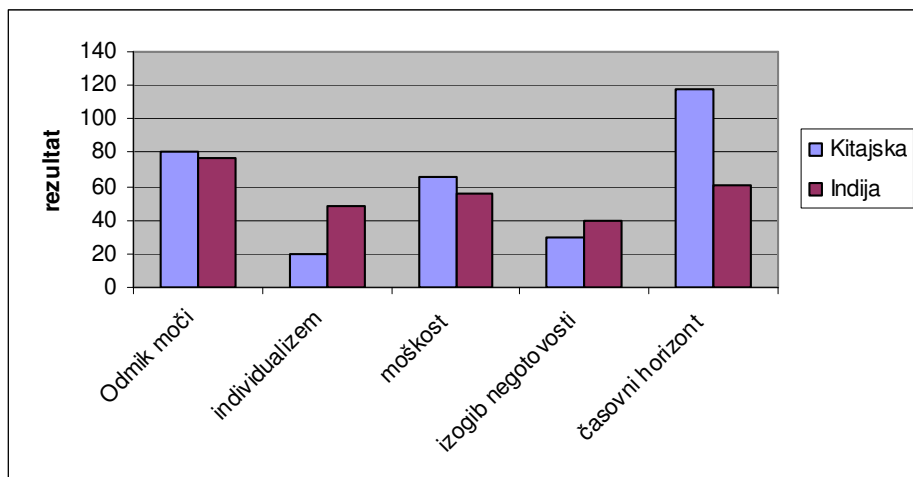
Podobno kot na Kitajskem je v poslovnem svetu pomembna hierarhija, pripadnost kasti in družinske vezi. V nasprotju s točnostjo Kitajcev, Indijci na sestanke zamujajo, kljub temu pa jim ni všeč zamuda poslovnega partnerja. So odlični trgovci, zato pri pogajanjih ljubijo cenkanje. Ne uporabljajo pogosto besede ne, ampak oblikujejo odgovor »bomo poskusili«, kar pa pomeni isto. Prav tako njihov izraz pri pogovoru »ni problema« še zdaleč ne pomeni, da problemov ni, temveč da so razumeli bistvo problema. Darila se praviloma kot na Kitajskem ne odpira pred darovalcem, zaradi ohranitve samospoštovanja. Večinoma so vegetarijanci, kar moramo upoštevati pri pogostitvah. Podobno kot Kitajci cenijo starejše poslovne partnerje, skupini pripisujejo večji pomen kot posameznikom, ženske pa so še vedno v podrejenem položaju (Hrastelj, 2001, str. 76; Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 437- 440).

3.4.1. Hofstedejev model

Med najbolj znana dela s področja raziskovanja kulturoloških značilnosti uvrščamo Hofstedejev petdimenzionalni model. Model razlaga, da ljudje iz različnih držav in kulturoloških okolij zaznavajo in interpretirajo svet okoli sebe na podlagi naslednjih dimenzij (Hollensen, 2004, str. 205-207 ; Jannett, Hennessey, 2004, str. 88- 91):

1. Odmik moči temelji na stopnji neenakosti med ljudmi v fizičnem in izobrazbenem smislu. V družbah z visoko stopnjo odmika moči je moč skoncentrirana v majhni skupini ljudi, ki odločajo o vsem. Obratno je v družbi z nizko stopnjo odmika moči, kjer sta moč in odločanje med ljudmi široko razpršena. Kitajska in Indija imata visoko stopnjo odmika moči.
2. Individualizem predstavlja stopnjo, do katere ljudje v določeni državi raje delujejo kot posamezniki ali kot pripadniki skupine (kolektivizem). Indijci, še izraziteje pa Kitajci, pripadajo kolektivistični družbi.
3. Moškost predstavlja stopnjo, po kateri »moške« vrednote, kot so dosežki, uspeh, denar in tekmovalnost prevladujejo na »ženskimi« vrednotami, ki so kakovost življenja, dobri medosebni odnosi, skrb za šibkejše, varovanje okolja in solidarnost. Vrednosti te dimenzije v obeh državah kažejo rahlo večjo naklonjenost »moškim« vrednotam.
4. Izogib negotovosti izraža, koliko ljudje v določeni državi sprejemajo formalna pravila in ustaljene vzorce življenja z namenom zagotavljanja gotovosti. Tako Kitajci kot Indijci so pripravljeni tvegati in in sprejemati izzive, saj so zelo nizko na lestvici.
5. Časovni horizont: Kitajska zavzema ekstremno visoke vrednosti te dimenzije, kar pomeni, da so dolgoročno orientirani. Visoko vrednotijo vztrajnost in izbiro odnosov glede na status v družbi. Tudi Indijci so dolgoročno naravnani.

Slika 2: Hofstedejev petdimenzionalni model za Kitajsko in Indijo



Vir: Geert Hofstede Cultural Dimensions, 2007.

PEST analiza je razkrila za trg avtomobilske industrije in konkretnije za podjetje Cimos d.d. ugodne in neugodne značilnosti obravnavanih okolij. Najrelevantnejše so prikazane v spodnji tabeli.

Tabela 8: Najpomembnejše značilnosti okolij v Indiji in na Kitajskem za trg avtomobilske industrije in Cimos d.d.

Okolje	Ugodne značilnosti	Neugodne značilnosti
Ekonomsko	<ul style="list-style-type: none"> - Visoka rast BDP na prebivalca in s tem kupne moči - visoka rast zasebne potrošnje, - nizke povprečne plače, - velika razpoložljivost delovne sile. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nizek BDP na prebivalca (indijski je dvakrat nižji od kitajskega).
Politično-pravno	<ul style="list-style-type: none"> - Investicijske spodbude v posebnih ekonomskih območjih in za investiranje v avtomobilsko industrijo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Problem zaščite intelektualne lastnine.
Demografsko-naravno	<ul style="list-style-type: none"> - Po številu prebivalstva največji državi na svetu, - visoka rast prebivalstva, - velika razpoložljivost kvalificiranih inženirjev v Indiji, - hitra širitev cestne infrastrukture, - nižje cene surovin (v primerjavi z evropskimi). 	<ul style="list-style-type: none"> - Naraščajoča odvisnost od uvoza nafte in problem preskrbljenosti z energijo, - problem visoke onesnaženosti ozračja.
Sociokulturno	<ul style="list-style-type: none"> - Vsesplošna uporaba angleščine v Indiji. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nepoznavanje kitajskega jezika in načina poslovanja v obeh državah s strani Cimos.

Vir: Lastni povzetki (glej str. 4-20).

4. ANALIZA TRGA

Povpraševanje na medorganizacijskih trgih je izvedeno, kar pomeni, da je povpraševanje kupcev odvisno od pričakovanj glede povpraševanja po njihovih izdelkih. Obseg nakupov torej prilagajajo povpraševanju na svojih prodajnih trgih, zato je za dobavitelja na medorganizacijskem trgu, poleg samega medorganizacijskega trga (trg avtomobilskih delov), pomembno analizirati tudi trg končnih izdelkov (avtomobilski trg) (Potočnik, 2002, str. 126).

Analiza trga ima dva primarna cilja. Prvi je določitev privlačnosti, drugi pa dinamike trga. Pri analizi trga upoštevamo kumulativne podatke vseh ponudnikov skupaj. Privlačnost trga določata njegova velikost (trenutna celotna prodaja in tržne napovedi) in dobičkonosnost. Dinamiko trga pa določata stopnja rasti in trendi (Aaker, 2001, str. 22, 23, 76).

Tabela 9: Proizvodnja, uporaba in registracija motornih vozil v Indiji in na Kitajskem (v 1000 enotah) ter letna rast istih kategorij (v %) po fiskalnih letih

Kategorija (v 1000); Letna rast (v %)	Država	2001/02		2002/03		2003/04		2004/05		2005/06	
			%		%		%		%		%
Osebna vozila v uporabi	Indija	4.970	3	4.980	0	6.600	33	8.619	31	9.940	15
	Kitajska	4.699	29	6.238	33	8.549	37	10.697	25	12.690	19
Proizvodnja osebnih vozil	Indija	679	5	706	4	909	29	1.178	30	1.436	22
	Kitajska	704	16	1.091	55	2.019	85	2.316	15	2.620	13
Novo registrirana osebna vozila	Indija	730	0	699	-4	839	20	1.038	24	1.105	6
	Kitajska	722	18	1.126	56	1.972	75	2.326	18	2.603	12
Gospodarska vozila v uporabi	Indija	2.850	9	3.170	11	3.720	17	4.215	13	4.520	7
	Kitajska	7.644	9	8.263	8	9.246	12	10.672	15	11.870	11
Proizvodnja gospodarskih vozil	Indija	149	-5	186	25	254	36	333	31	384	15
	Kitajska	1.631	11	2.160	32	2.425	12	2.754	14	3.020	10
Novo registrirana gospodarska vozila	Indija	149	-4	179	20	238	33	305	28	354	16
	Kitajska	1.642	11	2.122	29	2.335	10	2.493	7	2.730	10
Proizvodnja motornih koles	Indija	2.960	/	3.893	32	4.355	12	5.122	18	6.201	21
	Kitajska	10.415	8	11.988	15	14.613	22	16.749	15	16.909	1

Vir: Automobileindia, 2007; China Statistical Yearbook 2006, 2006; China Statistical Yearbook 2005, 2005; China Statistical Yearbook 2003, 2003, str. 514; China Statistical Yearbook 2001, 2001; National Statistics, 2007; Statistical Pocket Book India 2005, 2006, str. 95; Lastni izračuni.

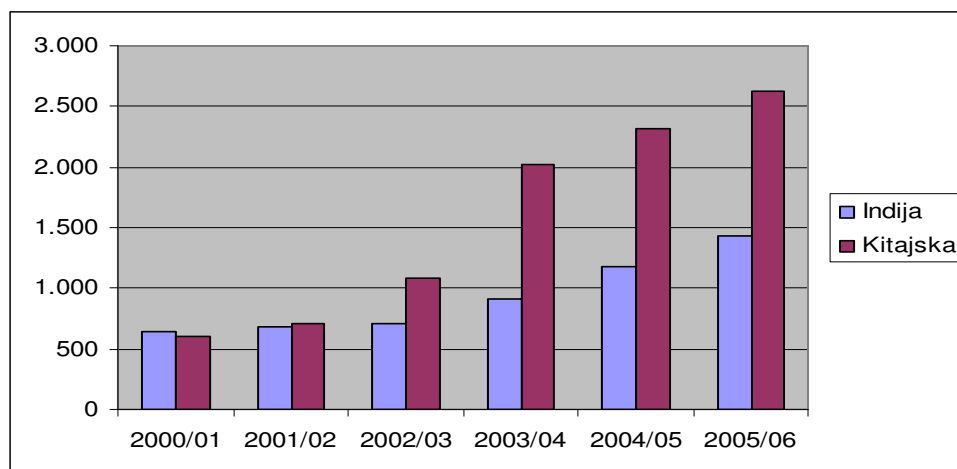
Po letu 2000 je **kitajska** avtomobilska industrija doživela velik razmah. Med leti 2002 in 2004 je prodaja osebnih vozil na Kitajskem rasla od 55 do 75 % letno. V 2005 se je rast upočasnila, saj je vlada sprejela ukrepe, namenjene kontroli povpraševanja, v zadnjem delu leta pa se je povpraševanje spet okrepilo. Kitajska naj bi po napovedih do leta 2013 postala za ZDA drugi največji avtomobilski trg na svetu. Za Kitajsko je **Indija** drugi najhitreje rastoči avtomobilski trg. Po 20 % rasti v letih 2003 in 2004 so v letu 2005 beležili 6 % rast prodaje avtomobilov. Napovedi za nadaljnjo letno rast prodaje osebnih vozil se v obeh državah gibljejo med 10 in 15 % (Emerging Markets Beckon World Carmakers, 2006).

V Polk Marketing System iz Nemčije, ki pripravlja podatke za Automotive News, pričakujejo, da bo na **Kitajskem** do leta 2010 število novoregistriranih osebnih vozil v enem letu naraslo na več kot 7,9 milijonov avtomobilov. Izračuni za **Indijo** pa kažejo, da se bo število novoregistriranih vozil v enem letu povzpelo na 1,7 milijona do leta 2010 (na največjem svetovnem avtomobilskem trgu, Ameriki, se v zadnjem desetletju število novoregistriranih vozil giblje med 16 in 17 milijoni, trend pa je padajoč) (The World's Biggest Auto Markets, 2006).

Proizvodnja osebnih in gospodarskih vozil po letu 2002 v obeh državah v povprečju beleži 15 do 30 % letno rast (za natančnejše podatke glej Tabelo 9). V Indiji je vrednostno proizvodnja osebnih in gospodarskih vozil v fiskalnem letu 2004/05 znašala 9 milijard \$, po simulacijah pa se bo do leta 2015 povzpela na približno 40 milijard \$ z 20 do 25 milijard \$ izvoza. Na Kitajskem

je proizvodnja osebnih in gospodarskih vozil leta 2003/04 znašala 60 milijard \$, do leta 2015 pa naj bi se povzpela na 120 milijard \$ (Winters, Yusuf, 2007, str. 58).

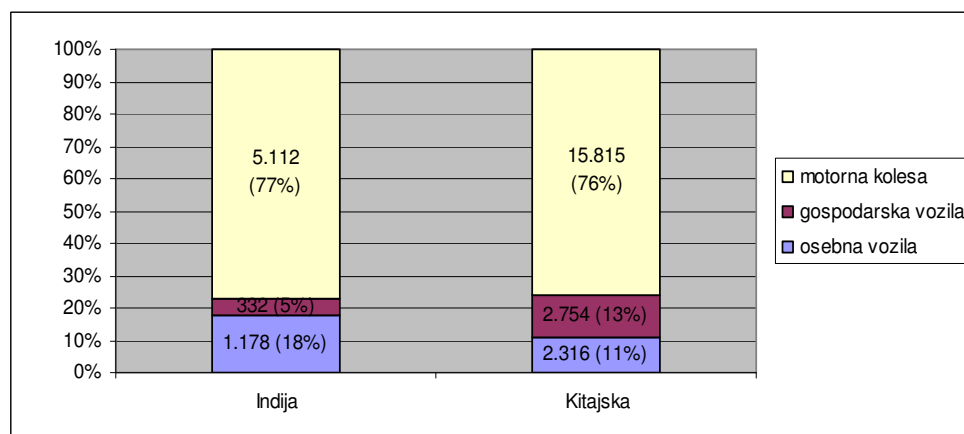
Slika 3: Proizvodnja osebnih vozil (v 1000 enotah)



Vir: National Statistics, 2007.

Proizvodna struktura motornih vozil je v obeh državah podobna. Po številu proizvedenih enot daleč največji delež šteje proizvodnja motornih koles, razlika pa je v tem, da na Kitajskem večji delež pripada proizvodnji gospodarskih, manjši pa je delež proizvodnje osebnih vozil (glej Sliko 4).

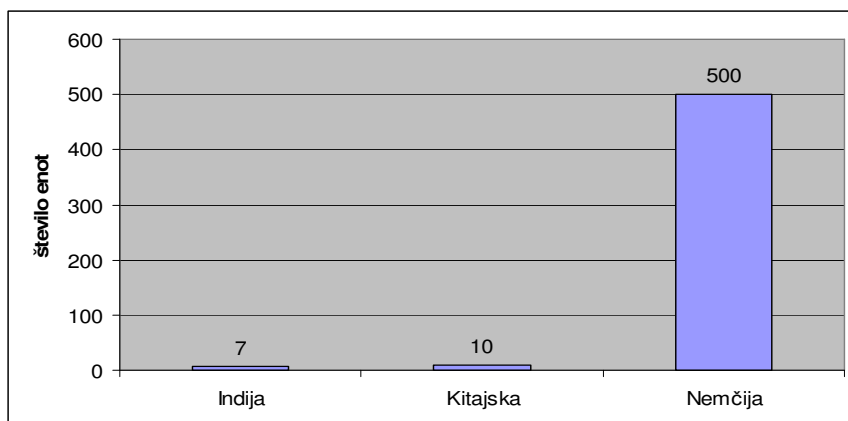
Slika 4: Struktura proizvodnje motornih vozil v fiskalnem letu 2004/05 v Indiji in Kitajski (v tisoč vozilih; v odstotkih od celotne proizvodnje motornih vozil)



Vir: China Statistical Yearbook 2005; National Statistics, 2007; Statistical Pocket Book India 2005, 2006, str. 95.

Indija je središče uporabe motornih koles v Aziji. V povprečju imajo v lasti 27 motornih koles na tisoč prebivalcev, medtem ko imajo na Kitajskem osem motornih koles na tisoč prebivalcev (Automobile Industry, 2007). Pri lastnini osebnih vozil pa prednjačijo Kitajci. Imajo namreč deset osebnih vozil na tisoč prebivalcev v primerjavi s sedmimi v Indiji (glej Sliko 5 na str. 24).

Slika 5: Število avtomobilov na 1000 prebivalcev, ki so sposobni voziti



Vir: Indian Automotive Component Industry, 2006.

Kljub temu, da je uporaba osebnih avtomobilov izredno narasla, sta državi še vedno na začetku avtomobilskega razvoja. Po raziskavah sodeč naj bi Kitajska dosegla raven 24 osebnih avtomobilov na tisoč prebivalcev leta 2030, kar je povprečje za srednje razvite države. To pa še vedno ni niti 5 % sedanjega števila osebnih avtomobilov v najrazvitejših državah, kot sta Nemčija ali Amerika. Vse to razkriva izreden dolgoročni tržni potencial (Gan, 2003, str. 547).

Naraščajoče vstopanje zahodnih avtomobilskih proizvajalcev na vzhodni trg spreminja globalno podobo avtomobilske proizvodnje. Čeprav je tri četrtine avtomobilov proizvedenih v Severni Ameriki, Zahodni Evropi in na Japonskem, je Kitajska že prehitela Južno Korejo in Francijo ter tako postala četrti največji avtomobilski proizvajalec na svetu ter tretji največji v sektorju gospodarskih vozil (Emerging Markets Beckon World Carmakers, 2006).

Kitajska proizvodnja avtomobilskih komponent je med leti 1995 in 2003 rasla s povprečno 23 % letno stopnjo. Prodaja kitajskih avtomobilskih komponent v letu 2004 je bila vredna 28,8 milijard \$. Po nadaljnji pričakovani 15 % rasti tega trga naj bi prodaja leta 2009 znašala 58 milijard \$ (China's Role in World Auto Components Market, 2005). Kitajska pridobiva tudi vedno večji tržni delež v mednarodnem trgu avtomobilskih komponent z izvozom leta 2004/05 v vrednosti 3,55 milijarde \$ (Winters, Yusuf, 2007, str. 59).

S podobno stopnjo rasti kot kitajska je v zadnjem desetletju naraščala **indijska** proizvodnja avtomobilskih delov. Najvišjo, kar 30 % letno rast, pa beležijo v zadnjih petih letih (glej Tabelo 10 na str. 25). Raziskave kažejo, da naj bi se indijska proizvodnja avtomobilskih komponent do leta 2009 podvojila na 18,7 milijard \$ v primerjavi z 8,7 milijard \$ v fiskalnem letu 2004/05. Istega leta je bilo iz Indije izvoženo za 1,4 milijarde \$ avtomobilskih komponent, od katerih je bilo 75 % namenjenih direktno avtomobilskim proizvajalcem. Investicije v obravnavano industrijo v zadnjih petih letih naraščajo v povprečju 20 % letno. V fiskalnem letu 2004/05 pa so znašale 3,7 milijarde \$ (glej Tabelo 10 na str. 25) (Auto Components, 2007).

Tabela 10: Proizvodnja, investicije in izvoz avtomobilskih komponent v Indiji (v milijonih \$)

Kategorija	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06*
Proizvodnja	3.965	4.470	5.430	6.730	8.700	10.000
Investicije	2.300	2.300	2.645	3.100	3.750	4.400
Izvoz	625	578	760	1.020	1.400	1.800

* Podatki za leto 2005/06 so ocene.

Vir: Industry Statistics, 2007.

Obe preučevani državi bistveno več avtomobilskih komponent uvozita, kot pa izvozita (glej Tabela 11). Zaradi že analiziranih prednosti (poceni delovna sila, surovine itd.), ta podatek predstavlja potencial nastajanja podjetij za proizvodnjo avtomobilskih komponent znotraj obeh držav (Winters, Yusuf, 2007, str. 35).

Tabela 11: Delež v svetovnem izvozu in uvozu avtomobilskih komponent

Država	Izvoz		Uvoz	
	1990	2004	1990	2004
Kitajska	0,1	0,7	0,6	1,7
Indija	0,1	0,1	0,1	0,3

Vir: Winters, Yusuf, 2007, str. 35.

V obeh državah kvaliteta izdelkov dobaviteljev prve stopnje (dobavljajo neposredno avtomobilskim proizvajalcem) že skoraj v celoti ustreza svetovnim standardom. Problematična je kvaliteta avtomobilskih delov dobaviteljev druge in tretje stopnje. Zaradi pritiska s strani mednarodnih korporacij pa se kakovost in način dobave »just-in-time« hitro izboljšujeta (Winters, Yusuf, 2007, str. 59).

V Indiji je **dobičkonosnost** v avtomobilski industriji izredno visoka, saj je v zadnjih šestih letih v povprečju narasla z 10 na 12 %. Najvišjo rast beleži vodilno podjetje MUL, kateremu je dobičkonosnost v omenjenem obdobju narasla z 10 na 17 %. Na Kitajskem so bile z vstopom v WTO zmanjšane carine in posledično se je hitro povečala konkurenca. Cene vozil so padle, pojavile so se presežne kapacitete in tako se je dobičkonosnost znižala. Namesto zmanjševanja proizvodnje so proizvajalci na Kitajskem izbrali drugo strategijo in začeli povečevati izvoz. Leta 2003 so izvozili 1.000 vozil, nato pa se je število izvoženih vozil v letu 2004 skokovito povišalo na 10.000, še bolj pa leta 2005 na 170.000 enot, s čimer so prvič presegli število uvoženih vozil za 10.000 enot. Kljub temu vrednostno izvoz znaša 1,6 milijarde \$, v primerjavi s 5,2 milijardami dolarjev uvoza, kar kaže na cenejši rang izvoženih avtomobilov (Emerging Markets Beckon World Carmakers, 2006). V obeh državah se je namreč pojavil trend proizvodnje manjših in cenejših osebnih vozil (Winters, Yusuf, 2007, str. 58).

5. ANALIZA ODJEMALCEV (PROIZVAJALCI AVTOMOBILOV)

Najpomembnejše pri analizi odjemalcev je segmentacija odjemalcev, na podlagi katere lahko strukturiramo strateški investicijski plan (Aaker, 2001, str. 20). Za segmentiranje medorganizacijskega trga sem izbral sledeče osnove: panoga, velikost podjetja in narava obstoječih odnosov. Po teh merilih se bom pri segmentiranju odjemalcev osredotočil najprej na velike odjemalce iz panoge proizvodnje osebnih vozil, nato pa na mednarodne multinacionalke s proizvodnimi kapacitetami na Kitajskem in v Indiji, katerim Cimos že dobavlja na drugih trgih (Kotler, 2004, str. 296). Najpomembnejši **Cimosovi odjemalci** so vodilni svetovni proizvajalci avtomobilskih znamk: Citroën, Peugeot, BMW, Audi, Ford, Opel, Renault, Toyota, Volvo, Mercedes-Benz, MINI, Volkswagen, GM in DaimlerChrysler (Internetna stran Cimos d.d., 2007). Prihodnost mednarodnega trženja, predvsem na medorganizacijskem trgu, vedno bolj temelji na podlagi dobrih odnosov (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 19). Proces pridobivanja kupcev je v avtomobilski industriji dolgotrajen, zato je treba s pridom izkoristiti pridobljeno zaupanje avtomobilskih proizvajalcev in v primeru širitve na določeno območje upoštevati njihovo prisotnost.

Kitajska avtomobilska industrija je zelo razdrobljena. Vsak mednarodni proizvajalec je na trgu navzoč z eno od oblik vstopa na trg, v večini primerov v obliki skupnega vlaganja z lokalnimi producenti. Čeprav država premore več kot 100 proizvajalcev vozil, je le malo velikih, obstaja pa ogromno majhnih (Gan, 2003, str. 541).

Na Kitajskem so se z združitvami konsolidirale štiri velike industrijske skupine proizvajalcev osebnih vozil (glej Tabelo 12 na str. 27):

1. Shanghai Automotive Industry Corp. (SAIC),
2. First Automobile Works (FAW) Group Corp.,
3. Dongfeng Motor Corp. (DFM),
4. Chang'an Automotive Industry Corp..

Manjši avtomobilski proizvajalci izgubljajo tržni delež v primerjavi z velikimi grupacijam, ki so deležne državne pomoči in sodelujejo s tehnološko ter kapitalsko močnimi mednarodnimi avtomobilskimi proizvajalci (Gan, 2003, str. 541).

Tuje mednarodne avtomobilske proizvajalce, ki so vstopili na trg, lahko razdelimo v dve skupini (Gan, 2003, str. 541, 542):

1. V prvi skupini so Volkswagen (VW), General Motors (GM), Suzuki, Honda, Hyundai, Toyota, Ford, PSA Peugeot Citroën, Nissan, Kia in DaimlerChrysler. Ta skupina se je na Kitajskem uveljavila z ustanavljanjem skupnih vlaganj. Njihova strategija je bila maksimizacija tržnega deleža z uporabo poceni delavne sile na Kitajskem.
2. V drugo skupino spadajo proizvajalci luksuznih avtomobilov, in sicer Volvo, BMW, Mercedes-Benz in Audi. Strategija druge skupine avtomobilskih proizvajalcev je bila vstopiti na kitajski trg najprej z uvozom in kasneje tudi z lastno proizvodnjo.

Tabela 12: Prodaja osebnih vozil na Kitajskem v fiskalnem letu 2004/05 po skupinah kitajskih avtomobilskih proizvajalcev v enotah in odstotkih od celotne prodaje

Skupina	Partnerji*	2004/2005	%
Shanghai Automotive Industry (Group) Corp.	GM, VW	561.496	22,2
First Automobile Works Group Corp.	VW, Toyota, Mazda	501.391	19,8
Chang'an Automotive Industry Corp.	Ford, Suzuki, Mazda	297.321	11,7
Dongfeng Motor Corp.	PSA Peugeot Citroën, Nissan, Honda, Kia	282.010	11,1
Beijing Automotive Industry Holding Corp.	Hyundai, DaimlerChrysler	166.418	6,6
Guangzhou Automobile Industry Group Corp.	Honda, Toyota	149.285	5,9
Hafei Automobile Co., Ltd.		131.735	5,2
Chery Automobile Co., Ltd.		100.465	4,0
Geely Holding Group		83.763	3,3
Changhe Aircraft Industry Corp.	Suzuki	59.148	2,3
Southeast (Fujian) Auto Industry Corp.	Mitsubishi	31.377	1,2
Nanjing Automobile Group Corp.	Fiat	24.610	1,0
Jianghuai Automobile Co., Ltd.		21.095	0,8
Brilliance China Automotive Holdings Ltd.	BMW	19.565	0,8
Changcheng Automobile Co., Ltd.		18.267	0,7
Jiangling Motors Corp.	Ford, Isuzu	11.939	0,5
Qingling Automobile Co., Ltd.	Isuzu	557	0,0
Ostali		70.192	2,8
Celotna prodaja na Kitajskem proizvedenih vozil		2.530.614	100,0

* V drugi koloni so navedeni mednarodni partnerji, s katerimi imajo kitajska podjetja ustanovljena proizvodna podjetja v skupni lasti.

Vir: China Automotive Review, 2005.

Med kitajskimi grupacijami je največja **Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC)** s 57 podjetji, ustanovljenimi s skupnimi vlaganji. Leta 1984 je SAIC z **Volkswagnom** ustanovil podjetje Shanghai-Volkswagen Automotive v deljeni 50 % lasti in po hitri rasti je Volkswagen leta 1990 zavzemal kar 60 % tržni delež prodaje osebnih vozil na Kitajskem. Zaradi naraščajoče konkurence je sedaj stanje drugačno, saj je leta 2005 VW-ov tržni delež znašal 17,5 %. Kljub temu je Volkswagen ohranil vodilni tržni položaj, v letu 2006 pa mu je prodaja osebnih vozil na Kitajskem narasla kar za 24 %, na 711.000 enot. V Shanghai-Volkswagen Automotive sedaj poleg Volkswagnovih vozil proizvajajo tudi avtomobile znamke Škoda. Zaradi stroškovne ugodnosti Volkswagen načrtuje kupovati komponente iz Kitajske v vrednosti 1 milijarde € tudi za njihovo proizvodnjo v Nemčiji, kar predstavlja zelo neugoden podatek za poslovanje Cimos na sedanjem evropskem trgu (Sourcing in China, 2007). SAIC je leta 1997 z **General Motorsom** ustanovil podjetje Shanghai General Motors v 50 % lasti. Tu proizvajajo avtomobile blagovnih znamk Chevrolet, Buick, Cadillac in **Opel**. Poleg tega ima SAIC še eno podjetje v skupni lasti z GM, in sicer SAIC-GM-Wuling Automobile, kjer proizvajajo kombije blagovne znamke Wuling. Leta 2006 so prodali 460.000 motornih vozil, proizvedenih v tej tovarni. SAIC ima z GM tudi skupni razvojni center Pan-Asia Technical Automotive Center. GM ima za VW-om drugi največji tržni delež prodaje osebnih vozil na Kitajskem, ki znaša 11 % (China becomes

Volkswagen's fastest growing market in 2006; Emerging Markets Beckon World Carmakers, 2006; Wikipedia, 2007; Zhang, 2005, str. 21).

Začetek **First Automobile Works (FAW) Group Corporation** sega v leto 1953, ko je pod blagovno znamko FAW začel proizvajati tovornjake. Kasneje je proizvodnjo razširil še na gospodarska in osebna vozila. Leta 1991 je ustanovil proizvodno podjetje v skupni lasti z **Volkswagnom**. Podjetje je konstantno povečevalo proizvodne kapacitete, ki trenutno znašajo 660.000 avtomobilov znamke **WV** in **Audi** letno. Leta 2002 je FAW sklenil pogodbeno skupno vlaganje s **Toyota**, leta 2005 pa ustanovil podjetje v skupni lasti z **Mazdo** in pričel graditi proizvodni obrat za proizvodnjo 300.000 avtomobilov na leto. Trenutno FAW Group Corporation šteje 27 odvisnih družb v popolni lasti in 20 v delni, celotna letna prodaja vseh motornih vozil (tovornih, gospodarskih, osebnih vozil ter avtobusov) v letu 2006 pa znaša več kot 7 milijonov vozil (FAW, 2007; FAW-Volkswagen, 2007).

Dongfeng Motor Corporation (DFM) je bil ustanovljen leta 1969. Do leta 2005 je bil v celotni državni lasti, sedaj pa je država 70 % lastnik. Poslovanje temelji predvsem na proizvodnji gospodarskih in osebnih vozil. DFM je s **PSA Peugeot Citroënom** leta 1992 ustanovil podjetje v skupni lasti - Dongfeng Peugeot-Citroën Automobile, v katerem so leta 2006 proizvedli več kot 100.000 avtomobilov znamke Citroën ter 117.000 avtomobilov znamke Peugeot. Poleg obstoječih obratov je francoska družba začela graditi novo tovarno za proizvodnjo avtomobilov znamke Peugeot. Skupaj z že obstoječim proizvodnim obratom, bo Peugeot na Kitajskem letno proizvajal 450.000 vozil. Z **Nissanom** ima dve podjetji v skupni lasti, eno (Dongfeng Motor Co. Ltd.) za proizvodnjo osebnih vozil znamke Nissan, drugo pa za proizvodnjo tovornih vozil. Poleg teh ima DFM še podjetji v skupni lasti s **Hondo** ter eno s **Kio**. Leta 2004 se je Renault dogovoril in podpisal pogodbo z Dongfeng Motors za ustanovitev skupnega podjetja v 50 % lasti, v katerem naj bi proizvajali 500.000 avtomobilov letno. Vendar se je odločil za zaustavitev projekta na Kitajskem in preusmeritev v Indijo, razlog pa je bil prevelika ponudba in proizvodnja vozil na Kitajskem ter upadanje profitne stopnje avtomobilskih proizvajalcev (Dongfeng Motor Corporation – Corporate Profile, 2007; Katz, Simmons, 2005; Wikipedia, 2007; Tudi Peugeot na Kitajsko, 2006).

Chang'an Automotive Industry Corporation je poslovanje začel leta 1990 s proizvodnjo gospodarskih vozil po licenci Suzuki Motors. Dve leti pozneje je ustanovil podjetje s **Suzukijem** še za proizvodnjo osebnih vozil, leta 2001 pa je poslovanje razširil z ustanovitvijo podjetja s **Fordom** (Chang'an Ford Automobile Co. Ltd.), v katerem letno proizvedejo 150.000 vozil znamke Ford. Leta 2005 je bilo ustanovljeno skupno vlaganje z **Mazdo** v mestu Nanjing, proizvodnja pa se je začela v letošnjem letu (Wikipedia, 2007).

Beijing Automotive Industry Holding Corporation (BAIHC) je pred tridesetimi leti ustanovilo podjetje Beijing-Benz DaimlerChrysler Automotive Co. Ltd. v skupni 50 % lasti s korporacijo **DaimlerChrysler**. V podjetju proizvajajo avtomobile znamk **Mercedes-Benz**, Maybach, Smart, Jeep in Chrysler. BAIHC je leta 2002 s skupnim vlaganjem s korejskim

proizvajalcem **Hyundai** ustanovil Beijing Hyundai Motor Co., kjer imajo letne proizvodne kapacitete za proizvodnjo 300.000 avtomobilov znamke Hyundai (Daimler Chrysler China, 2007; Wikipedia, 2007; Hyundai, 2007).

Guangzhou Automobile Industry Group Corporation (GAIG) šteje 38 podjetij, ustanovljenih s skupnimi vlaganji. Najpomembnejši podjetji za proizvodnjo osebnih vozil ima v skupni lasti s **Hondo** - Guangzhou Honda Automobile Co. Ltd. in s **Toyota** - Guangzhou Toyota Motor Co. Ltd. (GAIG – About Us, 2007).

Brilliance China Automotive Holdings Ltd. je leta 2003 z **BMW** ustanovil skupno vlaganje za proizvodno BMW-jevih avtomobilov. Prodaja nemškega avtomobilskega proizvajalca je na Kitajskem vsako leto večja. Na letni ravni je v prvih devetih mesecih leta 2006 zabeležil 56 % povečanje števila prodanih avtomobilov, kar znaša 26.500 vozil znamk BMW, **MINI** in Rolls-Royce (Tudi Peugeot na Kitajsko, 2006; Wielgat, 2003).

Tabela 13: Tržni delež prodaje osebnih vozil na Kitajskem po avtomobilskih proizvajalcih v fiskalnem letu 2005/06

Avtomobilski proizvajalec	Tržni delež (v %)
Volkswagen	17
General Motors	11
Honda	8
Chery	7
Hyundai	7
Toyota	6
FAW Xiali	5
Geely	5
PSA Peugeot Citroën	5
Nissan	5
Suzuki	4
Ford	3
Mazda	3
Kia	3
Ostali	11
Skupaj	100

Vir: Dunne, 2006, str. 5.

Indijska avtomobilska industrija je z manjšim številom avtomobilskih proizvajalcev manj razdrobljena kot kitajska. Čeprav narašča število tujih multinacionalk, je delež proizvodnje največjih treh proizvajalcev osebnih vozil še večji kot na Kitajskem. Te tri največje korporacije so (glej Tabelo 14 na str. 30):

1. Maruti Udyog Ltd. (MUL),
2. Tata Motors Ltd.,
3. Hyundai Motor India Ltd..

Tabela 14: Proizvodnja osebnih in gospodarskih vozil v Indiji v fiskalnem letu 2005/06 po avtomobilskih proizvajalcih v enotah in odstotkih od celotne proizvodnje

Podjetje	Področje izvora*	Število enot	%
Maruti Udyog Ltd.	Japonska/Indija	572.097	33,2
Tata Motors Ltd.	Indija	449.878	26,1
Hyundai Motor India Ltd.	Koreja	260.440	15,1
Mahindra & Mahindra Ltd.	Indija	128.601	7,5
Ashok Leyland Ltd.	Indija	65.085	3,8
Toyota Kirloskar Motor Pvt. Ltd.	Japonska	44.975	2,6
Honda Sael Cars India Ltd.	Japonska	41.361	2,4
Force Motors Ltd.	Indija	35.728	2,1
General Motors India Pvt. Ltd.	Amerika	30.678	1,8
Ford India Pvt. Ltd.	Amerika	26.946	1,6
Eicher Motors Ltd.	Indija	24.348	1,4
Hindustan Motors Ltd.	Indija	15.458	0,9
Swaraj Mazda Ltd.	Japonska	11.946	0,7
ŠkodaAuto India Pvt. Ltd.	Evropa	9.767	0,6
DaimlerChrysler Pvt. Ltd.	Evropa	1.780	0,1
Volvo India Pvt. Ltd.	Evropa	1.004	0,1
Fiat India Pvt. Ltd.	Evropa	671	0,0
Skupaj		1.720.763	100,0

* V drugi koloni je naveden izvor podjetja.

Vir: Indian Automotive Component Industry, 2006, str. 16.

Maruti Udyog Ltd. (MUL) je bil ustanovljen leta 1982 kot državno podjetje, 26 % delež lastništva pa je imelo japonsko podjetje **Suzuki** Motor Corporation. Za partnerja je indijska vlada izbrala Suzukija, ker je bil specializiran za proizvodnjo majhnih avtomobilov, temeljni cilj podjetja pa je bil modernizacija indijske avtomobilske industrije s proizvodnjo cenovno dostopnejših vozil z učinkovitejšim sistemom izgorevanja goriva. Suzuki je kasneje povečeval svoj lastniški delež, nazadnje z MUL-ovo privatizacijo podjetja leta 2002, ko je postal 54 % lastnik, maja 2007 pa je država privatizirala še celotni preostali lastniški delež. V podjetju proizvajajo osebna vozila znamke Maruti in Suzuki, ki imajo daleč največji tržni delež med osebnimi vozili v Indiji (glej Tabelo 15 na str. 32). MUL-ova kapaciteta proizvodnje leta 2006 obsega 600.000 avtomobilov letno in načrtujejo gradnjo nove proizvodne hale za proizvodnjo 250.000 avtomobilov letno (Emerging Markets Beckon World Carmakers, 2006; Maruti Suzuki – About Us, 2007).

Tata Motors Ltd. je največji indijski proizvajalec gospodarskih vozil, drugi največji proizvajalec osebnih vozil in del indijskega koncerna Tata Group. Poleg lastnih osebnih vozil znamke Tata je podjetje leta 2006 ustanovilo skupno vlaganje s **Fiatom** (Fiat India Pvt. Ltd.) za proizvodnjo avtomobilov pod to blagovno znamko, že sedaj pa skrbi za distribucijo in prodajo Fiatovih vozil v Indiji. Poleg tega je Fiat v prejšnjem letu izvozil za 8,3 milijona dolarjev komponent iz Indije, količino komponent, nabavljenih v Indiji pa tudi konstantno povečuje (Tata Motors – Profile, 2007; Auto Components, 2007).

Hyundai Motor India Ltd. je hčerinsko podjetje v popolni lasti Hyundai Motor Company. Je najhitreje rastoče indijsko podjetje v panogi proizvodnje osebnih vozil. V letu 2006 je v Indiji prodalo skoraj 300.000 avtomobilov, 18 % več kot leta 2005. Sedaj je z investicijo v nov proizvodni obrat v procesu podvojitve letne proizvodnje vozil na 600.000 vozil. V obratu bodo predvidoma začeli proizvajati konec leta 2007 (Hyundai Motor India Ltd. – About Us, 2007).

Mahindra & Mahindra Ltd. je bil ustanovljen leta 1945 že pred osamosvojitvijo Indije. Sprva je proizvajalo vojaške džipe, nato gospodarska vozila in traktorje blagovne znamke Mahindra. Sedaj je najpomembnejše podjetje grupacije Mahindra Group in največji indijski proizvajalec t.i. SUV osebnih vozil. Za selitev proizvodnje v Indijo se je odločil tudi francoski **Renault**, ki želi zmanjšati obseg svoje evropske proizvodnje avtomobilov in jo preusmeriti v Indijo, kjer naj bi skupaj z Mahindro zgradil obrat za izdelavo 400.000 avtomobilov (Mahindra, 2007; Wikipedia, 2007; Renault bi se selil v Indijo, 2006).

Toyota Kirloskar Motor Pvt. Ltd. je skupno vlaganje med Toyoto Motor Corporation in Kirloskar Group. Začetek indijskega podjetja sega že v leto 1888, proizvajajo pa različne avtomobilske dele. Z ustanovitvijo skupnega vlaganja v 89 % lasti Toyote so leta 1997 pričeli tudi s proizvodnjo osebnih vozil (Toyota Kirloskar Motor Ltd., 2007; Wikipedia, 2007).

Honda Siel Cars India Ltd. je bila ustanovljena leta 1995 kot skupno vlaganje med japonskim podjetjem Honda Motor Co. Ltd. in indijskim Siel Ltd.. Trenutne letne proizvodne kapacitete znašajo 50.000 avtomobilov znamke Honda, vendar gradijo dodatne proizvodne zmogljivosti, ki naj bi do konca leta 2007 povečale letno proizvodnjo vozil na 100.000 in do konca leta 2010 na 150.000 enot (Honda – About Us, 2007).

General Motors India Pvt. Ltd. je bil sprva ustanovljen leta 1994 kot skupno vlaganje, vendar je leta 1999 GM odkupil preostali delež. GM beleži zelo hitro rast prodaje osebnih vozil, saj se je število prodanih avtomobilov v Indiji v zadnjih dveh letih podvojilo. V indijskih proizvodnih obratih izdelujejo osebna vozila blagovnih znamk Chevrolet in **Opel**. GM planira tudi povečanje nabave komponent v Indiji na 1 milijardo \$ do leta 2010 (Auto Components, 2007; Global Operations, 2007).

DaimlerChrysler Pvt. Ltd. se je leta 1994 ob vstopu podjetja DaimlerChrysler na indijski trg imenoval Mercedes-Benz India Ltd., kasneje pa se je preimenoval. DaimlerChrysler Pvt. Ltd. je podružnica v 100 % lasti DaimlerChryslerja. Trenutna letna proizvodnja znaša okoli 2.000 vozil različnih modelov znamke **Mercedes-Benz** (Emerging Markets Beckon World Carmakers, 2006; Mercedes-Benz – About Us, 2007).

BMW v Indiji ustanavlja podružnico v 100 % lasti s produkcijsko halo, kjer bodo letno proizvajali približno 2.000 vozil serije 3 in 5. Investicija je vredna 23 milijonov dolarjev, začeli pa bodo proizvajati konec leta 2007 (Emerging Markets Beckon World Carmakers, 2006).

Tabela 15: Tržni delež prodaje osebnih vozil po avtomobilskih proizvajalcih v Indiji v fiskalnem letu 2005/06

Avtomobilski proizvajalec	Tržni delež (v %)
Maruti Udyog Ltd.	52,2
Hyundai Motors India Ltd.	19,2
Tata Motors Ltd.	16,6
Honda Siel Cars India Ltd.	4,4
Ford India Pvt. Ltd.	1,9
Ostali	5,7
Skupaj	100

Vir: Automobileindia, 2007.

6. ANALIZA PROIZVODNJE AVTOMOBILSKIH KOMPONENT

Za avtomobilsko industrijo je značilen trend združevanja in formiranja konkurenčnejših in večjih grupacij, saj se je na **Kitajskem**, kljub visoki rasti trga, število podjetij v sektorju proizvodnje avtomobilskih delov drastično zmanjšalo. Kljub temu so dobavitelji avtomobilskih delov še vedno zelo razdrobljeni. Obstaja veliko malih podjetij, ki dobavljajo le lokalnim proizvajalcem. Kakovost izdelkov je pod svetovnim povprečjem, vlaganja v R&D pa predstavljajo v povprečju 1,44 % prihodkov iz prodaje, medtem ko je svetovno povprečje 5 %. Drugačna slika pa je v podjetjih v delni ali popolni tuji lasti, saj v vseh zgoraj naštetih elementih prednjačijo kitajskim. Leta 2004 je bilo med najboljšimi 300 avtomobilskimi dobavitelji 43 % podjetij v tuji lasti (Zhang, 2005, str. 22, 23).

V industriji avtomobilskih komponent na Kitajskem dobavitelji prve stopnje dobavljajo neposredno avtomobilskim proizvajalcem, dobavitelji druge stopnje dobaviteljem prve, dobavitelji tretje stopnje pa dobaviteljem druge stopnje. Dobavitelji prve stopnje in del dobaviteljev druge stopnje so večinoma podjetja v skupni lasti s tujimi partnerji, ostalo pa so podjetja v kitajski lasti. Po napovedih naj bi se do konca tega desetletja število avtomobilskih dobaviteljev zmanjšalo za 70 % v primerjavi z 90. leti. Ostalo naj bi le 20 do 30 dobaviteljev prve stopnje, 250 do 350 dobaviteljev druge stopnje in 1250 do 1500 dobaviteljev tretje stopnje (Zhang, 2005, str. 26, 27).

V industriji proizvodnje avtomobilskih delov v **Indiji** deluje približno 500 podjetij v organiziranem sektorju, ki proizvedejo 85 % komponent, in več kot 10.000 podjetij v neorganiziranem sektorju, ki proizvajajo večinoma rezervne dele slabše kvalitete (Draft Automotive Mission Plan 2006-2016, 2006, str. 9).

6.1. Avtomobilska združenja

Podobno funkcijo, kot ima v Sloveniji GIZ ACS - Slovenski avtomobilski grozd, ima v **Indiji** ACMA - Automotive Component Manufacturers Association of India, ki predstavlja

promocijsko, povezovalno in razvojno stičišče med posameznimi proizvajalci avtomobilskih komponent v Indiji. Večina podjetij, ki delujejo v organiziranem sektorju, je članov tega združenja. ACMA je lahko v pomoč v primeru vstopa Cimos na indijski trg za iskanje primerne partnerja. Indijska podjetja, ki so člani ACMA-e, so tudi tehnološko gledano zadovoljive kakovosti, kar vidimo v Tabeli 16 (ACMA - Profile, 2007).

Tabela 16: Certificati kakovosti v podjetjih članih združenja ACMA v letu 2005 in leto pridobitve navedenih certifikatov v Cimosu

Certifikat	Število podjetij članov ACMA-e s pridobljenim certifikatom	Leto pridobitve certifikata v podjetju Cimos d.d.
ISO 9001	455	2004
ISO 14001	130	2001
TS 16949	253	2004
ISO 18001	35	2002

Vir: ACMA - Profile, 2007; Internetna stran Cimos d.d., 2007.

ACS se je leta 2004 predstavil na kitajskem sejmu Automehanika Shanghai, kjer je podpisal pogodbo o sodelovanju z združenjem SATA, ki nudi članom ACS² infrastrukturno podporo ter drugo pravno in izobraževalno pomoč pri morebitnem vstopu na kitajski trg avtomobilske industrije. SATA je neprofitno združenje, ustanovljeno s strani podjetij, delujočih v avtomobilski industriji v Shanghaiu, ki pokriva 95 % celotne avtomobilske industrije v tem mestu. Nosilno podjetje in soustanovitelj združenja je korporacija SAIC (ACS novice, 2005).

6.2. Struktura proizvodnje

BCC Research je na Kitajskem izvedel raziskavo o strukturi proizvodnje avtomobilskih komponent, ki jih je razdelil v sledeče kategorije: deli motorja, deli šasije, karoserijski deli, električni sistemi in splošni deli. Pri izdelavi delov motorja domača proizvodnja ne uspe zadostiti povpraševanju, tako da se teh proizvodov, vrednostno gledano, največ uvozi med vsemi kategorijami avtomobilskih delov. V kategoriji delov šasije se večinoma uvažajo le menjalne sisteme, ker je pri proizvodnji drugih delov šasije konkurenca močna. Za proizvodnjo teh delov namreč ni potrebna posebno visoka tehnologija. Zaradi poceni delovne sile in ne tako zahtevne tehnologije ravno ta kategorija avtomobilskih delov izredno povečuje izvoz. Na splošno kitajska proizvodnja karoserijskih delov zadovolji povpraševanje. Izjeme so nekateri deli kot na primer zračne blazine, ki so v veliki meri uvožene. Karoserijski deli se ne izvažajo veliko, saj izvoz teh predstavlja le 15 % uvoza. Tudi proizvodnja električnih sistemov zadostuje povpraševanju. Uvoz električnih sistemov ni velik in obsega le 50 % izvoza teh delov (glej Tabelo 17 na str. 34) (China's Role in World Auto Components Market, 2005).

² Cimos je član ACS že od ustanovitve grozda.

Tabela 17: Proizvodnja avtomobilskih delov na Kitajskem v letu 2004 v milijonih \$ in v odstotkih od celotne vrednosti proizvodnje

Avtomobilski deli	v mio \$	v %
deli motorja	4.320	15
deli šasije	14.112	49
deli karoserije	2.592	9
električni sistemi	3.744	13
splošni deli	4.032	14
Skupaj	28.800	100

Vir: China's Role in World Auto Components Market, 2005.

Tabela 18: Struktura proizvodnje avtomobilskih delov v Indiji in v Cimosu v letu 2005

Avtomobilski deli	Delež v indijski proizvodnji (v %)	Delež v Cimosovi proizvodnji (v %)
elektronski deli	9	/
dodatna oprema	10	/
vzmetenje in zavorni sistemi	12	9,1
deli šasije in karoserije	12	11,6
deli menjalnega in krmilnega sistema	19	6,6
deli motorja	31	72,7
drugo	7	/
Skupaj	100	100

Vir: Indian Automotive Component Industry, str. 22; Letno poročilo Cimos d.d. in Skupine Cimos za leto 2005, 2006, str. 29.

Strukturi proizvodnje indijske in kitajske industrije avtomobilskih komponent se precej razlikujeta. Struktura indijske proizvodnje je zelo podobna strukturi Cimosove z največjim deležem proizvodnje delov motorja ter delov menjalnega in krmilnega sistema, kjer so zahteve po visoki tehnologiji večje kot pri ostalih skupinah avtomobilskih delov (glej Tabelo 17). Na Kitajskem pa daleč največji delež v proizvodni strukturi podjetij zaseda proizvodnja delov šasije, ki ne zahteva tako visoke proizvodne tehnologije. Poleg tega na Kitajskem uvažajo predvsem dele motorja in menjalne mehanizme, kar predstavlja največji delež Cimosove proizvodnje. V primeru Cimosovega vstopa na kitajski trg bi bila, zaradi Cimosovega znanja, proizvodnja teh izdelkov optimalna izbira.

7. SWOT ANALIZA

Uspešnost podjetja je določena s kombinacijo dejavnikov znotraj in zunaj podjetja. SWOT je akronim za notranje prednosti (Strength) in slabosti (Weaknesses) ter zunanje priložnosti (Opportunities) in nevarnosti (Threats). Na podlagi analize teh dejavnikov, ki bi lahko vplivali na poslovanje na indijskem ali kitajskem trgu, podjetje izdelava strategijo, v kateri poskuša okrepiti prednosti, odpraviti slabosti, izkoristi priložnosti ter se izogniti nevarnostim na trgu (Hunger, Wheelen, 1993, str. 158, 159).

Tabela 19: SWOT analiza podjetja Cimos d.d.za indijski in kitajski trg

<p style="text-align: center;">Prednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kvalitetnejši izdelki v primerjavi s povprečno kvaliteto izdelkov v Indiji in na Kitajskem; - uspešni oddeleki za raziskave in razvoj, ki omogočajo konstantne tehnološke rešitve in inovacije (tehnološki »know how«); - Cimos je dobavitelj vodilnim svetovnim avtomobilskim proizvajalcem, ki že imajo proizvodne kapacitete na Kitajskem in v Indiji (kontakti); - konstantna rast in uspešnost pri poslovanju ter finančna stabilnost. 	<p style="text-align: center;">Slabosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visoki proizvodni stroški zaradi visokih cen surovin, energetike in delovne sile ter posledično cenovno nekonkurenčni izdelki v primerjavi z izdelki proizvedenimi na Kitajskem in v Indiji; - nepoznavanje kitajskega jezika ter načina poslovanja na indijskem in kitajskem trgu.
<p style="text-align: center;">Priložnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hitra in konstantna rast kupne moči prebivalstva Indije in Kitajske; - izrazito visoka rast proizvodnje in prodaje motornih vozil na obravnavanih trgih; - v povprečju slabša kvaliteta avtomobilskih komponent v Indiji in Kitajski; - nižje cene delovne sile, surovin in energetike v azijskih državah; - selitev dela proizvodnje nekaterih avtomobilskih proizvajalcev, katerim Cimos dobavlja, iz Evrope v Indijo in na Kitajsko. 	<p style="text-align: center;">Nevarnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Možnost upada rasti prodaje vozil in pojav prenasičenosti trga; - visoki začetni stroški vstopa na trg; - tveganost kraje oziroma razširjanja Cimosovega tehnološkega znanja.

Vir: Lastna razmišljanja.

8. STRATEGIJE VSTOPA CIMOSA NA KITAJSKI IN INDIJSKI TRG

Po določitvi trga, na katerega želi podjetje vstopiti, se pojavi vprašanje izbora najprimernejše oblike vstopa. Te se med seboj razlikujejo po stopnji tveganja, kontrole (nadzora) in fleksibilnosti poslovanja. Vstopne oblike delimo v tri osnovne skupine: izvozne, pogodbene in investicijske. Investicijski vstop na trg podjetju omogoča lastništvo in s tem visoko stopnjo nadzora, hkrati pa predstavlja visoko tveganje za naložbene vire, ki so v celoti internalizirani na tujem trgu (nizka fleksibilnost). Nasprotno je pri izvoznih oblikah stopnja nadzora nizka, zato pa visoka fleksibilnost in majhno tveganje. S pogodbenimi oblikami vstopa je lastništvo, nadzor in tveganje deljeno (Hollensen, 2004, str. 272, 274).

8.1. Dejavniki izbire vstopne oblike

Pri izbiri najprimernejše vstopne oblike je pomembna analiza vseh dejavnikov, ki nanjo vplivajo. Dejavnike delimo v štiri skupine: notranji dejavniki, zunanji dejavniki, značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa ter transakcijski dejavniki (Hollensen, 2004, str. 280; Makovec Brenčič et al., 2006, str. 53-55). V nadaljevanju bom poskušal analizirati vse dejavnike za podjetje Cimos d.d. in na podlagi analize določiti najprimernejšo vstopno obliko.

8.1.1. Notranji dejavniki

Med notranje dejavnike uvrščamo:

- Velikost podjetja: Cimos d.d. je po Zakonu o gospodarskih družbah velika družba. Tako veliko podjetje ima vsaj nekaj razpoložljivih virov financiranja, s katerimi lahko izvede tudi zahtevnejše³ oblike vstopa na tuji trg.
- Izkušnje mednarodnega poslovanja: Podjetje ima veliko takih izkušenj. Cimos d.d. ima odvisne družbe v sedmih tujih državah - Hrvaška, Srbija, Bosna, Francija, Nemčija, Kanada in Egipt . Prav tako je skoraj celotna prodaja namenjena tujini. Izkušnje pa so povezane predvsem s poslovanjem z evropskimi državami, ki se zelo razlikujejo od azijskih.
- Izdelek in njegova prilagoditev trgu: Značilnost medorganizacijskih trgov je aktivna vloga dobaviteljev in odjemalcev ter interakcija med njimi (Kotler, 2004, str. 216). Kupci niso pasivni prejemniki izdelkov, temveč jih sooblikujejo in sodelujejo v nakupoprodajnem procesu. Avtomobilski deli se izdelujejo in razvijajo za določen tip avtomobila, zato so izdelki za vstop na azijski trg odvisni od odjemalcev, s katerimi se bodo dogovorili za dobavljanje in nato skupaj izdelek razvili.

8.1.2. Zunanji dejavniki

- Sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom so zelo velike, kar izraža potrebo po zahtevnejših vstopnih oblikah (glej poglavje Sociokulturno okolje, str. 18-20).
- Deželno tveganje: Bolje je, da ob visokem deželnem tveganju podjetje izbere manj zahtevne oblike vstopa. Po zadnjih ocenah deželnih tveganj, ki jih je objavila Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) v letu 2007, je Kitajska uvrščena v kategorijo 2, Indija pa v kategorijo 3, pri čemer so možne kategorije od 0 do 7 (0 je kategorija z najnižjim deželnim tveganjem, 7 pa z najvišjim) (Country Risk Classification, 2007).
- Velikost in rast trga; variabilnost obsega povpraševanja: Indija in Kitajska sta največji svetovni populaciji z zelo majhnim številom avtomobilov na tisoč prebivalcev. Kupna moč prebivalstva in povpraševanje po avtomobilih ter avtomobilskih delih v Indiji in na Kitajskem kaže dolgoročen trend hitre rasti (glej poglavje Analiza trga, str. 21-25). Po teh

³ Izraz zahtevnejše oblike vstopa uporabljam za vstopne oblike z višjo stopnjo tveganja in nadzora ter nižjo stopnjo fleksibilnosti, izraz manj zahtevne oblike vstopa pa pomeni obratno.

napovedih ni problematično angažiranje večje količine virov. Primeren je izbor zahtevnejših vstopnih oblik.

- Neposredne in posredne trgovinske omejitve: Na trgu z visokimi regulativami, standardi in carinskimi omejitvami ali celo nacionalističnimi nagnjenji je smiselno uporabljati pogodbene oblike vstopa. V Indiji in na Kitajskem se stanje na tem področju izboljšuje. Veliko ugodnosti ponujajo predvsem za različne oblike neto tujih investicij (glej poglavje Politično-pravno okolje, str. 8-14).
- Intenzivnost konkurence: V obeh državah je veliko število proizvajalcev avtomobilskih delov, toda kvaliteta izdelkov je v povprečju nizka. Zato je lahko Cimosovo znanje velika konkurenčna prednost. Poleg tega velikost in visoka rast trga omogočata postopno pridobivanje tržnega deleža. Ti podatki zmanjšujejo tveganje zahtevnejših vstopnih oblik.

8.1.3. Značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa

- Nagnjenost k tveganju: Cimos d.d. ima odvisne družbe v sedmih državah, največ pa na področju držav bivše Jugoslavije, kamor je bila zaradi poznavanja razmer širitev lažja. Poleg tega je drugi dejavnik, ki je podlaga moji oceni nagnjenosti k tveganju, lastniška struktura Skupine Cimos (opisana pod naslednjo alinejo). Na podlagi teh dejstev sklepam, da je nagnjenost k tveganju srednja do visoka, zato bi bile najprimernejše investicijske in zahtevnejše pogodbene vstopne oblike (skupna vlaganja).
- Kontrola (nadzor): Glede na sedanjo lastniško strukturo Skupine Cimos sklepam, da želi Cimos d.d. imeti visoko kontrolo nad upravljanjem podjetja, kar omogočajo investicijske oblike vstopa. Trditev postavljam na podlagi dejstva, da so skoraj vsa podjetja, ki sestavljajo Skupino Cimos v več kot 90 % oziroma 100 % lasti Cimos d.d.. Izjema je Litostroj, kjer ima Cimos 45 % lastniški delež (Letno poročilo Cimos d.d. in Skupine Cimos za leto 2005, 2006, str. 24).
- Fleksibilnost: Cimos d.d. želi imeti čim večjo fleksibilnost svojih virov, glede na optimalno izbiro primerne oblike vstopa, ki izhaja iz analize ostalih dejavnikov. S tega vidika bi bil primeren vstop v obliki skupnega vlaganja.

8.1.4. Transakcijski dejavniki

- »Know-how«: Tako imenovani mehki, nevidni dejavniki kapitala omogočajo podjetju prednost pred konkurenti in zagotavljajo večjo varnost zahtevnejših oblik vstopa. Pri Cimosu je izrednega pomena znanje njihovih razvojnikov, ki pomeni veliko konkurenčno prednost.

Poleg teh dejavnikov so na medorganizacijskem trgu še drugi vzvodi za širitev podjetij na tuji trg. Na medorganizacijskih je bistveno manjše število ter večji kupci kot na porabniških trgih (Kotler, Armstrong, 2004, str. 215). Izguba enega kupca pomeni mnogo več za ponudnika kot pa izguba kupca na porabniških trgih. Dobavitelji so prisiljeni slediti svojim odjemalcem v tujino: tako imenovana internacionalizacija, ki jo poganjajo odjemalci. Pri tem so enostavnejše oblike

internacionalizacije vedno manj primerne za učinkovito in hitro odzivanje na potrebe odjemalcev (Jaklič, Svetlinčič, 2005, str. 6).

Kadar se odločamo o obliki vstopa na trge držav v razvoju, kot sta Indija in Kitajska, nižji proizvodni stroški zaradi cenejše delovne sile, surovin in energije govorijo v prid zahtevnejšim vstopnim oblikam. Poleg tega ni stroškov, povezanih s transportom in carino, ki nastanejo pri izvoznih vstopnih oblikah (glej poglavje Analiza okolja, str. 4-21) (Cavusgil et al., 2002, str. 101).

8.2. Možne oblike vstopa na kitajski in indijski trg

Iz analize dejavnikov izhaja, da je za Cimos d.d. primerna uporaba ene izmed zahtevnejših vstopnih oblik, zato v nadaljevanju opisujem dve možni vstopni obliki na trg indijske in kitajske avtomobilske industrije.

8.2.1. Skupna vlaganja

Skupna vlaganja predstavljajo partnerstvo med dvema ali več podjetij. V mednarodnem poslovanju imajo ta podjetja domicil v različnih državah, kar prinaša določene prednosti in slabosti.

Skupna vlaganja so lahko lastniška (kapitalska) ali pogodbeni. Pogodbena skupna vlaganja ne vključujejo ustanovitve novega skupnega podjetja. Dva ali več partnerjev s pogodbo sklene partnerski odnos in si deli stroške investicij ter dobiček. Lastniška skupna vlaganja pa pomenijo ustanovitev novega skupnega podjetja, v katerem si partnerji delijo lastništvo in nadzor (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 166).

Glavne **težave** skupnih vlaganj lahko nastanejo pri koordinaciji in komunikaciji med partnerji ter neuskkljenosti z različnimi pogledi na razvoj poslovnih konceptov in strategij razvoja. Pri skupnih vlaganjih naj bi bil končni nadzor razdeljen sorazmerno v skladu z lastniškim vložkom. Zelo pomembno je tudi, kako je sestavljeno poslovodstvo skupnega podjetja in od kod so njihovi člani. Skupna vlaganja lahko spremlja tudi tveganost razširjanja znanja, saj lokalni partner pridobi pravico do izkoriščanja »know-howa«. (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 70; Hrastelj, 2001, str. 215)

Prednosti, ki jih prinese taka oblika vstopa na trg podjetju, ki najde ustreznega lokalnega partnerja, so nižji obseg vloženega kapitala, pri čemer ima lokalni partner že oblikovane prednosti poznavanja trga, lokalnih oblasti, finančnih institucij, dobaviteljev, odjemalcev in razvite lastne poslovne dejavnosti. Poleg tega s tako obliko vstopa tuje podjetje hitreje obvladuje kulturne razlike, zato je bistveno krajša doba prilagajanja trgu. Lokalni partner pa lahko s partnerstvom pridobi tehnološka, poslovodska, trženjska, organizacijska in druga znanja (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 71; Young et al., 1989 str. 206, 207).

8.2.2. Lastna proizvodna enota v popolni lasti

Popolno lastništvo proizvodne enote zagotavlja več **prednosti**, in sicer večji nadzor in prilagodljivost proizvodnje, enostavnejša koordinacija poslovanja dejavnosti v različnih državah ter neodvisno oblikovanje poslovne politike podjetja, saj ne prihaja do konfliktov z lokalnimi partnerji. Vstop na trg v taki obliki pa ima tudi svoje **pomanjkljivosti**. Bistveno večje je angažiranje kapitala (takšen vstop na trg je dolgoročno naravnano, saj lahko kratkoročni učinki le redko odtehtajo obsežnost investicije), ni prednosti, ki jih zagotavlja poslovni partner s poznavanjem lokalnih tržnih razmer, zato je proces prilagajanja in razumevanja delovanja lokalnega trga dolgotrajen, še posebej, če podjetje pred tem ni imelo nikakršne oblike delovanja na trgu. Vse skupaj pomeni tudi bistveno večje tveganje kot v primeru deljenega lastništva, pri katerem si partnerja delita vse oblike tveganj, ki jih prineseta trg in poslovanje skupnega podjetja (Jurše, 1999, str. 282).

Pred vstopom v eni izmed opisanih oblik, je potrebno preveriti, ali obstajajo pravne ovire ali ugodnosti za ustanavljanje podjetij v delni ali popolni tuji lasti. Potrebno je pridobiti osnovne informacije glede ustanavljanja različnih pravnoorganizacijskih oblik družb, stroškov ustanavljanja ter davkov. Poleg tega je priporočljivo najprej odpreti predstavništvo in tako bolje raziskati trg in navezati kontakte (glej poglavje Politično-pravno okolje, str. 8-14).

V poglavju o analizi konkurence sem ugotovil, da se strukturi proizvodnje indijske in kitajske industrije avtomobilskih komponent precej razlikujeta. Struktura indijske proizvodnje je zelo podobna strukturi Cimosove, na Kitajskem pa tipe avtomobilskih delov, kot jih proizvaja Cimos, še vedno v velikem delu uvažajo. Zato bi bilo najbrž na indijskem trgu lažje poiskati kompatibilnega partnerja in vstopiti v obliki skupnih vlaganj. V primeru da Cimos na kitajskem trgu ne najde ustreznega partnerja, bi bilo smotrno narediti stroškovno analizo in oceniti možnost vstopa tudi v obliki lastne proizvodne enote. Tako bi izkoristili Cimosovo znanje za proizvodnjo tehnološko zahtevnejših avtomobilskih delov, ki so v strukturi kitajske proizvodnje zastopani v manjšem deležu, ter konkurirali sedaj uvoženim avtomobilskim delom.

9. NADALJNI KORAKI

Z analizo okolja, trga in odjemalcev smo ugotovili, da oba obravnavana trga razkrivata velik dolgoročni tržni potencial. V primeru, da se Cimos odloči za vstop na enega ali oba obravnavana trga, mora:

1. Kontaktirati odjemalce, ki imajo proizvodne kapacitete na Kitajskem in v Indiji, Cimos pa je že njihov dobavitelj na evropskem trgu, ter cenovno in kakovostno analizirati njihove dobavitelje izdelkov, ki jih proizvaja tudi Cimos. Na **Kitajskem** so s proizvodnjo prisotni vsi Cimosovi odjemalci razen Renaulta, ki je prekinil projekt vstopa na Kitajsko in se odločil za vstop na indijski trg. Ti odjemalci so: Volkswagen s proizvodnjo vozil znamk WV in Audi,

GM z izdelavo Oplovih avtomobilov, Toyota, BMW, DaimlerChrysler, ki proizvaja avtomobile znamk Mercedes-Benz in Chrysler, Ford ter PSA Peugeot Citroën s proizvodnjo tako Citroënovih kot Peugeotovih vozil.

V **Indiji** so s proizvodnjo prisotni štirje Cimosovi odjemalci, dva pa vstopata na trg: DaimlerChrysler (Mercedes Benz), GM (Opel), Toyota, Ford, BMW, ki gradi proizvodno halo, ter Renault, ki se je odločil za preselitev dela evropske proizvodnje v Indijo (glej poglavje Analiza odjemalcev na str. 26-32).

2. Ustanoviti predstavništvo (glej str. 10, 11) na enem ali obeh trgih ter tako bolje analizirati trg, navezati kontakte in poiskati potencialne partnerje za ustanovitev skupnega vlaganja. Pri iskanju so lahko v veliko pomoč avtomobilska združenja (glej str. 32, 33).
3. Analizirati potencialne partnerje in izbrati najbolj kompatibilnega, pri čemer upoštevamo naslednje kriterije (Hollensen, 2004, str. 322):
 - Finančno stanje: preteklo finančno poslovanje, splošno finančno stanje, razlogi za uspešno in neuspešno poslovanje.
 - Organiziranost poslovanja: organizacijska struktura, kvaliteta vodstva podjetja, delavne razmere in odnosi z delavci, informacijski sistem in sistem poročanja, stopnja planiranja, odnos lastnikov do vodstva.
 - Položaj na trgu: sloves in položaj podjetja glede na konkurenco, raziskave in razvoj, kvaliteta izdelkov, prodajne metode, kvaliteta prodajnega osebja, sposobnost obvladovanja oslabljenih tržnih okoliščin, prodajni rezultati v zadnjem obdobju.
 - Proizvodnja: okoliščine, v katerih poteka, proizvodna učinkovitost, investicije v izboljšave, nadzor proizvodnih procesov in doseganje kvalitete, dokazi o raziskavah (zunanjih/notranjih), uvedbe novih tehnologij, odnosi z dobavitelji.
 - Institucionalni odnosi: z vlado, bankami, drugimi podjetji in organizacijami, geografska prepoznavnost.
 - Pogajalske sposobnosti in načini pogajanj: trdo ali mehko, odprto ali zaprto in prikrivajoče, kratkoročno ali dolgoročno orientirano, pozitivno in odločno ali oklevajoče, izkušeno ali neizkušeno (Splošne pogajalske značilnosti Kitajcev in Indijcev so opisane v poglavju Sociokulturno okolje, str. 18-20).
4. V primeru uspešnega izbora partnerja sledi razvoj poslovnega načrta in dokončna sklenitev dogovora. V primeru, da Cimos ne najde primerne partnerja, lahko še enkrat izvede stroškovno analizo in se odloči za ustanovitev lastne proizvodne enote.

10. SKLEP

V diplomskem delu sem največji poudarek namenil analizi dejavnikov, ki bi vplivali na Cimosovo uspešnost vstopa na indijski in kitajski trg avtomobilske industrije in posledično na odločitev o smiselnosti začetka nadaljnih raziskav in iskanja najboljše priložnosti za vstop na obravnavana trga.

Z analizo okolja sem ugotovil, da sta tako indijski kot kitajski trg za avtomobilsko industrijo dolgoročno privlačna. V obeh državah že več kot dve desetletji beležijo izredno visoko gospodarsko rast in hitro povečevanje kupne moči prebivalstva, z razliko, da so te kategorije precej višje na Kitajskem. S pravno-zakonodajnega vidika obe državi spodbujata tuje investicije v sektor avtomobilske industrije, tako da ni zaznati pravnih ovir za vstop na trg. Pazljivost pa je potrebna pri varovanju intelektualne lastnine. Indijsko demografsko okolje je z mlajšim prebivalstvom, visoko razpoložljivostjo kvalificiranih inženirjev in široko uporabo angleščine za Cimos nekoliko privlačnejše.

Po letu 2000 je avtomobilska industrija v obeh državah doživela velik razmah, saj je Kitajska najhitreje rastoči, Indija pa drugi najhitreje rastoči avtomobilski trg na svetu. Tudi napovedi za nadaljnjo letno rast prodaje vozil se za obe državi gibljejo med 10 in 15 odstotkov. Kljub temu, da je uporaba osebnih avtomobilov izredno narasla, sta državi še vedno na začetku avtomobilskega razvoja. Kitajci imajo v povprečju deset osebnih vozil na tisoč vozniško sposobnih prebivalcev, Indijci pa sedem, kar nakazuje dolgoročni tržni potencial.

Skoraj vsi avtomobilski proizvajalci, ki jim Cimos dobavlja na evropskem trgu, že imajo proizvodne kapacitete na Kitajskem, njihova osebna vozila pa zavzemajo skoraj celotno prodajo v državi. V Indiji še vedno prevladujejo domači proizvajalci, hitro pa vstopajo na trg tudi tuje multinacionalke, tako da sta za Cimos obe državi pomembni tudi zaradi t.i. internacionalizacije, ki jo poganjajo odjemalci. Poznavanje kvalitete Cimosovih proizvodov s strani avtomobilskih proizvajalcev je namreč velika konkurenčna prednost.

Kakovost proizvodnje avtomobilskih komponent je v obeh državah pod svetovnim povprečjem, poleg tega obe veliko več avtomobilskih komponent uvozita kot pa izvozita. Zato in zaradi prednosti, kot sta poceni delovna sila ter surovine, se znotraj obeh držav skriva potencial nastajanja podjetij v tem sektorju. Strukturi indijske in kitajske industrije avtomobilskih komponent se zelo razlikujeta. Indijska je podobna Cimosovi, na Kitajskem pa tipe avtomobilskih delov, ki jih proizvaja Cimos, v velikem delu uvažajo. V analizi dejavnikov izbora vstopne oblike sem ugotovil, da je za Cimos primerna uporaba ene izmed zahtevnejših lastniških vstopnih oblik. Na podlagi zgornjih ugotovitev je potencialna prednost Indije v iskanju kompatibilnega partnerja in vstopa v obliki skupnih vlaganj, na kitajskem trgu pa Cimosovo znanje predstavlja veliko konkurenčno prednost. V primeru da Cimos ne najde ustreznega partnerja, bi bilo smotno narediti stroškovno analizo in oceniti možnost vstopa tudi v obliki lastne proizvodne enote.

LITERATURA

1. Aaker A. David: Strategic Market Magement. New York : John Wiley & Sons, 2001. 338 str.
2. Cavusgil S. Tamer et al.: Doing business in emerging markets: entry and negotiation strategies. Thousand Oaks : Sage Publications, 2002. 300 str.
3. Gan Lin: Globalization of the automobile industry in China: Dynamics and barriers in greening of the road transportation. Oslo : Center for International Climate and Environmental Research., 2003. 551 str.
4. Hollensen Svend: Global Marketing: A decision-oriented approach. Harlow : Pearson Education Limited, 2004. 717 str.
5. Hrastelj Tone: Mednarodno trženje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana : GV Založba, 2001. 338 str.
6. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas: Strategic management. Reading (Massachusetts) : Addison-Wesley, 1993. 434 str.
7. Jain C. Subhash: International Marketing. Cincinnati (Ohio) : South-Western, 2001. 520 str.
8. Jaklič Andreja, Svetlinčič Marjan: Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2005. 162 str.
9. Jannett Jean-Pierre, Hennessey H. David: Global Marketing Strategies. Boston : Houghton Mifflin Company, 2004. 613 str.
10. Jurše Milan: Mednarodni marketing. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1999. 535 str.
11. Kotler Philip, Armstrong Gary: Principles of Marketing. Tenth Edition. Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall, 2004. 661 str.
12. Kotler Philip: Management trženja. Ljubljana : GV Založba, 2004. 706 str.
13. Makovec Brenčič Maja et al.: Mednarodno poslovanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 175 str.
14. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2003. 481 str.
15. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja: S primeri iz prakse. Ljubljana : GV Založba, 2002. 531 str.
16. Pritižnik Špela: Vstopne strategije na trg LR Kitajske. Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2006. 159 str.
17. Rozman Rudi et al.: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
18. Srinivasan T.N.: China and India: Economic performance, competition and cooperation: An update. New Brunswick : Journal of Asian Economics, 15(2004),4. str. 613-636.
19. Winters L. Alan, Yusuf Shahid: Dancing With Giants: China, India, and the Global Economy. Singapur : World Bank, 2007. 272 str.
20. Young Stephen et al.: International Market Entry and Development. Hemel Hempstead : Harvester Wheatsheaf, 1989. 305 str.
21. Zhang Xiuwei: TQM implementation in the Chinese auto components industry: A comparison of joint ventures, state-owned companies and privately-owned Chinese companies. Master of Business Administration. Portsmouth : Portsmouth Business School, 2005. 108 str.

VIRI

1. ACMA - Profile. [URL: <http://acmainfo.com/profile.htm>], 14.4.2007.
2. ACS novice. GIZ ACS. 24 str. [URL: http://www.acs-giz.si/pic/pdf/acs_novice-03.pdf], julij 2005.
3. All Carbon Steel Product Composite Price & Index. Meps. [URL: <http://www.meps.co.uk/allproducts%20steel%20price.htm>], 16.5.2007.
4. Auto Components. IBEF. [URL: http://www.ibef.org/artdispview.aspx?in=2&art_id=15071&cat_id=115&page=1], 15.3.2007.
5. Automechanika Shanghai Newsflash. [URL: <http://automechanika.messefrankfurt.com/global/en/home.html>], julij 2006.
6. Automobileindia. [URL: <http://www.automobileindia.com/>], 28.5.2007.
7. Automobile Industry. SurfIndia. [URL: <http://www.surfIndia.com/automobile/automobile-industry.html>], 21.3.2007.
8. Bekedam Henk: How Healthy is China?. WHO. 31 str. [URL: http://www.wpro.who.int/NR/rdonlyres/94AB2531-8B49-430F-BF30-98DBAB80649A/0/Henk_hse_eng.pdf] 16.3.2006.
9. Bilten Banke Slovenije. Ljubljana : Banka Slovenije, marec 2006.
10. Bradsher Keith: As India grows prosperous, inflation starts spiraling. Herald Tribune International. [URL: <http://www.iht.com/articles/2007/02/09/business/rupee.php>], 9.2.2007.
11. Catalogue of Major Industries, Products and Technologies Encouraged for Development in China. Ministry of Commerce of People's Republic of China. [URL: <http://english.mofcom.gov.cn/aarticle/topic/lawsdata/chineselaw/200211/20021100053818.html>], 23.3.2007.
12. China Automotive Review. [URL: <http://www.chinaautoreview.com/download/default.asp>], november 2005.
13. China becomes Volkswagen's fastest growing market in 2006. China Council for promotion of International Trade, China Chamber of International Commerce. [URL: http://english.ccpit.org/Contents/Channel_411/2007/0317/29752/content_29752.htm], 19.3.2007.
14. China's Role in World Auto Components Market. BBC Research. [URL: <http://www.bccresearch.com/editors/RGB-301.html>], 31.5.2005.
15. China Statistical Yearbook 2001. [URL: <http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/yearlydata/YB2001e/ml/indexE.htm>], 2001.
16. China Statistical Yearbook 2003. 977 str. [URL: http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/yearlydata/yarbook2003_e.pdf], 2003.
17. China Statistical Yearbook 2005. [URL: <http://www.stats.gov.cn/tjsj/nds/2005/indexeh.htm>], 2005.
18. China Statistical Yearbook 2006. [URL: <http://www.stats.gov.cn/tjsj/nds/2006/indexeh.htm>], 2006.

19. China Tax Structure. Asia Trade Hub. [URL: <http://www.asiatraderhub.com/china/tax2.asp>], 03.05.2007.
20. Chinese Economy. China Council for promotion of International Trade, China Chamber of International Commerce. [URL: http://english.ccpit.org/Contents/Channel_416/2007/0105/21869/content_21869.htm], 5.1.2007.
21. Chinese Laws and Regulations. People's Daily Online. [URL: <http://english.peopledaily.com.cn/data/laws/laws.php>], 5.5.2007.
22. CIA Factbook. Central Intelligence Agency. [URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>] 25.2.2007.
23. Country Risk Classification. OECD. 6 str. [URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/47/29/3782900.pdf>], 3.4.2007.
24. Daimler Chrysler China. [URL: <http://www.daimlerchrysler.com.cn/>], 31.5. 2007.
25. Dongfeng Motor Corporation – Corporate Profile. [URL: http://www.dfmc.com.cn/info/introduce_en.aspx], 30.5.2007.
26. Draft Automotive Mission Plan 2006-2016. Ministry of Heavy Industries & Public Enterprises. Government of India. 46 str. [URL: http://www.dhi.nic.in/draft_automotive_mission_plan.pdf], september 2006.
27. Dunne J. Michael: Discovering the Chinese Car Buyer. 14 str. [URL: http://www.autonews.com/files/06_china/pdf/ANC_Michael_Dunne_Nov_15_English.pdf], 15.6.2006.
28. Emerging Markets Beckon World Carmakers. Business Week Online. [URL: <https://www.myuu.nl/http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=20391035&site=ehost-live>], 22.3.2006.
29. Environment Statistics. Ministry of Statistic and Programme Implementation. Government of India. 163 str. [URL: http://mospi.nic.in/rept%20_%20pubn/ftest.asp?rept_id=esu01_2006&type=NSSO], 2006.
30. FAW. [URL: <http://www.faw.com/>], 29.5.2007.
31. FAW-Volkswagen. [URL: <http://www.faw-vw.com/en/index.php>], 30.5.2007.
32. Foreign Investments in China. Kazien Corporate Services Limited. [URL: http://www.bycpa.com.hk/chinabiz/fdi/State/types_enterprises.html], 5.5.2007.
33. GAIG – About Us. [URL: <http://www.gaig.com.cn/english/pub/showArchive.jsp?catid=223|226>], 31.5.2007.
34. Geert Hofstede Cultural Dimensions. [URL: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=18&culture2=42], 20.5.2007.
35. Global Operations. India. GM. [URL: http://www.gm.com/company/corp_info/global_operations/asia_pacific/indi.html], 2.6.2007.
36. Honda – About Us. [URL: <http://www.hondacarindia.com/about/HondaInIndia/Default.html>] 1.6.2007.
37. Hyundai Motor India Ltd. – About Us. [URL: <http://www.hyundai.co.in/aboutusn.asp?pageName=comp>], 1.6.2007
38. Hyundai. [URL: <http://worldwide.hyundai-motor.com/>], 31.5.2007.

39. IMD World Competitiveness Yearbook 2005. Lausanne: Institute for Management Development, 2005. 685 str.
40. Indian Automotive Component Industry. ACMA. 44 str. [URL: http://acmainfo.com/docmgr/Status_of_Auto_Industry/Status_Indian_Auto_Industry.pdf], 23.12.2006.
41. India 2003-04. Investment & Technology Promotion Division. Ministry of External Affairs. Government of India. december 2002.
42. Industry Statistics. ACMA. [URL: http://acmainfo.com/docmgr/Industry_Statistics_Graphs/Industry_Statistics_Auto_Component_04.xls], 14.4.2007.
43. Internationaal Ondernemen: India: Arbeidsomstandigheden Algemeen [URL: <http://www.internationaalondernemen.nl/zoeken/showbouwsteen.asp?bstnum=166554>], 26.9.2006.
44. Internetna stran Cimos d.d. [URL: <http://www.cimos.si>], 15.01.2007.
45. Izvozno okno. [URL: <http://www.izvoznookno.si/>], 27.4.2007.
46. Katz Alan, Simmons Jacqueline: Renault's 2nd thoughts on China. Herald Tribune. [URL: <http://www.iht.com/articles/2005/12/12/news/bxcar.php>], 13.12.2005.
47. Letno poročilo Cimos d.d. in Skupine Cimos za leto 2005. Koper : Cimos d.d., 2006. 95 str.
48. Letno poročilo Cimos d.d. 2004. Koper : Cimos d.d., 2005. 95 str.
49. Mahindra. [URL: <http://www.mahindra.com/index.asp>], 2.6.2007.
50. Maruti Suzuki – About Us. [URL: <http://www.marutiudyog.com/ab/aboutus.asp?ch=1&ct=1&sc=1>], 31.5.2007.
51. Mercedes-Benz – About Us. [URL: <http://www.mercedes-benz.co.in/aboutus.asp>], 2.6.2007.
52. National Industrial Classification 1998. New Delhi : Central Statistical Organisation. Ministry of Statistics and Programme Implementation. Government of India. [URL: http://mospi.nic.in/nic_98.htm], 25.2.2007.
53. National Statistics. Euromonitor International. [URL: <http://www.gmid.euromonitor.com.ezproxy.cityu.edu.hk/HitList.aspx>], 23.1.2007.
54. Renault bi se selil v Indijo. E-delo. [URL: http://www.delo.si/index.php?sv_path=41,36,170520], 11.11.2006.
55. Sourcing in China. Auto World. [URL: http://www.localglobal.de/sixcms/detail.php?id=752102&template_id=4240&_t=auto.world&_rubrik=Aktuell], 16.3.2007.
56. Special Economic Zones in India. [URL: <http://www.sezindia.nic.in/>], 21.2.2007.
57. Statistical Pocket Book India 2005. New Delhi : Central Statistical Organisation. Ministry of Statistics and Programme Implementation. Government of India. 276 str. [URL: http://mospi.nic.in/rept%20_%20pubn/ftest.asp?rept_id=sui04_2005&type=nssso], 2006.
58. Statistični letopis Republike Slovenije 2006. Ljubljana : SURS, 2006.
59. Tata Motors – Profile. [URL: http://www.tatamotors.com/our_world/profile.php], 1.6.2007.
60. The World's Biggest Auto Markets. Business Week Online. [URL: <https://www.myuu.nl/http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=22872459&site=ehost-live>], 1.8.2006.

61. Toyota Kirloskar Motor Ltd. SurfIndia. [URL: <http://www.surfIndia.com/automobile/toyota-kirloskar-motor-ltd.html>], 1.6.2007.
62. Tudi Peugeot na Kitajsko. E-delo. [URL: http://www.delo.si/index.php?sv_path=41,36,168398&src=rp], 1.11.2006
63. Wielgat Andrea: BMW, Brilliance China form venture. Adconion Media Group. [URL: http://findarticles.com/p/articles/mi_m3012/is_4_183/ai_100627944], April 2003
64. Wikipedia. [URL: <http://en.wikipedia.org/>], 2007.
65. Women and Men in India 2006. New Delhi : Central Statistical Organisation. Ministry of Statistics and Programme Implementation. Government of India. 170 str. [URL: http://mospi.nic.in/rept%20_%20pubn/ftest.asp?rept_id=ssd01_2006&type=NSSO], 2007.
66. World Economic Outlook Database. IMF. [URL: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2006/01/data/index.htm>], april 2006.
67. World Trade Organization – Members and Observers. [URL: http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/org6_e.htm], 1.2.2007.

PRILOGE

Priloga 1: Povprečna mesečna plača^a (v \$)^b v Indiji glede na izobrazbo, spol in okolje v obdobju julij 2004 – junij 2005

Industrija (klasifikacija dejavnosti po NIC 1998)	Okolje	Izobrazba								Skupaj	
		nepismeni		osnovna šola		srednja šola		diploma ali več			
		Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M
Predelovalna industrija (23 - 37) ^c	urbano	30	58	25	59	62	96	119	197	56	103
Povprečna plača v državi	urbano	27	49	35	61	82	99	146	200	83	111
Predelovalna industrija (23 - 37)	ruralno	21	41	32	46	34	60	119	291	32	80
Povprečna plača v državi	ruralno	19	39	26	54	55	86	94	147	47	79

^a V Indiji je polni delavni čas 48 ur. Delajo 6 dni na teden in vsaka druga sobota je prosta (International Labour Office: *India: Arbeitsomstandigheden Allgemein*, 2006). Podatke iz indijskega statističnega urada o dnevni plači sem preračunal na mesečne tako, da sem množil s 24 delavnimi dnevi na mesec in tako dobil mesečno plačo.

^b Plače so preračunane po povprečnem menjalnem tečaju v letu 2005, ki je 1\$ = 44,10INR.

^c Številke v oklepajih so kode industrij po National Industrial Classification 1998, ki vključujejo (National Industrial Classification 1998):

29 – proizvodnja strojev in opreme

34 – proizvodnja motornih vozil, prikolic in polprikolic

35 – proizvodnja druge transportne opreme.

Vir: *Women and Man in India 2006, 2007*, str. 67.

Priloga 2: Povprečna mesečna cena jekla* v EU in Aziji (US\$/tono)

Mesec, leto	EU	Azija
januar 2006	544	467
februar 2006	543	459
marec 2006	574	469
april 2006	608	478
maj 2006	654	499
junij 2006	707	515
julij 2006	717	511
avgust 2006	727	508
september 2006	730	508
oktober 2006	715	510
november 2006	716	517
december 2006	734	530
januar 2007	722	528
februar 2007	738	534
marec 2007	765	547
april 2007	808	552

* Cena jekla je izračunana kot tehtano povprečje cen jekla v vseh oblikah in profilih.

Vir: *All Carbon Steel Product Composite Price & Index, 2007*.

Priloga 3: Povprečne mesečne plače^a na Kitajskem po regijah v letu 2004 (v \$)^b

Regija	Povprečna mesečna plača	Povprečna mesečna plača v predelovalni industriji
2003	143	127
2004	163	143
2005	187	160
Peking	348	254
Tianjin	257	216
Hebei	150	133
Shanxi	159	130
Inner Mongolia	163	148
Liaoning	176	165
Jilin	147	148
Heilongjiang	147	134
Šanghai	349	304
Jiangsu	213	172
Zhejiang	263	167
Anhui	156	139
Fujian	174	145
Jiangxi	139	121
Shandong	169	132
Henan	145	129
Hubei	147	139
Hunan	159	147
Guangdong	244	183
Guangxi	157	149
Hainan	147	131
Chongqing	169	158
Sichuan	161	145
Guizhou	146	137
Yunnan	164	175
Tibet	295	138
Shaanxi	151	137
Gansu	152	152
Qinghai	194	149
Ningxia	175	138
Xinjiang	158	151

^a Podatke iz kitajskega statističnega urada o letnih plačah sem preračunal na mesečne tako, da sem višino letne plače delil z 12.

^b Plače so preračunane po povprečnem menjalnem tečaju v letu 2005, ki je 1\$ = 8,19INR.

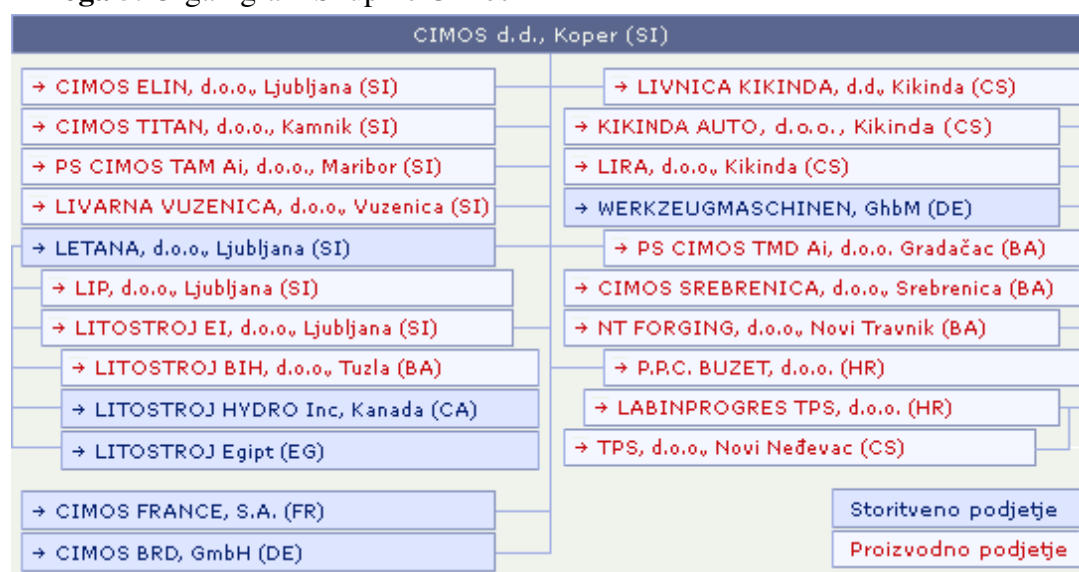
Vir: China Statistical Yearbook 2006, 2006.

Priloga 4: Lastniška struktura kapitala podjetja Cimos d.d. na dan 31.12.2005

Delničar	Št. delnic	Delež (v %)
Kapitalska družba, d.d. - PPS	3.561.112	21,39
Kovinoplastika Lož d.d.	2.365.799	14,21
Banka Koper d.d.	2.256.912	13,55
Cimos d.d.	2.221.189	13,34
D.S.U. d.o.o.	1.149.441	6,90
Alpos, d.d.	838.000	5,03
Triglav Naložbe, d.d.	606.521	3,64
Merkur, d.d.	591.421	3,55
KD Holding d.d.	447.158	2,69
NFD Holding d.d.	296.272	1,78
Triglav, finančna družba, d.d.	290.013	1,74
Intereuropa d.d.	264.723	1,59
Zvon Dva Holding, d.d.	251.425	1,51
Sava, d.d.	215.155	1,29
Krona Senior ID d.d.	200.108	1,20
Ostali	1.094.998	6,58
Skupaj	16.650.247	100,00

Vir: Letno poročilo Cimos d.d. in Skupine Cimos za leto 2005, 2006, str. 50.

Priloga 5: Organigram Skupine Cimos



Vir: Internetna stran Cimos d.d., 2007.