

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA TRGA INDIJE Z VIDIKA PROIZVODOV  
ISKRE AVTOELEKTRIKE, D. D.**

Ljubljana, november 2008

TINA ŽIGON

## **IZJAVA**

Študentka Tina Žigon izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Gregorja Pfajfarja, in dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24. november 2008

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO VSEBINE

UVOD.....	1
<b>1 INDIJA KOT PERSPEKTIVNA DESTINACIJA 21. STOLETJA.....</b>	<b>2</b>
1.1 MOTIVI GLOBALNIH PODJETIJ ZA TNI.....	3
<b>2 PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRA AVTOELEKTRIKA, D. D.....</b>	<b>6</b>
2.1 ZGODOVINA PODJETJA.....	6
2.2 POSLANSTVO IN VIZIJA PODJETJA .....	7
2.3 UPRAVLJANJE OBVLADUJOČE DRUŽBE TER ORGANIZIRANOST SKUPINE.....	7
2.4 REZULTATI SKUPINE V LETU 2007.....	7
2.5 PRODAJNA STRATEGIJA .....	8
2.6 RAZVOJ V PRIHODNOSTI .....	10
<b>3 PRISTOPI K STRATEŠKEMU TRŽNEMU MANAGEMENTU.....</b>	<b>11</b>
<b>4 ZUNANJA ANALIZA MAKROOKOLJA INDIJSKEGA TRGA .....</b>	<b>16</b>
4.1 DEMOGRAFSKO-FIZIČNO (NARAVNO) OKOLJE.....	16
4.2 EKONOMSKO OKOLJE .....	18
4.2.1 Makroekonomski kazalniki gospodarske uspešnosti Indije.....	18
4.2.1.1 BDP, struktura porabe in industrijska proizvodnja.....	18
4.2.1.2 Inflacija, nezaposlenost .....	18
4.2.1.3 Zunanja trgovina .....	19
4.2.2 Ocena gospodarskega stanja in tveganja poslovanja .....	19
4.2.3 Prebivalstvo po izdatkovnih razredih in njihova poraba .....	21
4.2.4 Dohodkovni razredi po opredelitvi agencije za raziskave McKinsey Global.....	23
4.3 SOCIOKULTURNO OKOLJE .....	23
4.3.1 Hofstedejeva tipologija indijske kulture.....	24
4.3.2 Navade, običaji in način vzpostavljanja poslovnih stikov.....	26
4.3.3 Način pogajanj.....	27
4.4 POLITIČNO-PRAVNO OKOLJE .....	28
4.4.1 Dvostranski odnosi Indija – Slovenija.....	28
4.4.2 Poslovna zakonodaja.....	28
4.4.2.1 Posebnosti poslovanja v državi.....	28
4.4.2.2 Formalni pogoji za ustanovitev in poslovanje družb .....	29
4.4.3 Najpogostejše pravnoorganizacijske oblike družb .....	30
4.4.3.1 Delniška družba (ang. Public Company).....	30
4.4.3.2 Družba z omejeno odgovornostjo (ang. Private Company).....	31

4.4.4	<i>Davki</i> .....	31
4.4.4.1	Davek na dobiček podjetij .....	31
4.4.4.2	Prometni davek, trošarine, plačevanje in carinske dajatve .....	32
4.4.5	<i>Investicije</i> .....	33
4.4.6	<i>Patenti</i> .....	33
4.4.7	<i>Zaposlovanje in delovna sila v Indiji</i> .....	33
<b>4.5</b>	<b>TEHNOLOŠKO OKOLJE</b> .....	<b>35</b>
4.5.1	<i>Elektronsko poslovanje</i> .....	35
4.5.2	<i>Razpoložljivost tehnično izobražene delovne sile</i> .....	35
<b>5</b>	<b>ZUNANJA ANALIZA MIKROOKOLJA INDIJE</b> .....	<b>36</b>
<b>5.1</b>	<b>AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA IN INDUSTRIJA AVTODELOV V INDIJI</b> .....	<b>36</b>
5.1.1	<i>TNI v avtomobilski industriji</i> .....	36
5.1.2	<i>Industrija avtomobilskih delov</i> .....	37
<b>5.2</b>	<b>ANALIZA KONKURENCE</b> .....	<b>39</b>
<b>5.3</b>	<b>SEGMENTIRANJE KUPCEV</b> .....	<b>47</b>
5.3.1	<i>Traktorska mehanizacija</i> .....	47
5.3.2	<i>Gospodarska vozila</i> .....	49
5.3.3	<i>Gradbena mehanizacija</i> .....	54
<b>6</b>	<b>ANALIZA SWOT IN UGOTOVITVE ANALIZE TRGA</b> .....	<b>57</b>
	<b>SKLEP</b> .....	<b>59</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>62</b>
	<b>PRILOGE</b>	
	<b>KAZALO TABEL</b>	
	Tabela 1: Projekcije rasti realnega BDP za povprečje 5 let držav BRIC v odstotkih .....	3
	Tabela 2: Proaktivni in reagibilni motivi internacionalizacije podjetij .....	4
	Tabela 3: 10 najprivlačnejših trgov za TNI glede na motive tujih investitorjev, 2007–2009 .....	6
	Tabela 4: Finančni podatki v tisoč EUR oziroma kot navedeno .....	8
	Tabela 5: Prodaja obvladujoče družbe po izdelkih v letu 2007.....	9
	Tabela 6: Struktura konsolidirane prodaje skupine po državah v letu 2007 .....	10
	Tabela 7: Bonitetni razredi oz. ocene tveganja poslovnega okolja BRIC .....	20
	Tabela 8: Povprečna potrošnja per capita na dan po pariteti kupne moči (USD PKM).....	21
	Tabela 9: Celotno prebivalstvo v izdatkovnih razredih glede na dohodkovni razred .....	22

Tabela 10: Obseg blagovne menjave (v mio EUR).....	28
Tabela 11: Razmerje med organiziranim in neorganiziranim trgov delovne sile (v milijonih) .....	34
Tabela 12: Tržni deleži prodaje osebnih vozil v Indiji v FL 2007–2008 .....	37
Tabela 13: Prodaja, delež in rast po posameznih segmentih v avtomobilski industriji.....	37
Tabela 14: Proizvodnja surovin na Kitajskem v primerjavi z Indijo (v 1000 tonah) .....	38
Tabela 15: Struktura proizvodnje avtomobilskih delov v Indiji v FL 2007–2008 .....	38
Tabela 16: Primer matrike primerjave podjetja z njegovimi konkurenti.....	42
Tabela 17: Tržni deleži znotraj segmenta gospodarskih vozil glede na vrednost v letu 2007 .....	50
Tabela 18: Tržni deleži indijskih podjetij v segmentu gospodarskih vozil .....	51
Tabela 19: Tržna vrednost gospodarskih vozil v mrd \$ za obdobje 2003–2007 .....	51
Tabela 20: Velikost trga gospodarskih vozil (količina prodanih vozil) za obdobje 2003–2007 .....	51
Tabela 21: Napoved tržne vrednosti gospodarskih vozil v mrd \$ za obdobje 2007–2012.....	52
Tabela 22: Napoved gibanja velikosti trga gospodarskih vozil za obdobje 2007–2012 .....	52
Tabela 23: Ocena velikosti industrije gradbene mehanizacije v Indiji.....	55
Tabela 24: Vodilnih 10 največjih proizvajalcev gradbenih strojev glede na višino prodaje v \$.....	56
Tabela 25: Analiza SWOT podjetja Iskre Avtoelektrike na indijskem trgu.....	58
Tabela 26: Primer modela izbora trgov/držav in vrednotenje kriterijev za izbor.....	59

## KAZALO SLIK

Slika 1: Kitajska naj bi po rezultatih projekcij do leta 2040 prehitela ZDA .....	3
Slika 2: Motivi izbora tujega trga glede na pomembnost med anketiranimi podjetji, 2007–2009.....	5
Slika 3: Pregled strateškega tržnega managementa.....	12
Slika 4: Projekcije izpusta ogljikovega dioksida do leta 2030 .....	17
Slika 5: Zniževanje carinskih dajatev (tarif) na avtodele .....	32
Slika 6: Razpoložljivost kvalificiranih inženirjev po IMD World Competitiveness Yearbook 2003 ...	35
Slika 7: Pristop k sodobni teoriji prednosti in trženjski strategiji podjetja po Grantu (1991).....	40
Slika 8: Atributi nizkocenovnega konkurenta i agencije A. T. Kearney .....	46
Slika 9: Izvoz kmetijske mehanizacije v milijonih \$ v fiskalnih letih.....	48
Slika 10: Države Azijsko-pacifiškega trga glede na delež v segmentu gospodarskih vozil.....	50
Slika 11: Grafični prikaz napovedi gibanja tržne vrednosti segmenta do leta 2012 .....	52
Slika 12: Slikovni prikaz napovedi gibanja količinske prodaje segmenta do leta 2012.....	53
Slika 13: Pet silnic konkurenčnosti poslovnega okolja po Porterjevem modelu analize .....	53
Slika 14: Tržni deleži vodilnih 5 proizvajalcev v segmentu strojev za zemeljska dela .....	57

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Organizacijska struktura Skupine Iskre Avtoelektrike .....	1
Priloga 2: Lastniška struktura podjetja .....	2
Priloga 3: Letna rast BDP per capita v %.....	2
Priloga 4: Statistični makroekonomski indikatorji Indije.....	3
Priloga 5: Razlaga bonitetnih razredov poslovnega okolja držav .....	4
Priloga 6: Razvrstitev prebivalstva v izdatkovne razrede v različnih fiskalnih letih .....	5
Priloga 7: Zemljevid Indije.....	6
Priloga 8: Najpomembnejši bilateralni sporazumi na področju gospodarstva .....	7
Priloga 9: Tuje neposredne investicije v milijonih dolarjih .....	7
Priloga 10: Blagovne znamke in globalna podjetja avtomobilske industrije .....	8
Priloga 11: Kriteriji za izbor trga (delni izračuni) .....	10

## UVOD

Do nedavnega je v razvitih državah veljalo pravilo, da se razvoj ohranja v matičnem podjetju. Prav Indija je država, ki ta pravila spreminja, saj mnoge multinacionalke in globalna podjetja zaradi velikega trga ter konkurenčne ponudbe visokokvalificirane, angleško govoreče delovne sile tja selijo svoj razvojni oddelek. Indijska vlada ustvarja vse ugodnejšo investicijsko klimo za tuje investitorje. Prednost se kaže tudi v tem, da je uradni in poslovni jezik na območju celotne države angleščina. Indija je stroškovno privlačen trg tudi zato, ker znašajo stroški poslovanja kar eno petino stroškov gospodarskih velesil, kamor spadajo Velika Britanija, Japonska, Francija. Za najperspektivnejše industrijske sektorje za tuje investitorje naj bi veljali izdelovalci sestavnih delov za avtomobile, informacijsko tehnologijo, farmacijo in drugi (Čepin, 2007, str. 24–25).

Novi razvijajoči se trgi, kot so kitajski, indijski, ruski in brazilski, predstavljajo milijone kupcev, ne zagotavljajo pa milijonov dobičkov. Novi trgi spreminjajo pravila igre, saj zahtevajo od globalnih podjetij spremembe utečenih strategij in tržnih prijemov, nenehno spreminjanje in inoviranje poslovnih procesov, vključno s cenovno politiko in tržnim nastopom, učenjem novih poslovnih prijemov, iskanjem novih poti, lokalnega partnerja, dobavitelja, distributerja itd. (Hanuš, 2005, str. 21).

Namen diplomskega dela je analizirati trg Indije z vidika izdelkov Iskre Avtoelektrike, pri čemer se bom omejila zgolj na alternatorje in zaganjalnike. Na tej osnovi nameravam dokazati praktično naravnano hipotezo diplomskega dela, da je za podjetje vstop na indijski trg smotrno. Cilj dela je torej preučiti indijski trg prek sekundarnih podatkov in kakovostnega ovrednotenja. Uporabila sem internetno namizno raziskovanje in globinske pogovore (s strokovnjaki na GZS, kot sta Nataša Turk in Zvonka Meier, mentorjem v Iskri Avtoelektriki Tomažem Groffom, direktorjem slovenskega avtomobilskega grozda Dušanom Bušenom in drugimi strokovnjaki iz obravnavanega področja).

Oprla sem se predvsem na tujo in domačo literaturo, vire s svetovnega spleta, strokovne in publicistične članke, statistične publikacije in raziskave. Uporabila sem sekundarne vire informacij. Problematika, ki se pri tem pojavlja, je predvsem verodostojnost podatkov, saj obstaja možnost pristranskosti s strani uradne statistike in vladnih objav zaradi gospodarskih interesov. Obstaja tudi problem različnih standardov, ki veljajo pri zajemanju in merjenju podatkov v različnih državah. Podjetja z nepopolnimi in sumljivimi spletnimi stranmi so bila v tej analizi izpuščena, saj je namen poiskati zgolj kredibilne in zaupanja vredne akterje na indijskem trgu.

Diplomsko delo je v grobem razdeljeno na dva dela, makro- in mikroanalizo indijskega trga. V prvem poglavju pišem o tem, zakaj je Indija danes privlačna dežela za tuje investitorje in kakšni so motivi globalnih podjetij pri internacionalizaciji poslovanja. V naslednjem poglavju je strnjena predstavitev podjetja. Sledi poglavje o pristopu k strateškemu tržnemu managementu, kjer prikazujem pomembnost različnih notranjih in zunanjih analiz pri

identifikaciji in izbiri strategije podjetja. Nato prehajam na obsežno zunanjo analizo makrookolja indijskega trga, ki ji sledi preučevanje zunanjega mikrookolja z vidika relevantnosti za podjetje Iskra Avtoelektrika. V zadnjem poglavju ugotovitve analize indijskega trga prikažem v analizi SWOT oziroma analizi prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje Iskra Avtoelektrika na indijskem trgu.

## 1 INDIJA KOT PERSPEKTIVNA DESTINACIJA 21. STOLETJA

Kljub številnim oviram pri vstopu na razvijajoče se trge, s katerimi se soočajo tuji investitorji, tuje neposredne investicije<sup>1</sup> v trge v razvoju še vedno naraščajo. Tudi v letu 2007 je med desetimi vodilnimi najprivlačnejšimi trgi kar 6 razvijajočih se držav. V letu 2007 je po mnenju tujih investorjev za neposredne investicije (glede na FDI Confidence Index<sup>2</sup>) najprivlačnejša Kitajska, sledijo ji Indija, ZDA, Velika Britanija, Hongkong, Brazilija, Singapur, Združeni arabski emirati, Rusija in Nemčija (New Concerns in an Uncertain World, 2007, str. 1–2).

Študija A. T. Kearney je pokazala, da se podjetja iz razvijajočih se držav, kot so Kitajska, Indija, Malezija, Rusija, Združeni arabski emirati in Južna Afrika, združujejo prek prevzemov, združitvev in strateških povezav. Izmed 2.168 prevzemov v letu 2007 med razvijajočimi in razvitimi državami je bilo skoraj 20 % takšnih, ki so jih izvedla podjetja iz razvijajočih se držav. Naraščajo po stopnji 26 % na leto, medtem ko prevzemi podjetij s strani razvitih držav na globalni ravni rastejo le s stopnjo 6 %. To nedvomno predstavlja pritisk podjetij iz razvijajočih se trgov na podjetja razvitih držav (The Rise of Emerging Markets in Mergers and Acquisitions, 2008, str. 1).

Svetovno gospodarstvo se je v zadnjih 50 letih močno spremenilo, v prihodnjih 50 pa lahko pričakujemo še bolj dramatične spremembe. Analitiki ameriške investicijske banke Goldman Sachs so z najnovejšimi demografskimi projekcijami in različnimi modeli (kot je model rasti produktivnosti) prišli do projekcij rasti BDP-ja, BDP-ja per capita (BDP na prebivalca) razvijajočih se BRIC<sup>3</sup> držav v naslednjih 50 letih, ki naj bi postale močnejša sila globalnega gospodarstva (Purushothaman & Wilson, 2003, str. 1–3). Ne nazadnje imajo omenjene države že danes velik vpliv na globalno gospodarstvo. Predpostavka pri projekcijah je bila, da bodo države še naprej izvajale vladne reforme in ustanavljale institucije, ki bodo podpirale nadaljnjo gospodarsko rast.

Po projekcijah naj bi kitajsko gospodarstvo dohitelo Japonsko do leta 2015, ZDA pa do leta 2039. Indijsko gospodarstvo naj bi čez 30 let postalo tretje največje (za Kitajsko in ZDA) in prehitelo Japonsko do leta 2032. Rusija naj bi prehitela Italijo do leta 2018, do leta 2028 pa

---

<sup>1</sup> V nadaljevanju uporabljam kratico TNI za tuje neposredne investicije (*ang. Foreign Direct Investment - FDI*).

<sup>2</sup> FDI Confidence Index - Foreign Direct Investment Confidence Index - je indeks zaupanja tujih investorjev v določeno državo.

<sup>3</sup> BRIC je kratica za štiri razvijajoče se države: Brazilijo, Rusijo, Indijo in Kitajsko.



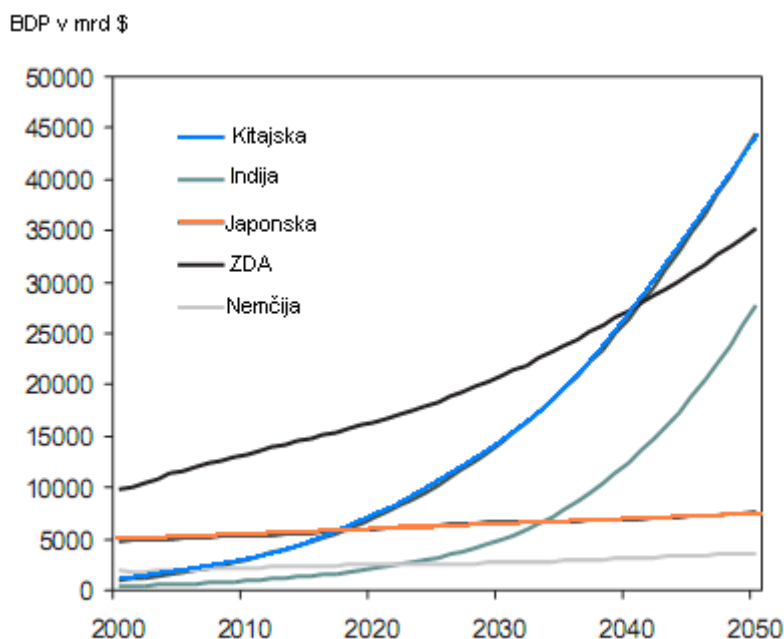
tudi Francijo, Veliko Britanijo in Nemčijo. Gospodarstvo Brazilije naj bi do leta 2015 prehitelo Italijo, do 2031 Francijo, do 2036 pa Veliko Britanijo in Nemčijo. Izmed šestih sedaj najmočnejših držav G6 (ZDA, Japonska, Nemčija, Francija, Italija, Velika Britanija) naj bi med najmočnejšimi gospodarstvi do leta 2050 ostali le ZDA in Japonska. Projekcije so prikazane na Sliki 1. Do leta 2050 je pričakovati upočasnjevanje gospodarske rasti tudi med državami BRIC, z izjemo Indije, ki bo ohranila več kot 3-odstotno letno gospodarsko rast, kar je razvidno iz Tabele 1 (Purushothaman & Wilson, 2003, str. 7–10).

Tabela 1: Projekcije rasti realnega BDP za povprečje 5 let držav BRIC v odstotkih

	Brazilija	Kitajska	Indija	Rusija
2000-2005	2,70	8,00	5,30	5,90
2005-2010	4,20	7,20	6,10	4,80
2010-2015	4,10	5,90	5,90	3,80
2015-2020	3,80	5,00	5,70	3,40
2020-2025	3,70	4,60	5,70	3,40
2025-2030	3,80	4,10	5,90	3,50
2030-2035	3,90	3,90	6,10	3,10
2035-2040	3,80	3,90	6,00	2,60
2040-2045	3,60	3,50	5,60	2,20
2045-2050	3,40	2,90	5,20	1,90

Vir: D. Wilson & R. Purushothaman, *Dreaming with BRICs: The Path to 2050*, 2003, str. 8.

Slika 1: Kitajska naj bi po rezultatih projekcij do leta 2040 prehitela ZDA



Vir: D. Wilson & R. Purushothaman, *Dreaming with BRICs: The Path to 2050*, 2003, str. 5.

## 1.1 Motivi globalnih podjetij za TNI

Avtorji Albaum (1989), Czinkota (1999) in Hollensen (1998) motive oziroma razloge za internacionalizacijo poslovanja delijo na proaktivne in reagibilne, ki so povzeti in prikazani v

Tabeli 2. **Proaktivni motivi** izvirajo iz lastne motivacije podjetja, ki temelji na sposobnostih in prednostih podjetja ali zaznanih priložnostih, ki jih podjetje opazi na tujem trgu. Po drugi strani pa podjetja, ki se zgolj odzivajo na zunanje pritiske, npr. na zaostreno konkurenco, vodijo v internacionalizacijo **reagibilni motivi**. Hollensen (2004), Chaundry in Crick (1997) omenjajo, da na internacionalizacijo podjetij vplivajo tudi **zunanje vzpodbude (vzvodi)**, kot so zaostrena globalna konkurenca, priložnosti na tujem trgu, mreženje med podjetji idr., ter **notranje vzpodbude (vzvodi)**, torej notranje okolje podjetja (dojemljiv management, ki vzpodbuja internacionalizacijo podjetja) (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 21–23). Vzpodbuda vzbudi željo po mednarodnem poslovanju in privede do motivov, ki pomenijo razloge, zaradi katerih je smotrno poslovati mednarodno (Hollensen, 1998, 23–30).

Podobno opredeljujejo motive izvozne usmerjenosti tudi preostali avtorji poslovnih ved Brooks in Rosson, (1982); Cavusgil in Nevin, (1980); Kaynak in Stevenson, (1982); Welch in Wiedersheim-Paul, (1980); Wiedersheim-Paul et al., (1978), ki menijo, da motivi izvirajo iz zunanjega in notranjega okolja podjetja. Avtorji, kot so Johnston (1982); Leonidou, (1988); Piercy, (1981), potrjujejo, da so motivi za internacionalizacijo podjetij proaktivni in reagibilni vzgibi. Proaktivni vzgibi izvirajo iz edinstvenih konkurenčnih prednosti podjetij in so t. i. vlečni faktorji (*ang. pull-factors*). Reagibilni vzgibi so po drugi strani odziv podjetja na zunanje pritiske in so t. i. potisni faktorji (*ang. push-factors*) (Morgan, 1997, str. 68). Podobno meni tudi Czinkota, da proaktivni motivi povzročajo strateško spremembo s strani podjetja, reagibilni motivi pa pomenijo bolj reakcijo in prilagoditev podjetja na spremembo zunanjega okolja (Czikota, Moffett & Ronkainen, 1999, str. 368).

Tabela 2: Proaktivni in reagibilni motivi internacionalizacije podjetij

<b>PROAKTIVNI MOTIVI</b>	<b>REAGIBILNI MOTIVI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencialni dobiček, ekonomija obsega;</li> <li>• proaktivni management (mednarodno poslovanje);</li> <li>• internacionalizacija kot strategija rasti;</li> <li>• tržne priložnosti na tujih trgih;</li> <li>• tehnološke sposobnosti (konkurenčeni proizvod);</li> <li>• davčne in druge vzpodbude na tujih trgih.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pritiski s strani konkurence, kupcev ...;</li> <li>• globalizacija poslovanja kot nuja 21. stol.;</li> <li>• bližina kupcev na lokalnem trgu (lažja logistika);</li> <li>• presežna proizvodnja, povečana tuja naročila;</li> <li>• ugodna tečajna nihanja.</li> </ul>

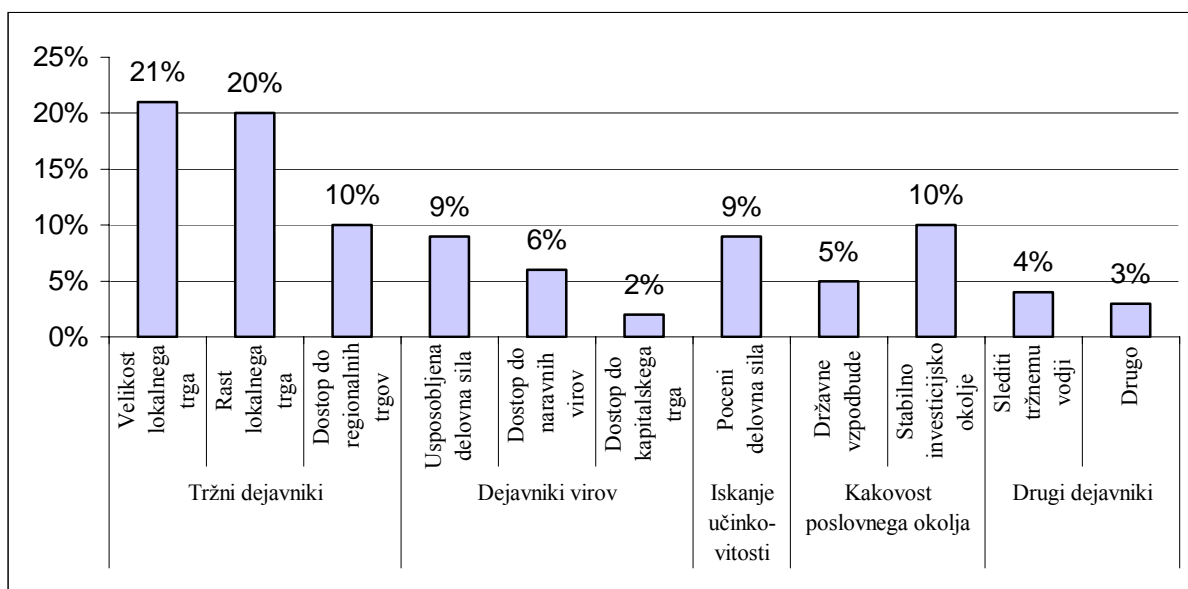
Vir: M. Makovec Brenčič et al., Mednarodno poslovanje, 2006, str. 22.

UNCTAD je anketiral vzorec 1.500 naključno izbranih podjetij med 5000 največjimi globalnimi podjetij, da bi ugotovil trende in njihove glavne motive na področju TNI. Glavni motivi globalnih podjetij, ki jih je anketiral UNCTAD, da internacionalizirajo svojo proizvodnjo, so bili tržni dejavniki (*ang. market-related factors*), dejavniki naravnih virov (*ang. resource-related factors*), dejavniki učinkovitosti (*ang. efficiency-seeking*), kakovost poslovnega okolja (*ang. quality of business environment*) ter drugi motivi (*ang. other motivations*). Dejavniki so strnjeno prikazani na Sliki 2 na strani 5.

Med tržnimi dejavniki je bil po mnenju anketiranih najpomembnejši dejavnik velikost trga, ki ga je izbralo 21 % anketiranih. Naslednji pomemben dejavnik za izbor je rast trga, ki smo ji bili priča v Indiji, Kitajski, Braziliji itd. Dostop do regionalnih trgov je bil tretji najpomembnejši dejavnik (npr. Poljska kot odskočna točka za zahodno Evropo).

Dejavniki naravnih virov, kamor spadajo kvalificirana delovna sila, dostop do naravnih virov ter dostop do kapitalskega trga, postajajo vedno pomembnejši. Med njimi so anketirani izpostavili veliko razpoložljivost kvalificirane delovne sile. Dostop do naravnih virov (nafta, zemeljski plin, rude) je bil naslednji pomembni dejavnik in velja za države, ki so bogate z naravnimi viri, kot so afriške države, Bližnji vzhod (zahodna Azija), Avstralija, Južna Amerika, Rusija. Za dostop do kapitalskega trga sta se odločila zgolj 2 % anketiranih (to velja bolj za zahodne razvite evropske države in ZDA). Naslednji motiv internacionalizacije podjetij je iskanje učinkovitosti, ki je bil tudi močno izpostavljen. Sem spada velika razpoložljivost delovne sile v razvijajočih se trgih, ki predstavlja nižje stroške delovne sile. Kakovost poslovnega okolja, kamor spadajo vladne spodbude (oz. vladne reforme za spodbujanje TNI) in stabilno investicijsko okolje, sta tudi pomembna faktorja pri vstopu na tuji trg (The World Investment Prospects Survey 2007–2009, str. 9–12).

Slika 2: Motivi izbora tujega trga glede na pomembnost med anketiranimi podjetji, 2007–2009



Vir: The UNCTAD World Investment Prospects Survey 2007–2009, 2007, str. 9.

V Tabeli 3 na naslednji strani je razvidno, da so med anketiranimi v obdobju 2007–2009 najprivlačnejši državi za TNI predvsem Kitajska in Indija, zaradi dejavnikov, kot so rast in velikost trga ter poceni in kvalificirana delovna sila. Po drugi strani omenjeni državi še vedno ne privlačita z dejavniki, kot so vladne spodbude (npr. reforme v zadnjih letih) in stabilno investicijsko okolje, saj po mnenju anketiranih še vedno obstajajo nekatere ovire za tuje investitorje, predvsem vladne neučinkovitosti, birokracija in pomanjkljiva zaščita intelektualnih pravic. Kar 65 % anketiranih v raziskavi je že prisotnih na večini trgov v razvoju. Skoraj dve tretjini vprašanih nameravata v prihodnosti investirati bodisi samo v trg

Kitajske in Indije bodisi v obe državi. Po mnenju anketiranih imata državi podobne prednosti, pri čemer je Indija višje uvrščena pri razpoložljivosti kvalificirane (izobražene) delovne sile. Prav tako omenjeni državi veljata med investitorji kot državi, ki izpolnjujeta vse glavne dejavnike privlačnosti za vstop, kot so trženjski dejavniki, dejavniki učinkovitosti ter tehnološke zmogljivosti (The UNCTAD World Investment Prospects Survey 2007–2009, 2007, str. 26–27).

Tabela 3: 10 najprivlačnejših trgov za TNI glede na motive tujih investitorjev, 2007–2009

Država gostiteljica/ kriterij izbora	Sledenje tržnemu vodji	Kvalificirana delovna sila	Poceni delovna sila	Velikost trga	Dostop do kapitalskega trga	Dostop do naravnih virov	Dostop do regionalnih trgov	Rast trga	Vladne spodbude	Stabilno investicijsko okolje	Drugo	Vsi faktorji skupaj
Kitajska	6	8	14	26	1	3	7	28	2	4	1	100
<b>Indija</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	/	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>29</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
ZDA	2	11	/	25	7	6	10	12	6	19	2	100
Rusija	7	4	5	29	1	4	8	36	/	3	4	100
Brazilija	3	10	5	24	/	7	8	29	5	3	5	100
Vietnam	8	14	27	14	/	2	8	17	3	3	3	100
Velika Britanija	2	8	/	20	8	6	9	9	13	20	5	100
Avstralija	/	11	/	8	3	19	8	11	8	25	6	100
Mehika	5	19	12	9	/	2	14	12	12	12	4	100
Poljska*	7	14	11	14	4	4	9	16	7	14	/	100

\*Opomba: Poljska in Nemčija sta obe uvrščeni na 10. mesto.

\*\*Opomba: Številke predstavljajo odstotke glede na pomembnost dejavnika za posamezno državo.

Vir: The UNCTAD World Investment Prospects Survey 2007–2009, 2007, str. 29.

## 2 PREDSTAVITEV PODJETJA ISKRA AVTOELEKTRIKA, D. D.

### 2.1 Zgodovina podjetja

Družba je bila ustanovljena leta 1960, ko je bila prenesena proizvodnja avtoelektričnih izdelkov iz tovarne ISKRA v Kranju v Šempeter pri Gorici. Iskra Avtoelektrika, d. d., se ponaša z izjemno stopnjo rasti, ki jo dosega z lastno razvojno dejavnostjo. Danes družba realizira 94 % prodaje na razvitih trgih, kot sta Severna Amerika in EU, kar družbo uvršča med večje slovenske izvoznike. Skupina Iskra Avtoelektrika, d. d., zaposluje več kot 2.956 ljudi, kar jo poleg preostalih kazalnikov uvršča med večja slovenska podjetja. Z lastno prodajno mrežo ter podjetji doma in v tujini postaja njeno poslovanje vse bolj globalno. Poslovno odličnost dokazujejo certifikati

pridobljeni po standardih sistema kakovosti ISO 9001:2000, ISO/TS 16949, ter certifikat sistema upravljanja z okoljem ISO 14001 (Letno poročilo 2007, 2008, str. 4).

## **2.2 Poslanstvo in vizija podjetja**

Poslanstvo Iskre Avtoelektrike je biti globalni dobavitelj zaganjalnikov in generatorjev za motorje z notranjim izgorevanjem, električnih pogonskih in mehatronskih sistemov ter delov. Programe dopolnjuje še program proizvodni sistemi.

Iskra Avtoelektrika razvija, proizvaja in trži globalno z lastno proizvodnjo in prodajno-logistično mrežo, ki poleg podpore industrijskim odjemalcem trži tudi širok izbor proizvodov za drugo vgradnjo. Kupci jo prepoznajo po inovativnosti, trajnostnem razvoju, visoki kakovosti proizvodov in procesov ter veliki tržni in razvojni podpori svojim odjemalcem. Prepoznavnost temelji na kompetentnih ljudeh in prožnih, prilagodljivih procesih. Kompetentni zaposleni v podjetju si prizadevajo za ustvarjalno sodelovanje (Letno poročilo 2007, 2008, str. 4).

Vizija podjetja je, da z inovativnostjo nenehno ustvarja trajnostni razvoj s ciljem biti med vodilnimi svetovnimi dobavitelji avtonomno napajanih električnih rotacijskih strojev na izbranih tržnih področjih. Moto vizije je: »Inovacije v rotaciji« (Letno poročilo 2007, 2008, str. 39).

## **2.3 Upravljanje obvladujoče družbe ter organiziranost skupine**

V obvladujoči družbi (Iskri Avtoelektriki, d. d.) je organiziranih pet strateških poslovnih enot (Avtoelektrika, Pogonski sistemi, Mehatronika, Sestavni deli, Trgovina) ter osem direktij (Kakovosti, Ravnanja z ljudmi, Prodaje, Inštitut za električne rotacijske sisteme, Nabave, Tehnike, Ekonomike in informatike, Financ). Organizacijska struktura je prikazana v Prilogi 1. Uporabljajo procesni pristop, saj so ključne procese razdelili na ključne bistvene procese, ki neposredno dodajajo vrednost njihovim odjemalcem, ter ključne podporne procese, ki služijo kot podpora bistvenim procesom in celotnemu poslovanju. Prav divizijska struktura<sup>4</sup> omogoča podjetju lažje globalno upravljanje prodajne, nabavne in proizvodne mreže. Vodstvo SPE je odgovorno za koordiniranje divizije na globalni ravni (z vsemi družbami po svetu), vodstvo direktije pa za koordiniranje dotičnih dejavnosti v celotni skupini (Letno poročilo 2007, 2008, str. 5–7).

## **2.4 Rezultati skupine v letu 2007**

Poslovanje v letu 2007 je bilo za skupino uspešno, saj je preseгла poslovne načrte in ustvarila 237 milijonov EUR skupne prodaje, kar predstavlja 20 % rast v primerjavi s prejšnjim letom. Obvladujoča družba je s 188 mio EUR realizirane prodaje (kar znaša 15 % več kot leta 2006) največ pripomogla k uspešnosti skupine. Čisti poslovni izid skupine je znašal v letu 2007 4,8

---

<sup>4</sup> Divizija je navidezna (virtualna) organizacijska oblika, ki tvori zaokroženo poslovno področje in katere namen je skozi koordinacijo dejavnosti med direktijami doma in po svetu zagotavljati rast in dobičkonosnost posameznih poslovnih področij na globalni ravni, kar privede do uspešnejšega poslovanja in izkoriščanja sinergij.

milijona EUR. Preostali finančni kazalniki so prikazani v Tabeli 4. Tudi v letu 2007 je znašal delež izvoza 94 %, kar družbo uvršča med največjo izvoznico v Sloveniji. Osnovni kapital družbe znaša 13.422.742,45 EUR. Družba ima izdanih 1.608.313 kosovnih delnic z oznako IALG. Največja lastnika delnic družbe sta Zvon ena Holding s 24,83-odstotnim deležem ter Infond Holding 3 s 24,31-odstotnim deležem lastništva, celotna lastniška struktura pa je prikazana v Prilogi 2 (Letno poročilo 2007, 2008, str. 9–17).

Tabela 4: Finančni podatki v tisoč EUR oziroma kot navedeno

	Iskra Avtoelektrika, d.d.			Skupina konsolidirano		
	2007	Načrt 2008	Indeks	2007	Načrt 2008	Indeks
Prihodki od prodaje	187.728	216.053	115,1	236.731	288.361	121,8
Kosmati donos iz poslovanja	191.501	216.752	113,2	241.853	289.036	119,5
Poslovni izid iz poslovanja pred amortizacijo (EBITDA)	15.077	17506	116,1	20.397	24.655	120,9
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	7.382	9.927	134,5	11.146	14.375	129,0
Čisti poslovni izid	3.604	4.836	134,2	4.814	6.672	138,6
Sredstva družbe	150.529	162.021	107,6	183.777	204.630	111,4
Kapital	46.400	49.690	107,1	46.035	50.259	109,2
Čista donosnost kapitala	8,30%	11,23%	135,3	11,02%	16,13%	146,4
Povprečno število zaposlencev	1.817	1.987	109,3	2.796	3.110	111,2
Čista donosnost kapitala	8,30%	11,23%	135,3	11,02%	16,13%	146,4

Vir: Letno poročilo 2007, 2008, str. 40.

## 2.5 Prodajna strategija

Različne divizije so osredotočene na določen proizvodni program. V diviziji Avtoelektrika so osredotočeni na program težjih dizelskih aplikacij, še posebej na kmetijsko mehanizacijo, kjer dosegajo pomemben tržni delež v svetovnem merilu. Divizija Pogonski sistemi je dobro umeščena na trgu motorjev za hidravlične sisteme, uveljavlja pa se tudi na trgu logistične opreme ter pogonskih sistemov za vozičke za golf. Divizija Mehatronika je uveljavljena s proizvodnjo elektromotorjev za volanske sisteme nove generacije.

Podjetje sledi trendom globalizacije poslovanja, saj so tudi v letu 2007 lokalizirali podsestave na stroškovno najboljše lokacije na svetu. Stroške obvladujejo z direktnim dostopom do nabavnih virov prek lastnih odvisnih družb na različnih koncih sveta, kar je nedvomno podlaga za dolgoročno globalno konkurenčnost v panogi. Podpirajo tako odvisne družbe pri njihovi rasti kot tudi ključne kupce. Prek lastnih proizvodnih družb po svetu lahko z neposredno bližino strateško pomembnim kupcem nudijo preseženo raven podpore.

Tudi v letu 2007 je bila večina prodaje namenjena znanim kupcem prve vgradnje, ki je znašala 82 % prodaje, 18 % prodaje pa je bilo namenjene za drugo vgradnjo. Pri tem predstavljajo zaganjalniki 29 % celotne prodaje, pogonski sistemi 28 %, alternatorji 25 % in mehatronika 9 %. Največji kupci na področju zaganjalnikov in alternatorjev so izdelovalci

kmetijske mehanizacije in dizelskih motorjev. Vse pomembnejši postajajo tudi izdelovalci gradbene mehanizacije in gospodarskih vozil. Na področju pogonskih sistemov ostajajo ugledni dobavitelji za izdelovalce hidravličnih sistemov, uveljavljajo pa se tudi na področjih logistične opreme, predvsem viličarjev, kjer v sodelovanju s partnerji razvijajo celotne električne pogonske sisteme za trg malih električnih vozil (vozičkov za golf). V zadnjih letih so se usmerili še v tretji tržni segment, program mehatronike, kamor spadajo pogonski sistemi za električne volanske sisteme, električne zavorne sisteme in druge sisteme v avtomobilski industriji (Letno poročilo 2007, 2008, str. 21–23). Iz Tabele 5 je razvidno, da proizvodni program zaganjalnikov, pogonskih sistemov in alternatorjev še vedno predstavlja največji delež celotne prodaje.

*Tabela 5: Prodaja obvladujoče družbe po izdelkih v letu 2007*

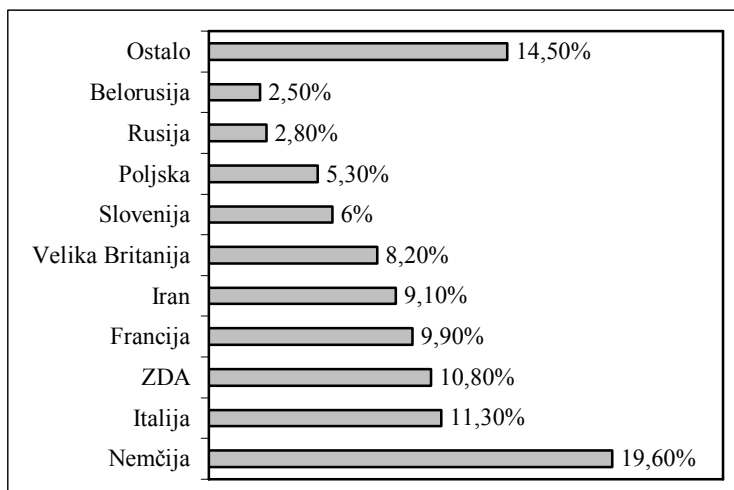
<b>Proizvodni program</b>	<b>% celotne prodaje</b>
Zaganjalniki	30
Pogonski sistemi	28
Alternatorji	25
Mehatronika	9
Komponente	6
Elektronika	2

*Vir: Letno poročilo podjetja 2007, 2008, str. 22.*

V letu 2007 so rast dosegle tako matično podjetje v Sloveniji kot tudi odvisne družbe v tujini, kjer sta posebej uspešno poslovali odvisni družbi v Iranu in na Kitajskem. Med proizvodnimi družbami v svetu sta bili najuspešnejši družba v Iranu, ki je dosegla 20,8 mio EUR prodaje, in družba na Kitajskem z realiziranimi 6,5 mio EUR prodaje. Uspešna je bila tudi družba Pramo Iskra v Rusiji, ki je v 50-odstotni lasti skupine. Ustanovljena je bila konec leta 2006, a je v letu 2007 že dosegla 5,4 mio EUR prodaje. Med trgovskimi odvisnimi družbami je bila pri prodaji najuspešnejša Iskra Deutchland z več kot 37 mio EUR prodaje, ki ji sledi družba v Italiji, Iskra Autel z 32 mio EUR prodaje, ZDA z 22 mio EUR, Francija z 21,6 mio EUR, Velika Britanija z 18,9 mio EUR. Struktura konsolidirane prodaje skupine po državah v odstotkih je prikazana v Tabeli 6 na str. 10 (Letno poročilo 2007, 2008, str. 23).

Trgovske družbe v tujini tvorijo lastno distribucijsko mrežo, ki jo dopolnjujejo pooblašeni distributerji. Glavnino dejavnosti trgovskih družb predstavlja trženje izdelkov za drugo vgradnjo. Trgovske družbe izvajajo tudi logistično in tehnično podporo odjemalcem v okviru industrijskega trženja. V preostalih družbah prodajajo bodisi neposredno kupcem prve vgradnje bodisi prek distributerjev kupcev druge vgradnje (Spletna stran podjetja, 2008).

Tabela 6: Struktura konsolidirane prodaje skupine po državah v letu 2007



Vir: Letno poročilo podjetja 2007, 2008, str. 23.

## 2.6 Razvoj v prihodnosti

Vlaganja v raziskave in razvoj (R&R<sup>5</sup>) se neprestano povečujejo in so tudi v letu 2007 dosegla 3,9 % vrednosti prodaje. Podjetje sodeluje z javnoizobraževalnimi in znanstveno-raziskovalnimi institucijami, kot so Tehnološki center za električne stroje (TECES), Slovenski avtomobilski grozd (ACS), Primorski tehnološki park (PTP) in z vsemi univerzami v Sloveniji. V letu 2007 so začeli z globalizacijo raziskovati razvojno dejavnost, ki bo omogočala učinkovito raziskovalno-razvojno podporo globalnim kupcem, dobaviteljem ter prenos globalnega znanja med podjetji različnih držav. V bodoče bo skupina še naprej izpostavljena velikim cenovnim pritiskom in nenehnim zahtevam po inoviranju proizvodov. V ta namen bodo razvijali proizvodnjo in nabavo materialov na trgih z nižjimi stroški dela ter na trgih s cenejšimi vhodnimi materiali. Prizadevali si bodo za nadaljnjo globalizacijo prodajne, proizvodne in nabavne funkcije ter tudi razvojne dejavnosti. V nekaterih odvisnih proizvodnih družbah so že ustanovili razvojne centre, ki skrbijo za razvojno podporo lokalnim odjemalcem (Letno poročilo 2007, 2008, str. 24–39).

Poznavalec avtomobilske industrije Guy Fournier (2008, str. 24) meni, da bo prihodnost avtomobilske industrije v električnih avtomobilih, največjo rast prodaje vozil pa je pričakovati na trgih v razvoju. Kar 80 % rasti prodaje bodo v prihodnje zagotovili trgi v razvoju, kjer bodo najpomembnejšo vlogo igrali poceni avtomobili (kot je denimo Dacia, romunska BZ v lasti Renaulta). Po njegovem mnenju bo trg sledil trem smernicam. Prvič, prodajalci avtomobilov bodo zniževali težo, zmanjšali njihov zračni in tekalni upor, izboljšali učinkovitost motorjev z notranjim izgorevanjem in elektrificirali razne elemente v avtomobilu (kot so dosedaj denimo servovolani). Drugič, nastali bodo novi razredi avtomobilov in zaostreno tekmovanje med različnimi vrstami tehnologij (npr. med klasičnimi benzinskimi in dizelskimi motorji in motorji na utekočinjen zemeljski plin, biogoriva, hibridi, motorji na gorivne celice, vodik, električnimi motorji in motorji na stisnjen zrak). Zaradi vse večje težnje

<sup>5</sup> Kratica R&R pomeni oddelek za raziskave in razvoj v podjetju, ki jo bom v nadaljevanju uporabljala.



po zmanjševanju izpusta ogljikovega dioksida in težnje po najboljši učinkovitosti si bodo največji delež izbojevali električni motorji. Trg se bo ločil tudi glede na avtomobilske pogone za kratke in daljše razdalje (klasični ali hibridni pogoni s kombinacijo klasičnega in električnega motorja). Po urbanih naseljih bodo praktičnejši električni avtomobili, ki se bodo dodatno delili na nizkocenovni in dražji razred. Izdelovalci motorjev napovedujejo, da bodo električni motorji cenejši od klasičnih in da bodo stroški njihovega vzdrževanja nižji. In tretjič, posledično se bo povečala uporaba javnih prevoznih sredstev (75 % voženj v urbanih naseljih), zaradi česar se bo povečal pomen javnega prevoza v naseljih in med njimi (npr. podzemne železnice, morski transport itd.). Tovornjaki in letala bodo v slabšem položaju zaradi večjih stroškov goriv in ekoloških predpisov.

Dobavitelje v avtomobilski industriji čaka v prihodnje prilagoditev novim smernicam, kot so zmanjševanje teže, izboljšanja aerodinamike in kotalnega upora, izboljšanja učinkovitosti klasičnih motorjev in novih tehnologij, kot je denimo električni pogon (Fournier G., 2008, str. 24).

### **3 PRISTOPI K STRATEŠKEMU TRŽNEMU MANAGEMENTU**

Poslovno okolje podjetja, pa naj gre za domače ali tuje, v splošnem delimo na notranje in zunanje okolje. Notranje se nanaša na notranje okolje podjetja in notranjo analizo podjetja. Zunanje pa se nanaša na spremenljivke, na katere podjetje na kratek rok ne mora vplivati in ga še nadalje delimo na makro- in mikrookolje<sup>6</sup> podjetja (Jaklič, 1999, str. 1–4).

Vsako podjetje se sooča s silnicami zunanjega makrookolja, ki vplivajo na strateške opcije in odločitve managementa v podjetju. Med te spadajo politično-pravni, ekonomski, demografski, kulturno-socialoški, tehnološki faktorji oz. okolja, ki jim mora podjetje prilagajati trženjsko strategijo. Te zunanje faktorje najlažje preučimo s pomočjo analize PEST (*ang. Analysis of Political, Economic, Social, Technological factors*). Podjetje mora preučiti, kako bodo ti faktorji zunanjega okolja spremenili in vplivali na poslovanje podjetja na določenem trgu in ali predstavljajo morebitne nevarnosti ali priložnosti za podjetje. Analize zagotavljajo informacije, ki pripomorejo k zmanjševanju strateških negotovosti, saj so interpretacije informacij v pomoč managementu podjetja pri strateškem odločanju (Rao & Steckel, 1998, str. 14–16).

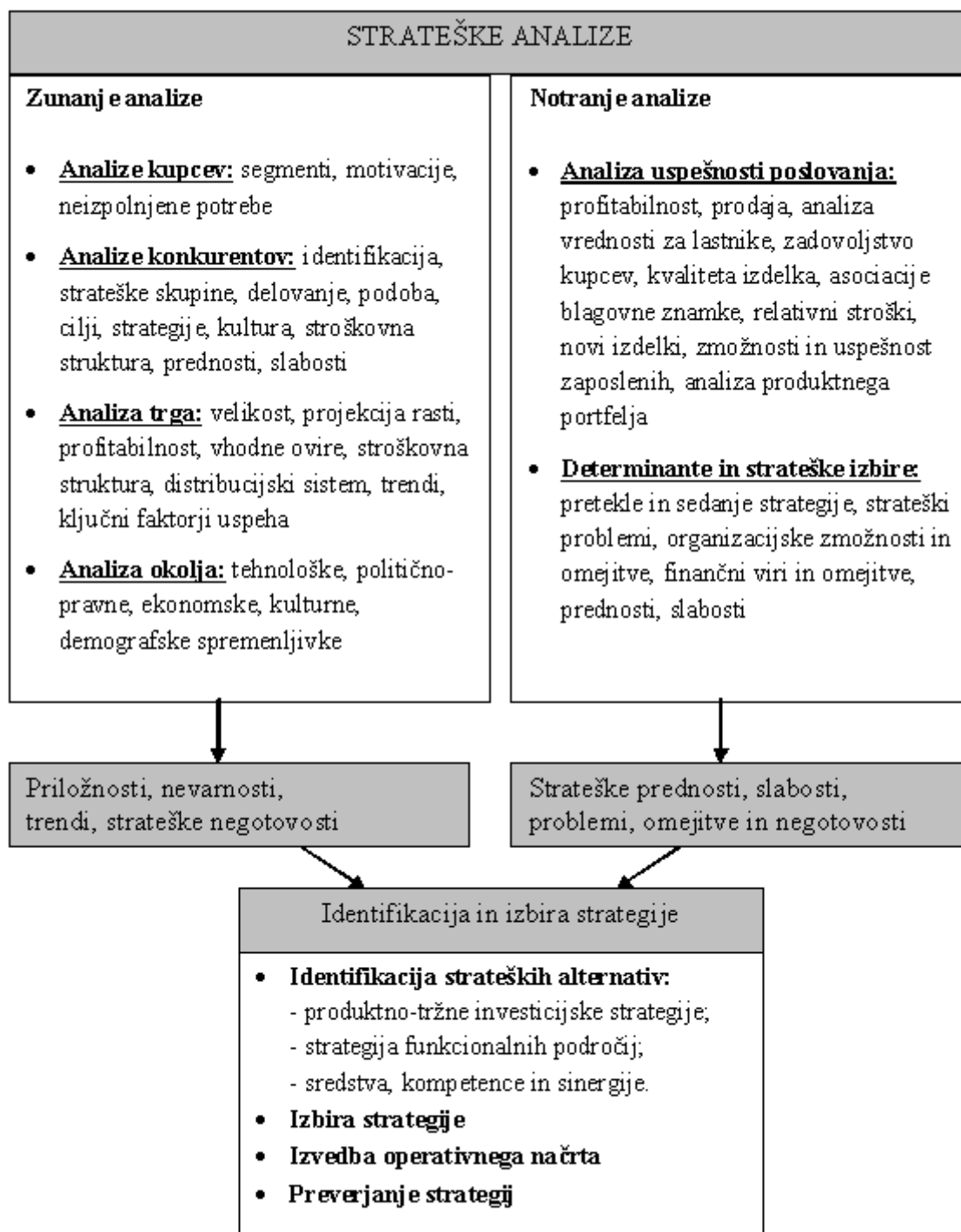
S Slike 3 je razvidno, da razvoj tržnih strategij sestoji iz izvajanja analiz zunanjega in notranjega okolja podjetja. Med zunanje štejemo preučevanje dejavnikov zunaj podjetja in omogočajo vpogled v zunanje priložnosti in nevarnosti. Vključujejo analize kupcev, konkurentov, analize trga in analize okolij. Notranje analize pripomorejo k razumevanju poslovanja podjetja z analizo uspešnosti poslovanja in preučevanjem determinant notranjega okolja. Omogočajo vpogled v prednosti in slabosti, ki izvirajo iz podjetja samega (Aaker, 1998, str. 19–20). Mednarodne tržne analize so iz dveh poglavitnih nalog: ocenjevanja

---

<sup>6</sup> Mikrookolje, kamor uvrščamo konkurente, kupce, dobavitelje, substitute ..., ima praviloma neposreden vpliv na delovanje podjetja. Makrookolje je opredeljeno v naslednjem odstavku.

velikosti obstoječih trgov in napovedovanja velikosti trgov v prihodnosti. Mednarodno tržno raziskovanje je zaradi raznolikosti trgov kompleksna naloga, pri čemer je največja ovira pomanjkanje zanesljivih statističnih, finančnih in drugih podatkov, predvsem v razvijajočih se državah (Moyer, 1968, str. 353).

Slika 3: Pregled strateškega tržnega managementa



Vir: A. D. Aaker, *Strateški tržni management*, 1998, str. 19.

**Analiza kupcev** privede do informacij, ali naši izdelki zadostujejo njihovim resničnim potrebam in ali je treba naše konkurenčne prednosti izboljšati in prenoviti (Aaker, 1998, str.

20). Samo skozi razumevanje poslov kupcev, njihovih problemov, ciljev, omejitev, prednosti, slabosti lahko projektni tim razvije proizvod, ki ga kupci potrebujejo (Lehman, 1989, str. 21).

**Analiza konkurence** pripomore k definiranju trenutnih in potencialnih konkurentov. Pomembno je preučevati uspešnost konkurentov na trgu, njihovo pozicioniranost na trgu in kako jih zaznavajo kupci. Nadalje je pomembno preučevati njihove cilje, minule in trenutne strategije, njihovo klimo in kulturo v podjetju, stroškovno strukturo ter prednosti in slabosti (kako kupci zaznavajo njihovo blagovno znamko<sup>7</sup>, kako imajo urejeno distribucijo in logistiko, kako je razvit njihov oddelek R&R). Podjetje lahko ponudi prednosti kupcem tam, kjer vidi slabosti konkurenčnega podjetja (Aaker, 1998, str. 20–21). Lehman (1989, str. 22) poudarja še, da je treba opazovati in tudi predvidevati delovanje ter tržne postopke, ki jih konkurenti uporabljajo, ali jih bodo uporabljali v prihodnosti, ter jih primerjati z našim podjetjem.

**Analiza trga** ima dva osnovna cilja. Prvi se nanaša na preučevanje in opredelitev privlačnosti trga, drugi pa na razumevanje in preučevanje dinamike trga in trendov tako, da se podjetje izogne nevarnostim ter opazi priložnosti zunanjega okolja. Analiza trga mora vsebovati velikost trga, projekcije rasti, dobičkonosnost, stroškovno strukturo, distribucijske kanale, trende na trgu, ki ga preučuje, in ključne faktorje uspeha, ki jih ponuja nek trg (Aaker, 1998, str. 22). Po Porterjevem modelu analize konkurenčnosti poslovnega okolja (Aaker, 1998, str. 22) dobičkonosnost trga oziroma oceno privlačnosti trga določa pet silnic, ki so: število in moč obstoječih konkurentov, možnost vstopa novih konkurentov, nevarnost vstopa substitutov izdelka, pogajalska moč dobaviteljev in pogajalska moč kupcev. Aaker (1998, str. 90) meni, da se identifikacija ključnih dejavnikov uspeha (*ang. key success factors*) nanaša na posamezne strateške skupine na trgu, ki jih je treba ločeno obravnavati. Poznamo dva tipa ključnih dejavnikov uspeha, in sicer strateške nujnosti (*ang. strategic necessities*) ter strateške moči (*ang. strategic strengths*). Strateške nujnosti morajo imeti vsi udeleženci na trgu, sicer lahko pomenijo slabost podjetju, če jih ta ne dosega. Šele strateške moči, ki so iz nabora kompetenčnih lastnosti podjetja, pomenijo konkurenčne prednosti pred drugimi konkurenti na trgu.

**Analiza okolij** je osnova za pripravo analize SWOT (*ang. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), s katero lahko vodilni v podjetju predvidevajo prihodnje gibanje trendov ter priložnosti in nevarnosti, ki pretijo podjetju ter temu primerno neprenehoma prilagajajo trženjsko strategijo (Rao & Steckel, 1998, str. 157–159). Poznamo različne pristope ali načine analize okolij, med katerimi so najbolj znane analiza PEST (analiza političnega, ekonomskega, sociološkega, tehnološkega okolja), SLEPT (analiza sociološkega, pravnega, ekonomskega, političnega, tehnološkega okolja), analiza konkurence, analiza tržnega potenciala, analiza prodajnega potenciala (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 28).

---

<sup>7</sup> V nadaljevanju uporabljam kratico za blagovno znamko, to je BZ.

Že leta 1967 je Francis J. Aguilar omenjal analizo okolja ETPS. S preučevanjem okolij so se od 1980 naprej ukvarjali tudi mnogi avtorji, kot so Fahey, Narayanan, Morrison, Renfro, Boucher, Mecca, Porter in drugi, ki so poudarjali pomembnost analize okolij in omenjali več različic poimenovanj analiz okolja, med katerimi je najbolj priljubljena in najpogosteje uporabljena analiza PEST (The PESTLE analysis tool, 2008):

- **PEST analysis (STEP analysis)** (*ang. Political, Economic, Sociological, Technological*), analiza političnega, ekonomskega, sociološkega, tehnološkega okolja;
- **PESTLE/ PESTEL analysis** (*ang. Political, Economic, Sociological, Technological, Legal, Environmental*), analiza političnega, ekonomskega, sociološkega, tehnološkega, pravnega in okoljevarstvenega okolja;
- **PESTLIED analysis** (*ang. Political, Economic, Social, Technological, Legal, International, Environmental, Demographic*), analiza političnega, ekonomskega, socialnega, tehnološkega, pravnega, mednarodnega, okoljevarstvenega in demografskega okolja;
- **STEEPLE analysis** (*ang. Social/Demographic, Technological, Economic, Environmental, Political, Legal, Ethical*), analiza sociodemografskega, tehnološkega, ekonomskega, okoljevarstvenega, političnega, pravnega in etičnega okolja;
- **SLEPT analysis** (*ang. Social, Legal, Economic, Political, Technological*), analiza socialnega, pravnega, ekonomskega, političnega in ekološkega okolja;
- **STEPE analysis** (*ang. Social, Technical, Economic, Political, and Ecological*), analiza socialnega, tehnološkega, ekonomskega, političnega in ekološkega okolja;
- **ETPS analysis** (*ang. Economic, Technical, Political and Social*), analiza ekonomskega, tehnološkega, političnega in socialnega okolja.

Tovrstni pristopi analize okolij privedejo do ekonomskega, kulturnega, sociološkega, pravnega, političnega, tehnološkega vidika trga, ki ga preučujemo in nam služijo kot podpora pri odločanju o trženjski strategiji vstopa na nove trge ter razvoju mednarodnega trženjskega spleta<sup>8</sup> za ciljne trge. Podjetja so tem zunanjim okoljem nenehno izpostavljena in nanje praviloma ne morejo vplivati, temveč morajo ta okolja predhodno preučiti in se jim v največji možni meri prilagoditi (Makovec Brenčič & Hrastelj T., 2003, str. 28).

Avtorji Aaker, Day & Kumar (2001, str. 4) menijo, da sestoji trženjski proces planiranja iz štirih faz: iz analize trenutne situacije, razvoja strategije, razvoja trženjskega programa in izvedbe tega programa. Bistvo tega procesa je v tem, da se mora izvajati nepretrgoma, saj je podjetje izpostavljeno nenehnim spremembam zunanjega okolja. Analiza situacije zahteva razumevanje okolja in trga ter identificiranje nevarnosti in priložnosti. Razvoj strategije

---

<sup>8</sup> Trženjski splet je v osnovi sestavljen iz t. i. 4P-jev: izdelek (*ang. Product*), cena (*ang. Price*), tržne poti (*ang. Place*), tržno komuniciranje (*ang. Promotion*), s katerimi pripravimo trženjsko strategijo vstopa za neki trg. Npr. vse označbe na izdelkih morajo biti vsaj v angleščini, priporočeno je, da je prodajna cena označena v indijskih rupijah. Posebno pozornost je treba nameniti kakovostni in trpežni embalaži itd.

pomeni definirati področje poslovanja, tržne segmente in razvoj edinstvenih konkurenčnih prednosti ter postavitev ciljev uspešnosti. Razvoj trženjskega programa pomeni odločitve glede proizvodov, tržnih poti, cen, tržnega komuniciranja in osebne prodaje. Med izvedbo moramo neprestano nadzorovati uspešnost in učinkovitost programa ter na podlagi tega izboljševati strategije in proizvodni program. Temu zopet sledi analiza situacije, saj se trženjski proces planiranja neprenehoma ponavlja.

Za boljše razumevanje sledi definiranje nekaterih pomembnih pojmov v trženju po Kotlerju (2004). Trg je niz vseh dejanskih in morebitnih kupcev nekega izdelka. Velikost trga je odvisna od števila kupcev, ki obstajajo za določeno ponudbo na trgu. Razlikujemo potencialne, razpoložljive, ciljne in dejanske trge. Mogoči (potencialni) trg je niz vseh porabnikov, ki izrazijo zadostno raven zanimanja za ponudbo nekega izdelka in ki imajo dovolj visok dohodek in dostop do ponujenega izdelka. Razpoložljivi trg (omejeno razpoložljivi trg) je omejen niz porabnikov, ki imajo zanimanje, dovolj visok dohodek in dostop do izdelka. Tako se podjetje lahko odloči bodisi za celoten razpoložljivi trg ali se osredotoči na določene segmente. Ciljni trg je tisti del (omejeno) razpoložljivega trga, ki ga želi podjetje osvojiti. Dejanski trg je niz porabnikov, ki kupujejo določen izdelek. Razlikovati med posameznimi opredelitvami trga je pomembno zato, ker lahko v primeru slabe prodaje podjetje širše opredeli krog potencialnih porabnikov. Tako lahko podjetje razširi svoj razpoložljivi trg tako, da organizira prodajo še drugje, da zniža cene, da se repositionira (oz. poišče nov tržni segment za obstoječi izdelek) v zavesti svojih porabnikov itd. (Kotler, 2004, str. 144).

Kotler (2004, str. 145–146) meni, da je prvi korak pri vrednotenju tržnih priložnosti ocenitev celotnega povpraševanja na trgu. Tržno povpraševanje po določenem izdelku sestavlja celotna količina tega izdelka, ki bi jo kupila določena skupina strank na določenem zemljepisnem območju v določenem času in določenem trženjskem okolju in v okviru določenega trženjskega programa. Tržno povpraševanje ni stalno število, saj se skozi čas v panogi spreminja in je odvisno od pravkar naštetih navedenih pogojev, zato ga razumemo kot funkcijo izdatkov za trženje na panožni ravni. Če primerjamo trenutno raven tržnega povpraševanja s potencialnim povpraševanjem, dobimo indeks penetracije trga. Nizke vrednosti tega indeksa kažejo veliko možnost rasti za podjetja, visoke vrednosti indeksa pa dajejo slutiti, da bo pridobitev majhnega števila preostalih morebitnih kupcev povezana z visokimi stroški. Splošno velja, da se ob visokem indeksu penetracije trga poveča cenovna konkurenca med podjetji.

Tržni potencial je meja, ki se ji približuje tržno povpraševanje, ko se panožni izdatki za trženje približujejo neskončnosti za dano trženjsko okolje. Lego funkcije trženjskega povpraševanja določa trženjsko okolje in je v recesiji nižja kot v razcvetu nekega gospodarstva. Kljub nižje ležeči funkciji tržnega povpraševanja v recesiji lahko podjetja vplivajo na svoj položaj na funkciji z višino uporabljenih sredstev za trženje. Prodajni potencial podjetja je zgornja meja mogoče prodaje, ki se ji približuje povpraševanje po izdelkih podjetja, skladno z rastjo trženjskih izdatkov podjetja v primerjavi s konkurenti.

Absolutna meja povpraševanja po izdelkih podjetja je tržni potencial. Vrednosti absolutne meje povpraševanja in tržnega potenciala bi bili enaki, če bi podjetje pridobilo 100 % trga. V splošnem lahko rečemo, da je prodajni potencial v večini primerov manjši od tržnega potenciala, čeprav podjetje izdatno poveča izdatke za trženje v primerjavi s konkurenco. Temu je tako tudi zato, ker ima vsako podjetje (oz. konkurent) neki krog stalnih kupcev. Celotni tržni potencial je največja količina prodaje, ki bi jo lahko dosegla vsa podjetja v dejavnosti v določenem časovnem obdobju ob dani ravni trženjskih prizadevanj in danih razmerah v okolju. Navadno se celotni tržni potencial oceni tako, da se oceno morebitnega števila kupcev (št. podjetij) pomnoži s povprečno količino, ki jo kupec kupi na leto, in s ceno izdelka (Kotler, 2004, str. 146–148).

## 4 ZUNANJA ANALIZA MAKROOKOLJA INDIJSKEGA TRGA

### 4.1 DEMOGRAFSKO-FIZIČNO (NARAVNO) OKOLJE

Federativna Republika Indija,<sup>9</sup> ki se je 15. avgusta 1947 osamosvojila jarma Velike Britanije, velja danes za drugo največjo državo na svetu po številu prebivalcev in po ocenah iz leta 2006 šteje 1.095 milijonov prebivalcev. Samo v glavnem mestu New Delhi živi 14 milijonov ljudi<sup>10</sup> (CIA, World Factbook 2008, 2008). Po površini je sedma največja država na svetu, s kar 3.287.590 km<sup>2</sup>. Po obsegu BDP je po najnovjših podatkih dvanajsta, po obsegu izvoza blaga in storitev pa šele enaindvajseta. Prebivalstvo se povečuje po 1,4-odstotni stopnji, kar pomeni za dobrih 10 milijonov na leto (Izvozno okno, 2008). V starostnem razredu pod 14 let se nahaja 31,5 % populacije, v razredu 15–64 let 63,3 % populacije in le 5,2 % je starih 65 let ali več, kar poleg visoke rodnosti pripomore k ugodni demografski piramidi starostne porazdelitve indijskega prebivalstva. Povprečna starost prebivalstva znaša 25 let, kar pomeni, da prevladuje mlajša populacija (CIA, World Factbook 2008, 2008).

Značilnost Indije je med drugim zapletena birokracija, težka pridobitev zanesljivih informacij o podjetjih, zelo počasen in tog, a pošten pravosodni sistem (Coface, The handbook of Country Risk 2008). Za Indijo sta značilna močan javni sektor, ki se le počasi privatizira ter mešano tržno-plansko gospodarstvo z visoko gospodarsko rastjo v zadnjem desetletju, ki je tudi posledica vladnih reform in liberalizacije zunanje trgovine. Osnovo gospodarstva predstavlja poceni in številna delovna sila. Stopnja urbanizacije prebivalstva je še vedno nizka, saj dve tretjini prebivalstva živita na podeželju. Značilnost indijskega prostranega ozemlja so razdrobljene obdelovalne kmetijske površine (Izvozno okno, 2008). Kar 60 % aktivne delovne sile je zaposlene v kmetijski dejavnosti, ki ustvari 16,6 % BDP-ja, v industriji je zaposlenih 12 % aktivne delovne sile, ki ustvari 28,4 % BDP-ja, v storitveni dejavnosti pa 28 %, ki ustvari 55% BDP-ja (CIA, World Factbook 2008, 2008).

---

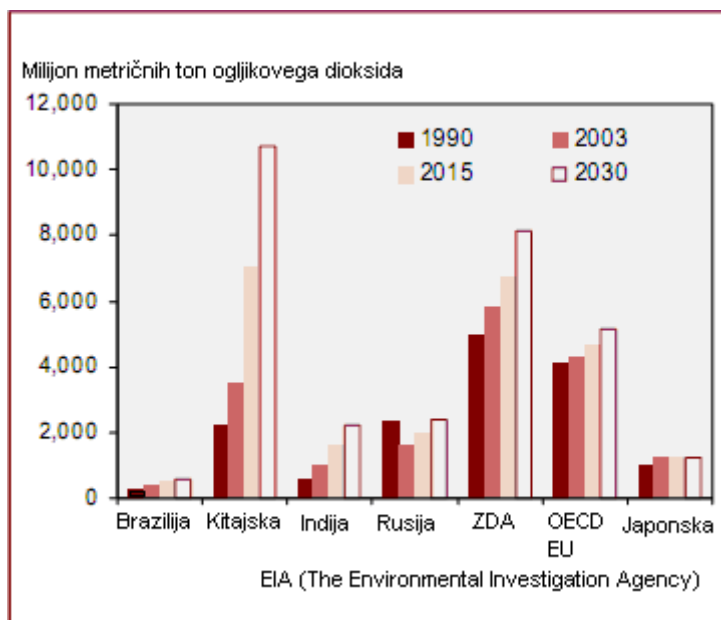
<sup>9</sup> Indija postane Republika dne 26. 1. 1950, vendar bom v nadaljevanju uporabljala zgolj ime Indija.

<sup>10</sup> Populacija naj bi po ocenah in napovedih julija 2008 narasla na zaokroženih 1.148 milijonov ljudi ob upoštevanju števila rojstev v enem letu na št. prebivalcev (*Birth Rate*) 22,22 rojstva na 1000 prebivalcev. Po ocenah iz leta 2008 naj bi znašala celotna stopnja rodnosti, ki pomeni povprečno število živorojenih otrok na eno žensko v rodni dobi (*Total Fertility Rate*) 2,76 rojstva na žensko.

V svetovnem merilu zaseda drugo mesto pri proizvodnji riža, tretje mesto pri proizvodnji žita in peto mesto pri proizvodnji oljnih semen. Prav tako je največja proizvajalka čaja na svetu in druga največja svetovna proizvajalka sadja in zelenjave. Pri proizvodnji bombaža zaseda tretje mesto, pri proizvodnji kavčuka pa osmo mesto. Rudnih bogastev nima v izobilju (razen cinka in premoga), prav tako nima nafte in je zato ena izmed njenih največjih uvoznic. Močno razvite so industrije nakita in tekstila, jekla in avtomobilov (Izvozno okno, 2008). V zadnjih letih se zelo hitro razvijata predvsem telekomunikacijski in računalniški sektor, ki sta koncentrirana v srednjem in južnem delu Indije (mesta Bangalore, Hiderabad, Čenaj), medtem ko prevladujeta v severnih mestih (kot so New Delhi, Vadodara, Ahmadabad, Čandigard, Kalkuta) predvsem strojna in kemična industrija (Prenos mednarodnih poslovnih praks. Primer Iskraemeco v Indiji, sogovornik Boris Štamberger, 2006).

Onesnaževanje zraka postaja vse večji problem kot posledica rasti v državah BRICs, ki gredo skozi najbolj energijsko intenzivno fazo razvoja. V manj kot desetletju (do leta 2015), bo po napovedih Kitajska v onesnaževanju prehitela ZDA, ki danes izpusti v zrak največ ogljikovega dioksida (CO<sub>2</sub>). Izpusti ogljikovega dioksida na Kitajskem naraščajo s 4-odstotno letno rastjo. Projekcije, ki so razvidne s Slike 4, napovedujejo, da bodo izpusti na Kitajskem do leta 2030 za tretjino večji kot v ZDA. Do leta 2030 naj bi tudi Indija spustila v zrak dvakrat večjo količino izpustov kot Japonska. Do leta 2025 naj bi države BRIC prehitele skupino G6 v deležu spuščenega ogljikovega dioksida, predvsem na račun Kitajske. Pričakovati je, da slika ne bo tako črna, če se bodo največje onesnaževalke osredotočile na ekonomičnejšo izrabo energije ter uporabo alternativnih virov energije (Heacock, Lawson & Stupnytska, 2006, str. 105–106).

Slika 4: Projekcije izpusta ogljikovega dioksida do leta 2030



Vir: A. Stupnytska, D. Heacock & S. Lawson, *Why The BRICs Dream won't be green?*, 2006, str. 106.

## 4.2 EKONOMSKO OKOLJE

### 4.2.1 Makroekonomski kazalniki gospodarske uspešnosti Indije

#### 4.2.1.1 BDP, struktura porabe in industrijska proizvodnja

BDP v Indiji močno raste že dobro desetletje, kar je vidno v Prilogi 3, in tudi leto 2007 ni bilo izjema, saj po ocenah njihova rast znaša 9 %. Visoki sta bili tudi rast zasebne porabe, ki se je povečala za 8,3 %, ter rast javne porabe, ki se je povečala za 7,3 %. Vsi makroekonomski kazalniki, ki so predstavljeni v nadaljevanju, so prikazani v Prilogi 4. Rast investicij je bila nižja v primerjavi s prejšnjim letom, saj se je zmanjšala na 13,8 %. Vzroke za tako visoko gospodarsko rast gre iskati v prilivu tujega kapitala, večjih državnih investicijskih projektih in ne nazadnje tudi v naraščajočih plačah, ki spodbujajo porabo dobrin. Storitveni sektor z 10,7-odstotnim povečanjem in industrijski sektor z 8,9-odstotnim sta bila najhitreje rastoča proizvodna sektorja. Ob koncu leta 2007 pa je prišlo do upočasnitve proizvodne rasti, predvsem na račun višjih obrestnih mer, realne in nominalne apreciacije indijske rupije (napram evru) ter manjšega domačega in tujega povpraševanja. Po ocenah se bo rast prihodnje leto umirila, pričakuje pa se rast naložbene in javne porabe (Izvozno okno, 2008).

#### 4.2.1.2 Inflacija, nezaposlenost

Konec februarja 2008 je bil sprejet proračun v okviru gospodarske politike za fiskalno<sup>11</sup> leto 2008–2009, ki je v primerjavi s preteklim letom bolj ekspanzivno usmerjen, saj se bodo predvideni državni izdatki povečali za 19 %, kar pomeni na 60,8 milijarde dolarjev. Sredstva naj bi bila pridobljena na račun privatizacije in izdaje vrednostnih papirjev. Povečala se bodo sredstva za šolstvo in razvoj podeželja. Ugodno se bodo znižale tudi stopnje davka na dohodke gospodinjestev (ne pa tudi podjetij), kar po ocenah pomeni 200 milijonov dolarjev letnega prihranka davkoplačevalcev. Ugodnosti bodo deležni tudi zadolženi mali kmetje, saj jim bo država odpisala za 15 milijard dolarjev kreditov. Efektivna davčna stopnja v višini 22–23 % ostaja za podjetja nespremenjena. Ekspanzivna fiskalna politika bo vplivala na vse večjo inflacijo. Februarja 2008 se je ta na letni osnovi povzpela na 5 %. Cene hrane so bile višje za 6,3 %, energije za 5,6 % in industrijskih proizvodov za 4,3 %. Po nekaterih ocenah bo denarna enota rupija (Rs) v letu 2008 nominalno aprecirala v primerjavi z evrom za odstotek ali več. Stopnja nezaposlenosti se v zadnjih letih počasi manjša, v letu 2007 je znašala 7,2 % (Izvozno okno, 2008). Inflacija je v avgustu 2008 na letni ravni znašala rekordnih 12,1 % zaradi česar je morala centralna banka med letom večkrat dvigniti obrestno mero, ki je avgusta 2008 znašala 9 %. Inflacija je poleg precejšnjega odliva portfeljskih naložb povečala pritisk na zmanjševanje vrednosti rupije, zaradi česar je morala centralna banka letos poleti posredovati z večkratno prodajo deviz, da bi zaustavila padanje vrednosti rupije (Izvozno okno, 2008). Indijska centralna banka (Reserve Bank of India) je po poročanju agencije Bloomberg v oktobru 2008 nepričakovano znižala ključno obrestno mero za izposojanje v indijski rupiji na 7,5 %. Hkrati je znižala tudi količino obveznih rezerv bank za posojila s 6,5

<sup>11</sup> V Indiji merijo obdobje v t. i. fiskalnem letu (krajšava FL), ki traja v tem primeru od 31. marca 2008 do 1. aprila 2009.



na 5,5 %. S takšnimi monetarnimi ukrepi želi Indija spodbuditi gospodarsko rast in kljubovati globalnemu ohlajanju gospodarstev. Glavna skrb indijske centralne banke je tako gospodarska rast in ne več inflacija. Indijska denarna valuta rupija je od januarja v primerjavi z ameriškim dolarjem izgubila 20 % vrednosti, kar bi jo lahko po opozorilih nekaterih ekonomistov peljalo v šibkejšo denarno valuto in posledično dvignilo stroške uvoza (Ugovšek, 2008).

#### 4.2.1.3 Zunanja trgovina

Od leta 2000 Indija pospešeno liberalizira zunanjo trgovino in s tem blagovna menjava s tujino hitro narašča, čeprav je vključenost Indije v mednarodno menjavo še vedno majhna, saj dosega le 20 % delež izvoza blaga in storitev v BDP-ju. Največ izvažata v ZDA, Združene arabske emirate in na Kitajsko. Največ uvažata s Kitajske, nato iz ZDA in Nemčije. V prvi polovici leta 2008 se je izvoz, preračunan v dolarje, povečal za dobrih 25 %, uvoz pa za 39. Tretjino uvoza je predstavljala nafta, sledijo ji dragi kamni in zlato ter sestavni deli za elektronsko industrijo in mehanski stroji. Zaradi takšne rasti uvoza lahko pričakujemo podvojitev primanjkljaja na tekočem računu, ki ga bo Indija skušala uravnati z velikim presežkom v storitveni bilanci (izvoz računalniških storitev) in v bilanci tekočih transferov (denarna nakazila delavcev iz tujine v Indijo) (Izvozno okno, 2008).

#### 4.2.2 **Ocena gospodarskega stanja in tveganja poslovanja**

Ocena gospodarskega stanja (*ang. Coface Country @ratings*) je skupek poslovne klime in političnega ter makroekonomskega okolja v državi. Nanaša se na konkurenčnost celotnega poslovnega okolja določene države. Ocena poslovne klime oziroma tveganja poslovanja (*ang. Business Climate @rating*) odraža verodostojnost in dostopnost do finančnih podatkov podjetij, nadalje odraža delovanje pravnega sistema (ali ta zagotavlja pravično in učinkovito zaščito kreditorja). Ne nazadnje odraža učinkovitost in delovanje državnih institucij (stopnja korupcije v državi itd.). Ocene si sledijo od najmanjšega tveganja poslovnega okolja v neki državi, ki dosega bonitetno oceno A1, do največjega poslovnega tveganja države, ki ima oceno D, razlaga ocen pa je prikazana v Prilogi 5. Ekonomska uspešnost in visoka gospodarska rast nujno ne prispevata k izboljšanju in napredovanju poslovnega okolja in klime v neki državi. Prav Indija, še bolj pa Kitajska, sta primera držav, ki imata kljub visoki gospodarski ekspanziji še vedno zelo pomanjkljivo poslovno okolje z vidika legalnosti in institucionalnega delovanja. Ocena poslovne klime (*ang. Business Climate @rating*) dosega razred A4, kar je prikazano v Tabeli 7 na str. 20. Finančne informacije<sup>12</sup> so v Indiji dosegljive zgolj za večja podjetja, ne pa tudi za manjša podjetja. Zaščita intelektualne lastnine (npr. patentna zakonodaja) je na zadovoljivi ravni, čeprav ščiti domačega udeleženca bolj kot tujega investitorja. Procedure in postopki ustanovitve so še vedno dolgotrajni, čeprav se je v zadnjih dveh letih stanje na tem področju izboljšalo. Pomanjkljiva infrastruktura še vedno

---

<sup>12</sup> Zmedo pri branju finančnih poročil lahko povzroči tudi drugačen zapis števil, in sicer je v uporabi številčni sistem na dve decimalni mesti: 1 lakh pomeni 100.000 (indijski zapis je 1,00,000) in 1 crore pomeni 10.000.000 (indijski zapis je 10,00,00,000).

ostaja glavna slabost za tuje investitorje in podjetja (The New »Business Climate« rating: Coface launches a »New Business Climate« Rating, 2008).

Tabela 7: Bonitetni razredi oz. ocene tveganja poslovnega okolja BRIC

	Country @rating	Business Climate @rating
Brazilija	A4	A4
Kitajska	A3	B
Indija	A3	A4
Rusija	B	B

Vir: The New »Business Climate« rating: Coface launches a »New Business Climate« Rating, 2007.

Turk (2007) meni, da naj bi v prihodnjih letih rast spodbujale visoke stopnje varčevanja in vlaganj, razvoj srednjega razreda in rast prebivalstva, kar bo pospeševalo vsesplošno porabo dobrin. Glavna ovira pri ohranjanju visoke stopnje rasti bosta davčna zakonodaja ter velik vladni dolg, ki bo omejeval potrebne investicije v infrastrukturo in izobraževalni sistem (Coface, The handbook of Country Risk 2008).

Prednosti Indije (Coface, The handbook of Country Risk 2008) :

- Indija dosega prednosti v številnih sektorjih, tako na področju storitev (računalniške, informacijske tehnologije, outsourcing ali zunanje izvajanje del) in industrije (farmacevtska, tekstilne).
- Po letu 1991 je prišlo do postopne gospodarske liberalizacije, kar je spodbudilo dinamično rast tudi v prej zaščitenih sektorjih.
- V zadnjih letih porast stopnje varčevanja, ki je podjetjem omogočil financiranje naložb.
- Hiter razvoj srednjega razreda pomeni velik tržni potencial.
- Zmeren zunanji dolg države in ugodne devizne rezerve.

Slabosti Indije (Coface, The handbook of Country Risk 2008):

- Velik dolg javnega sektorja onemogoča investicije vlade v razvoj in infrastrukturo, kar predstavlja oviro dolgoročni rasti.
- Kompleksnost poslovne regulative otežuje naložbe zasebnih podjetij.
- Večino volilnega telesa predstavljajo ruralna območja, ki nimajo neposredne koristi od trenutne gospodarske rasti (The handbook of Country Risk 2008). 70 % prebivalstva v Indiji živi v ruralnih območjih, ki so večinoma težko dostopna zaradi slabih cestnih povezav. Tako revščina kot tudi zelo slaba infrastruktura zunaj mestnih središč tujim investitorjem otežuje prodor na celoten trg oziroma na večino odročnih območij (Bloodgood, 2007, str. 48).
- Nerešeno vprašanje Kašmirja in zgodovinsko sovražni odnosi med Indijo in Pakistanom (The handbook of Country Risk 2008). V nekaterih območjih obstajajo

nevarnosti terorističnih napadov<sup>13</sup> (Diplomatsko konzularno predstavništvo Indija, 2008).

#### 4.2.3 Prebivalstvo po izdatkovnih razredih in njihova poraba

Celotna populacija je bila razdeljena v šest razredov glede na kriterij mesečne per capita izdatke za porabo (*ang. MPCE- Monthly per capita Expenditure* v Rs). Vladna državna komisija (*ang. NCEUS- National Commission For The Enterprises In The Unorganised Sector*) je podatke pridobila iz državne raziskovalne agencije (*ang. NSSO- National Sample Survey Organisation*), ki je pripravila raziskave o ne/zaposlenosti in potrošnih izdatkih gospodinjstev.

Meja revščine (*ang. poverty line oz. PL*), ki se nanaša na mesečni dohodek, naj bi znašala v fiskalnem letu 2004–2005 uradno 356,3 Rs za ruralno in 538,6 Rs za urbano okolje. Vendar se avtorji poročila o razmerah na trgu dela (NCEUS) ocenili, da pravilna meja v tem fiskalnem letu znaša po njihovih ocenah 346,2 Rs za ruralno in 514,0 za urbano okolje (Sengupta et al., 2008, str. 50). Njihovi izračuni mejnih zneskov so prikazani v Prilogi 6.

Tabela 8: Povprečna potrošnja per capita na dan po pariteti kupne moči (USD PKM)

Izdatkovni razred	DPCE* (USD PPP)
Ekstremno revni ( <i>Extremely poor</i> )	1,00
Revni ( <i>Poor</i> )	1,30
Na robu revščine ( <i>Marginal</i> )	1,60
Spodnji srednji sloj ( <i>Vulnerable</i> )	2,20
Srednji sloj ( <i>Middle class</i> )	4,00
Višji sloj ( <i>High Income Group</i> )	10,20
Ekstremno revni in revni	1,20
Na robu revščine in spodnji srednji sloj	2,00
<b>Revno prebivalstvo</b>	<b>1,80</b>
<b>Srednji in višji sloj</b>	<b>5,10</b>
SKUPAJ	2,50

Opomba: \*DPCE (*ang. Daily per capita consumption expenditure*) oz. povprečna potrošnja per capita na dan po pariteti kupne moči (*ang. USD PPP-Purchasing Power Parity*) za FL 2004–2005 z upoštevanjem, da je 1 USD PPP = 9,12 Rs. V tem fiskalnem letu je znašala nominalna vrednost valute \$1 = Rs 44,93.

Vir: A. K. Sengupta et al., *India's Common People: Who Are They, How Many Are They and How Do They Live?*, 2008, str. 51.

Za mednarodno primerjavo kupne moči je v zgornji Tabeli 8 prikazana še povprečna poraba na prebivalca (*ang. per capita oziroma p.c.*) na dan po pariteti kupne moči (USD PKM<sup>14</sup>) za fiskalno leto 2004–2005 z upoštevanjem, da je 1 USD PKM = 9,12 Rs. Iz Tabele 8 je

<sup>13</sup> Do sedaj so se zgodili teroristični napadi uporniških etničnih skupin, po večini v turističnih in verskih shajališčih ter v neposredni bližini meje s Pakistanom na severu in zahodu Indije. Odsvetovana so vsa potovanja po nevarnih območjih, kot so pokrajine Džamu in Kašmir, Manipur (mesto Imphal) na severu Indije in Tripura (na vzhodu in severovzhodu Indije) ter mesto Srinagar (na severu Indije). Prav tako ni odveč previdnost na območjih Asam, Nagaland in Megalaja.

<sup>14</sup> S pariteto kupne moči izražamo vrednosti BDP-ja ali dohodkov različnih držav z različno strukturo cen z uporabo skupnega imenovalca, ki omogoča mednarodne primerjave. Vrednost BDP-ja (ali dohodka), izražena v PKM (v \$), odraža realne prihodke (ali realne dohodke), ki bi jih imelo prebivalstvo, če bi bila struktura cen takšna kot v ZDA.

razvidno, da je znašala povprečna poraba<sup>15</sup> revnega prebivalstva zgolj 1,8 USD na dan po PKM, srednjega in višjega sloja pa 5,10 USD na dan po PKM. K celotnemu revnemu prebivalstvu štejemo skrajno revne, revne, tiste na pragu revščine (te lahko že ena nesreča, bolezen, izguba službe pahne v revščino) in spodnji srednji sloj (glej prikaz v Tabeli 9).

V Tabeli 9 vidimo, da je bilo v fiskalnem letu 2004–2005 836 milijonov ljudi celotnega revnega prebivalstva (oz. 76,7 % prebivalstva), srednjega in višjega sloja pa 253 milijonov prebivalcev (oz. 23,3 % prebivalstva).

Tabela 9: Celotno prebivalstvo v izdatkovnih razredih glede na dohodkovni razred

Podatki v milijonih				
Izdatkovni razred	Dohodkovni razred*	1993-1994	1999-2000	2004-2005
Ekstremno revni ( <i>Extremly poor</i> )	MPCE $\leq$ 0,75 PL	103	87	70
Revni ( <i>Poor</i> )	0,75 PL < MPCE $\leq$ 1PL	172	174	167
Na robu revščine ( <i>Marginal</i> )	1PL < MPCE $\leq$ 1,25 PL	168	200	207
Spodnji srednji sloj ( <i>Vulnerable</i> )	1,25 PL < MPCE $\leq$ 2.0 PL	290	349	392
Srednji sloj ( <i>Middle class</i> )	2,0 PL < MPCE $\leq$ 4,0 PL	139	167	210
Višji sloj ( <i>High Income Group</i> )	MPCE > 4,0 PL	24	26	44
Ekstremno revni in revni	(1+2)	274	262	237
Na robu revščine in spodnji srednji sloj	(3+4)	458	549	599
<b>Revno prebivalstvo</b>	<b>(7+8)</b>	<b>732</b>	<b>811</b>	<b>836</b>
<b>Srednji in višji sloj</b>	<b>(5+6)</b>	<b>162</b>	<b>193</b>	<b>253</b>
SKUPAJ	(9+10)	894	1004	1090
Podatki v %				
(podatki v Rupijah za 2004-05)**				
Ekstremno revni ( <i>Extremly poor</i> )	MPCE $\leq$ 0,75 PL	11,50	8,70	6,40 (9)
Revni ( <i>Poor</i> )	0,75 PL < MPCE $\leq$ 1PL	19,20	17,30	15,40 (12)
Na robu revščine ( <i>Marginal</i> )	1PL < MPCE $\leq$ 1,25 PL	18,80	19,90	19,00 (15)
Spodnji srednji sloj ( <i>Vulnerable</i> )	1,25 PL < MPCE $\leq$ 2.0 PL	32,40	34,80	36,00 (20)
Srednji sloj ( <i>Middle class</i> )	2,0 PL < MPCE $\leq$ 4,0 PL	15,50	16,70	19,30 (37)
Višji sloj ( <i>High Income Group</i> )	MPCE > 4,0 PL	2,70	2,60	4,00 (93)
Ekstremno revni in revni	(1+2)	30,70	26,10	21,80 (11)
Na robu revščine in spodnji srednji sloj	(3+4)	51,20	54,70	55,00 (18)
<b>Revno prebivalstvo</b>	<b>(7+8)</b>	<b>81,80</b>	<b>80,70</b>	<b>76,70 (16)</b>
<b>Srednji in višji sloj</b>	<b>(5+6)</b>	<b>18,20</b>	<b>19,30</b>	<b>23,30 (46)</b>
SKUPAJ	(9+10)	100,00	100,00	100,00 (23)

Opombe:

\* Kriterij za razvrščanje ljudi v dohodkovne razrede je MPCE (*ang. monthly per capita consumption expenditure*) oz. mesečni per capita izdatki za potrošnjo. Glej prilogo 6.

\*\* Podatki v oklepaju za FL 2004–2005 se nanašajo na povprečno potrošnjo per capita na dan v Rupijah- DPCE (*ang. avarage consumer expenditure per capita per day in Rs.*)

\*\*\* Podatki za FL 2004–2005 so bili pridobljeni v 61. krogu anketiranja zaposlenosti, podatki za FL 1999–2000 v 55. krogu anketiranja, podatki za FL 1993–1994 pa v 50. krogu. Raziskavo je pripravila organizacije NSS v Indiji – National Survey Statistic.

Vir: A. K. Sengupta, et al., *Report On Conditions Of Work And Promotion Of Livelihoods in the Unorganised Sector, 2007, str. 6.*

Če si ogledamo spodnji srednji sloj (*ang. Vulnerable*), lahko v Tabeli 9 vidimo, da je bilo v fiskalnem letu 2004–2005 v tem izdatkovnem razredu 392 milijonov ljudi (ali 36 %), katerih povprečna poraba na dan je znašala 20 rupij (glej spodnji del Tabele 9, podatke v oklepajih),

<sup>15</sup> Povprečje se nanaša na ruralno in urbano okolje skupaj.

kar pomeni 2,2 USD na dan po PKM (Glej Tabelo 8). Srednjemu sloju (*ang. Middle income*) pripada 210 milijonov ljudi (oz. 19,3 %) s povprečno dnevno porabo 37 rupij oz. 4,00 USD po PKM. Iz Tabele 9 je razvidno tudi, da se je število skrajno revnih in revnih v času visoke gospodarske rasti zmanjšalo. V fiskalnem letu 1993–1994 je ta sloj predstavljal 30,70 % ljudi, v fiskalnem letu 2004–2005 pa se je odstotek teh ljudi že zmanjšal na 21,80 %. A še vedno je bilo v fiskalnem letu 2004–2005 40,8 % ljudi (upoštevajoč skrajno revne, revne in tiste na robu revščine), ki so preživel v povprečju z manj kot 15 rupijami na dan oz. z manj kot 1,6 USD po PKM, preračunane za to fiskalno leto (Sengupta et al., 2008, str. 50–51).

#### 4.2.4 Dohodkovni razredi po opredelitvi agencije za raziskave McKinsey Global

Po raziskavi McKinsey Global Institute (MGI) o trgu porabnikov v Indiji bo v dveh desetletjih (do leta 2025) postala Indija peti največji potrošniški trg. Skozi desetletje dolgo gospodarsko rast v državi se je število najrevnejših prebivalcev zmanjšalo. MGI je populacijo razdelil v dohodkovne razrede nekoliko drugače. V prvi razred spadajo najrevnejši, ki zaslužijo **manj kot 90.000 rupij na leto** (oz. 1.969 ameriških dolarjev na gospodinjstvo ali dolar na osebo na dan). V to skupino spadajo najrevnejši kmetje in nekvalificirani delavci, ki težko najdejo zaposlitev, večina pa jih tudi prejema subvencijsko hrano s strani države. Naslednji sloj prebivalstva je tisti, v katerem znašajo dohodki **med 90.000 in 200.000 rupijami (\$ 1.969–4.376) na leto**. Sem spadajo manjši trgovci, manjši kmetje z malo zemlje, polkvalificirani delavci in ti polovico zaslužka porabijo za hrano. Tudi v tem sloju se število teh počasi zmanjšuje. Naslednja dva sloja so spodnji srednji sloj, ki zasluži **med 200.000 in 500.000 rupijami (\$ 4.376–10.941)** in zgornji srednji sloj, ki zasluži **med 500.000 in 1 milijonom rupij (\$ 10.941–21.882)**. Ta dva sloja po razvrstitvi MGI predstavljata srednji razred porabnikov v Indiji. Po pariteti kupne moči znašajo dohodki tega srednjega sloja **med 23.000 in 118.000 USD**, kar jih uvršča v srednji razred po merilih razvitih držav. Naslednja glavna skupina potrošnikov so še tisti, ki zaslužijo **več kot milijon rupij na leto (oz. več kot 21.882 USD, preračunano po pariteti kupne moči pa več kot 118.000 USD)** in predstavljajo bogati sloj indijskega prebivalstva (Beinhocker & Farrell, 2007).

### 4.3 SOCIOKULTURNO OKOLJE

Različnost kultur lahko lažje razumemo s konceptom nizko- in visokokontekstne kulture, ki ga je leta 1960 razvil E. T. Hall. V državah, ki jih uvrščamo med nizkokontekstne kulture, je pomembna pisna in verbalna komunikacija, sporočila se prenašajo eksplicitno (neposredno) tako, da lahko prejemnik posredovane besede dobro in jasno razume, saj te vključujejo večino posredovanih informacij. Primer takšnih kultur so: Švica, Nemčija, skandinavske države, severnoameriške države itd. Pri visokokontekstnih kulturah prejeta sporočila pošiljatelja zahtevajo pri prejemniku sporočila višjo stopnjo interpretacije, saj so sporočila bolj implicitna (posredna). Pomembno vlogo pri interpretaciji in dekodiranju sporočila imajo sociološki pomen, znanje, vrednote in status obeh udeležencev (pošiljatelja in prejemnika sporočila). Primer takšnih kultur so japonska, arabska, južnoameriška, kitajska itd. (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 52–53).

Za indijsko kulturo je značilna posredna komunikacija, pomembno vlogo igra govornica telesa, kar uvršča Indijo med visokokontekstne kulture. Prav tako so Indijci polikroni<sup>16</sup> pogajalci (Schukla, 2008), saj jim čas ni pomemben, ukvarjajo pa se lahko z več stvarmi hkrati, zaradi česar lahko pričakujemo prekinitve med srečanji in sestanki z njimi, česar ne smemo vzeti za slabo znamenje (Schukla, 2008).

#### 4.3.1 Hofstedejeva tipologija indijske kulture

Hofstede je na podlagi svoje obsežne raziskave, v kateri je analiziral 116.000 vprašalnikov in anketiral več kot 60.000 ljudi različnih kultur, oblikoval petdimenzionalni model, skozi katerega lahko razložimo oz. interpretiramo različna kulturna okolja (oz. države). Dimenzije je povezal z demografskimi, geografskimi, ekonomskimi in političnimi vidiki družbenega okolja in na tej podlagi povzel značilnosti različnih kultur pri zaznavanju sveta okoli sebe. (Farhangmehr, Shoham & Soares, 2007, str. 280). Hofstedejeva tipologija kulture torej sestoji iz petih klasičnih dimenzij, s katerimi lahko ocenimo značilnosti neke kulture (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 55–56):

- Odmik moči (*ang. PDI – Power Distance Index*): Visoka stopnja odmika moči pomeni, da v državi majhna skupina ljudi odloča o vsem. Razlike med bogatimi in revnimi so velike. V družbi, ki dosega nizko stopnjo odmika moči, sta moč in odločanje razpršena med ljudmi, ki težijo k zmanjševanju teh razlik.
- Izogib negotovosti (*UAI – Uncertainty Avoidance Index*): Ta kazalnik kaže stopnjo sprejemanja tveganj oz. izogiba negotovosti, pa tudi sprejemanje formalnih pravil in norm neke družbe.
- Individualizem/ kolektivizem (*IDV – Individualism versus Collectivism*): Ta kazalnik predstavlja pripravljenost ljudi delovati bodisi individualno, torej neodvisno od skupin bodisi kolektivno, v skupinah.
- Moškost/ ženskost (*MAS – Masculinity vs. FEM – Femininity*): Pomembne vrednote, ki ponazarjajo moškost, so uspeh, slava, moč, denar, rivalstvo, dosežki. Nasprotno so lahko neki družbi v ospredju vrednote, ki ponazarjajo ženskost, kot so predvsem socialno naravnane vrednote, medsebojni odnosi, solidarnost, skrb za šibkejši ljudi in okolje, kakovost življenja. Ta indeks predstavlja stopnjo, do katere moške vrednote prevladujejo nad ženskimi v neki družbi oz. kulturi.
- Časovni horizont (*LTO – Long-Term Orientation vs. STO – Short-Term Orientation*): Družbe z dolgoročno naravnostjo temeljijo na vrednotenju vztrajnosti, odnosov in razmerij, kot jih določa status v družbi. Kratkoročno naravnanim družbam je pomembnejša osebna integriteta in stabilnost. Kitajska, Tajvan, Južna Koreja so primeri držav z dolgoročno naravnostjo, ZDA in evropske države pa so kratkoročno usmerjene.

---

<sup>16</sup> Pri monokronih pogajalcih velja, da je čas denar.

Po Hofstedejevih ocenah je indeks porazdelitve moči v Indiji visok (PDI = 77) v primerjavi s svetovnim povprečjem, ki je 56,5. Visok indeks kaže na zelo visoko neenakost med bogatimi in revnimi oz. neenakost porazdelitve moči in bogastva med prebivalci. To dejstvo je v družbi sprejeto za samoumevno. Kastni sistem, po visokem indeksu sodeč, še ni izkoreninjen, čeprav je uradno prepovedan. Naslednji indeks se nanaša na dolgoročno oz. kratkoročno naravnost oz. usmerjenost (LTO = 61) in je spet višji od svetovnega povprečja, ki znaša 48. Višji, kot je indikator dolgo-/kratkoročne usmerjenosti, bolj je neka kultura nagnjena k vztrajnosti in varčevanju in usmerjenosti v prihodnost. Indeks individualizma/kolektivizma (IDV = 48) nakazuje na kolektivistično naravnost indijske družbe, saj je za Indijce značilno, da živijo v družinskih skupnostih. Ljudje se povezujejo skupine, kjer je pomembna lojalnost. Indeks moškosti/ženskosti (MAS = 56) je nekoliko višji od svetovnega povprečja, ki znaša 51. Večji, kot je, večja je vrzel med moškimi in ženskimi vrednotami in vlogami. V Indiji prevladujejo moške vrednote nad ženskimi, kar pomeni, da so pomembni uspeh, slava, moč, dosežki, denar, konkurenca. Najnižji indeks Indije je izogibanje negotovosti (UAI= 40) in je pod svetovnim povprečjem, ki je 65. Nižji, kot je indeks, bolj je neka kultura odprta nestrukturiranim idejam in situacijam. Populacija ima v tem primeru manj pravil in predpisov in se lahko tako, s tem bolje znajde v nepričakovanih situacijah in dogodkih. V Indiji so tveganju naklonjeni, torej se ne izogibajo negotovosti. Predpisov oz. pravil se nujno ne držijo (Geert Hofstede, 2008).

V Indiji živi več kot 4.600 različnih skupnosti, ki pripadajo vsaj štirim različnim rasnim skupinam, sedmim religijam, pri čemer pripada 80,5 % prebivalstva hindujcem, 13,4 % islamu, 2,3 % krščanstvu, 1,9 % sikhizmu (te prepoznamo po turbanu podobnih pokrivalih na glavi), manjši odstotek še zoroastrianizmu, budizmu in jainizmu (Turk, 2007). Večina prebivalcev Kašmirja je muslimanov, sikhe najdemo v Pundžabu, v severovzhodnih mestih najdemo kristjane. Zaradi velikega števila prebivalstva dejansko tudi majhen odstotek predstavlja veliko število ljudi. V Indiji je npr. manj kot odstotek pripadnikov budizma, vendar znaša število pripadnikov v številkah kar 5 milijonov. Religija in verski obredi igrajo zelo pomembno vlogo v življenjih ljudi in velikokrat prav vera vpliva na razmerja in odnose tako v zasebnem kot poslovnem življenju ljudi, vendar se je pri pogovoru z Indijci priporočljivo popolnoma izogibati tej občutljivi temi (Schukla, 2008).

Po zadnjem popisu prebivalstva leta 2001 zna brati 61 % ljudi, starejših od 15 let, skupno 73,4 % moških in 47,8 % žensk. Poleg uradnega jezika hindu, ki ga govori približno 40 % ljudi, obstaja še 21 drugih uradnih jezikov<sup>17</sup> (CIA World Factbook 2008), v poslovnem svetu pa je na območju celotne države razširjena raba angleščine (Izvozno okno, 2008), kar je poleg pravila vožnje po levi strani cestišča nedvomno ostanek angleškega kolonializma (Schukla, 2008).

---

<sup>17</sup> Asamski, bengalski, bodo, dogri, gudžarati, kanada, kašmirski, konkani, maitili, malajalam, manipuri, marati, nepalski, orija, pundžabi, sanskrt, santali, sindi, tamilski, telugu in urdu, na severu je priljubljena različica med hindijščino in urdujem, imenovana hindustani, vendar ni uradni jezik.

Za indijsko kulturo je značilno čutno dojetje sveta in pomembno je poznavanje osnovnih pojmov, ki se prepletajo s kulturo in religijo, kot so (Turk, 2007):

- Karma: vsaka posledica je rezultat določene dejavnosti; reinkarnacija.
- Kaste: ustava priznava vse ljudi enake pred zakonom, dejansko pa so ljudje razvrščeni v pet osnovnih kast: najvišja, kamor spadajo duhovniki in učitelji, sledijo vladarji in vojaki, trgovci, delavci in kot najnižja kasta nedotakljivi.
- Dharma: dolžnost, naravni zakon, »namen življenja«.
- Vraževernost: zvezde in položaj planetov določajo srečne dneve, ki jih je treba upoštevati pri sprejemanju pomembnih življenjskih odločitev (npr. poroka) ali pri poslovnih dejanjih (sklepanje poslov). Fatalizem pomeni verovanje v neizbežnost usode, vdanost v usodo in igra veliko vlogo v vsakdanjem življenju ljudi.
- Praznovanje: obletnice, praznovanja in družina so zelo pomembni. Indijci pogosto živijo v družinskih skupnostih.

#### 4.3.2 Navade, običaji in način vzpostavljanja poslovnih stikov

Hierarhija ima velik pomen, tako pri formalnih kot tudi neformalnih srečanjih, kar pomeni, da se odločitve o poslih sprejemajo na najvišjih nivojih odločanja. Pogajanja trajajo praviloma dlje in potekajo v sproščenih pogovorih. Pri izpeljavi posla ni pomembna samo kredibilnost partnerja, temveč imata pomembno vlogo tudi dober odnos in zaupanje. Po naravi so precej nezaupljivi ljudje in navadno pridobijo zaupanje šele po dolgotrajnem sodelovanju s tujim partnerjem. Indijci veljajo za indirektno sogovorce in so tudi pri nestrinjanju zelo diplomatski. Isto vedenje pri pogajanjih je priporočljivo za tuje poslovneže. (Nikoli ne smemo direktno zavrniti z besedo »ne«, temveč pustimo odgovor odprt z »poskusili bomo razmisliti«, »poskusili bomo priti«, čeprav potem tega ne naredimo.) Imajo tudi nekoliko drugačno govorico telesa, saj pomeni pozibavanje glave levo in desno pritrditev in ne nestrinjanja, kot smo navajeni pri nas. Priljubljena so spoznavna večerna družabna srečanja. Kot gostitelji so gostoljubni in graciozni. Priporočljivo je, da načrtujemo prihod na zasebno večerjo od 15 do 30 minut po dogovorjeni uri, pri pomembnih poslovnih sestankih pa je bolje, da smo točni. Če smo bili osebno povabljeni na dom gostitelja, je navada, da si pred vstopom v prostor sezujemo čevlje. Pomembno je poznati prehranske navade poslovnih partnerjev, ki so religiozne narave.<sup>18</sup> Obdarovanje je v navadi in je znak prijateljstva, vendar ne že ob prvem srečanju, običajno se darila ob prejemu ne odpre. Darilo naj bo zavito v rdeč, rumen, zelen ali moder papir, nikakor ne v belega ali črnega, saj je v Indiji bela barva simbol žalovanja. Pri obdarovanju se je treba izogibati pretirano dragim darilom in izdelkom iz usnja, saj je krava pri hindujcih sveta žival. Rokovanje med moškimi je običajno pri poslovnih sestankih. Z žensko se rokujejo le, če jim ta ponudi roko. Indijci se med seboj pozdravljajo s sklenjenimi

---

<sup>18</sup> Npr. hindujci so vegetarjanci, muslimani in sikhi ne pijejo alkohola, muslimani prav tako ne jedo svinjine, temveč svojevrstno pripravljeno meso *halal* ...



dlanmi, prislonjenimi na prsi in rahlim poklonom, kar imenujejo »namaste« ali »namaskar«.<sup>19</sup> (Schukla, 2008)

Običajno pri uradnem predstavljanju povejo tudi svoj poklic in izobrazbo, kar velja tudi za poslovne vizitke, ki si jih izmenjujejo pozorno in vedno z desno roko, saj velja leva za nečisto. Prav tako je treba jesti z desno roko,<sup>20</sup> jedi pa si lahko podajamo z levo (Schukla, 2008). Indijci se med seboj uradno nagovarjajo z »Shri«, kar pomeni gospod in »Shrimati«, kar pomeni gospa. Pri poslovnih oblekah je tako za tujce kot tudi indijske poslovneže sprejemljiv konzervativni slog zahodnjaškega poslovnega oblačenja nevtralnih, ne presvetlih barv, medtem ko lahko nekatere poslovne Indijke nosijo tradicionalno oblačilo »sari«.<sup>21</sup> V nasprotju z zahodnimi normami osebni prostor med Indijci zelo ozek, do tujcev so odprti, prijazni, vedoželjni in radovedni, vprašanja in pogovori o družini pa so nekaj vsakdanjega. Indijcem so pomembni osebni življenjski dogodki, ki imajo prednost pred vsakodnevnimi delovnimi zadolžitvami (Turk, 2007).

Za sklepanje poslov ne zadoščajo le oblike komuniciranja po internetu, temveč je treba imeti lokalno pomoč – posrednika ali agenta, ki pomaga vzpostaviti in vzdrževati osebni stik z indijskim poslovnežem, brez takšne pomoči je poslovanje težko (Prenos mednarodnih poslovnih praks. Primer Iskraemeco v Indiji, sogovornik Boris Štamberger, 2006).

### 4.3.3 Način pogajanj

Navadno se sestanki začenejo z neformalnim pogovorom o neposlovnih temah (*t. i.* »small talk«). V navadi je, da med pogajanjem barantajo za ceno in vedno skušajo doseči, da nasprotnik popusti pri postavljenih pogojih. Indijski pogajalci pričakujejo in tudi cenijo prilagodljivost pri pogajanjih. Zato je priporočljivo postaviti neko okvirno ceno med zgornjo in spodnjo mejo, ki pozneje dopušča barantanje z nasprotno stranjo. Intuicija ima velik pomen. V poslu tvegajo le, ko zaupajo poslovnemu partnerju. Gostoljubnost je prav tako del pogajanj, ki se navadno začnejo s kratkim prigrizkom, kavo ali čajem. Pogosto poklanjanje komplimentov (npr. o hrani ...) je znak spoštovanja do gostitelja, komplimente pa tudi radi prejemajo. Po končani pogostitvi izkažemo zahvalo z našim povratnim povabilom na večerjo (Schukla, 2008).

Pogajanja so dolgotrajna, vendar pri njih ni zaželeno popuščanje. V Indiji je popuščanje pri pogajanjih (spreminjanje svojih izhodiščnih stališč) znak slabosti, lastne zahteve je priporočljivo ponavljati v nedogled. Potrebna je velika mera potrpežljivosti in vztrajnosti, skozi katero pridobimo spoštovanje indijskih poslovnežev. To je prav gotovo velik izziv za monokrone zahodnjaške pogajalce, ki jim je čas denar. Načelo »stranki se dobita na sredi

---

<sup>19</sup> »Namaste« ali »namaskar« je pozdrav večinoma med hindujci in nekaterimi drugimi skupnostmi. Muslimani se tradicionalno pozdravljajo s pozdravom »Salaam-Wale-Kum«, na katerega se odgovori z »Wale-Kum-Salaam«. »Sat-Siree-Akaal« pa je tradicionalni pozdrav med sikhi. V urbanem okolju je v navadi klasično rokovanje v zahodnjaškem stilu.

<sup>20</sup> Zanimivo je to, da vse jedi jedo z desno roko in brez jedilnega pribora.

<sup>21</sup> Moško tradicionalno oblačilo se imenuje »kurta-pajama«.

poti« se ne sme uporabiti takoj na začetku, temveč se to po dolgotrajnih pogajanjih mora zgoditi na koncu, saj gre pri pogajanjih za neke vrste ritual, ki mora trajati dovolj dolgo. Po indijskih običajih je za pogajanja predviden določen čas in hitreje doseči rezultat ni niti običajno niti pričakovano (Prenos mednarodnih poslovnih praks. Primer Iskraemeco v Indiji, sogovornik Boris Štamberger, 2006).

#### 4.4 POLITIČNO-PRAVNO OKOLJE

Indija je federativna republika, ki je sestavljena iz 28 držav in 7 zveznih teritorijev, ki imajo vsi svoje lokalne vlade (CIA World Factbook). Geografska razporeditev držav je prikazana v Prilogi 7. Julija leta 2007 je bila za predsednico države imenovana Pratiba Patil. Dvodomni parlament (spodnji in zgornji dom) je vrhovno zakonodajno telo, predsednik vlade pa ima izvršno oblast. Zakonodajno in izvršno oblast na ravni federalnih držav imata eno- ali dvodomni parlament ter guverner, ki ga imenuje predsednik države. Z volilno zmago Indijskega narodnega kongresa leta 2004, se je gospodarska politika zasukala nekoliko v levo (Izvozno okno, 2008).

##### 4.4.1 Dvostranski odnosi Indija – Slovenija

Obseg blagovne menjave med državama narašča, vendar je daleč pod potencialom možnosti sodelovanja med državama. V letu 2006 se je izvoz slovenskega blaga povečal za 79 %, predvsem zaradi povečanega izvoza slovenske farmacevtske, elektro- in jeklarske industrije. Uvoz se je v letu 2006 povečal za 11 % (Veleposlaništvo RS v Indiji, 2008).

Tabela 10: Obseg blagovne menjave (v mio EUR)

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>IZVOZ</b>	24,632	17,215	17,843	31,907	36,112
<b>UVOZ</b>	39,307	42,325	47,649	52,834	69,613
<b>SALDO</b>	<b>-14,675</b>	<b>-25,110</b>	<b>-29,806</b>	<b>-20,927</b>	<b>-33,501</b>

Vir: Izvozno okno, 2008.

Najpomembnejši dvostranski sporazumi v gospodarstvu, ki sta jih državi sprejeli, so prikazani v Prilogi 8 (Izvozno okno, 2008).

##### 4.4.2 Poslovna zakonodaja

###### 4.4.2.1 Posebnosti poslovanja v državi

Z vidika zakonodaje je v posameznih delih domačin bolj zaščiten kot tujec. Za tuje investitorje je priporočljivo imeti lokalnega odvetnika, ki je specialist za poslovno pravo (pogoji ustanavljanja podjetij, partnerski odnosi, pogodbene klavzule, komercialne pogodbe, garancijski pogoji, pogodbe o delu itd.). Posebnosti pri davčni zakonodaji ni, je pa davkov več kot v državah, ki poznajo DDV (npr. sales tax, cess duty, income tax itd.). Včasih se davki

izračunavajo tudi kot davek na davek.<sup>22</sup> Pogosta so tudi doplačila ali vračila premalo ali preveč plačanega davka za poslovanje v minulih letih. Slovenski investitor se lahko temu izogne s pridobitvijo natančnega poročila z mnenjem indijskega davčnega svetovalca o stanju davčnih plačil in/ali davčnega dolga v konkretnem potencialnem partnerjevem podjetju. Finančno leto je obdobje od 1. aprila do 31. marca, zato je priporočljivo načrtovati sestanke zunaj obdobja, ko je treba izstaviti finančna poročila. Manjše podkupnine niso redkost, to je skoraj javni del poslovne kulture, brez katerega ni moč veliko doseči. Cena delovne sile je zelo konkurenčna. Zelo dober inženir na jugu Indije je plačan na mesec približno 400 USD, proizvodni delavci in njihovi vodje pa le od 80 do 200 USD.<sup>23</sup> Delavci imajo izplačan tudi letni bonus v višini vsaj ene mesečne plače, za vodstvene delavce je predviden variabilni del plače. Sindikati v Indiji so zelo močni, saj vodijo vsa pogajanja v zvezi s plačami, bonusih in drugih bonitetah. Delavci se morajo z vodstvom pogajati za plačo, saj kolektivne pogodbe na ravni države ne obstajajo. Tovrstna pogajanja je priporočljivo prepustiti indijskemu strokovnjaku, ki mu lahko zaupamo. V splošnem so Indijci nagnjeni k učenju, saj jih veliko študira na podiplomskih študijih povsod po svetu. Izobrazba ima velik pomen med ljudmi. Indijske delavce je težko motivirati, saj jim denar pomeni zgolj kratkoročni motivator, tudi pripadnost podjetju je majhna. Treba je dosledno nadzorovati delovni proces in kakovost izdelkov, saj delavci težko sprejemajo odgovornost. Bolj motivirani so višje izobraženi, ki kažejo željo po znanju in napredovanju. Fluktuacija višje izobraženih je velika, saj migracija zaradi menjave službe Indijcem načeloma ne pomeni ovire. Izobražene ženske se udeležujejo v politiki, kjer je razmerje med moškimi in ženskami v ravnovesju (primer Sonje Gandi, ki je predsednica vladajoče stranke). Pogosto so izobražene ženske tudi na vodilnih položajih javnih podjetij, kar nakazuje na precejšnjo enakopravnost izobraženih žensk z moškimi, čeprav naj bi veljalo, da so ženske v poslovnem svetu v podrejenem položaju. Kršitev zakona o intelektualni lastnini je večinoma redek pojav v Indiji, saj Indijci sami zelo dobro ločijo ponaredek od izvirnika in priznavajo vrednost blagovnih znamk. Vsekakor je treba patentirati izdelek (Prenos mednarodnih poslovnih praks. Primer Iskraemeco v Indiji, sogovornik Boris Štamberger, 2006).

#### 4.4.2.2 Formalni pogoji za ustanovitev in poslovanje družb

Zakon, ki ureja pravno-organizacijske oblike družb, je *Companies Act (1956)*. Tuj investitor izbira med sledečimi oblikami družb:

- indijsko podjetje: mešano podjetje (*ang. joint venture*), hčerinsko podjetje v tuji lasti (*ang. wholly owned subsidiary*);
- tuje podjetje: predstavništvo (*ang. liaison/representative office*), podružnica (*ang. branch office*);
- mešano podjetje z indijskim partnerjem (*ang. joint venture with an Indian partner*);

---

<sup>22</sup> Več o davkih sledi v točki 4. 4. 4.

<sup>23</sup> Plače inženirjev znašajo od 4.300 do 8.000 \$ na leto, letne plače menedžerjev znašajo med 30.000 in 51.000 \$ (Bloodgood, 2007, str. 49).

- hčerinsko podjetje v tuji lasti (*ang. wholly owned subsidiary company incorporation of company*).

Postopke ustanovitve družb objavlja ministrstvo za podjetniške zadeve in so podrobno opisani tudi v priročniku ministrstva za trgovino in industrijo »Investing in India 2006«.

Predstavnštvo se s komercialnimi posli ne sme ukvarjati, ne sme tudi pridobivati prihodkov ali samostojno izvajati proizvodnih dejavnosti. Opravlja lahko zbiranje in posredovanje informacij o poslovnih priložnostih matičnemu podjetju, posredovanje informacij o matičnemu podjetju in njegovih proizvodih potencialnim poslovnim partnerjem, podpira tehnično in finančno sodelovanje med partnerjema ter pospešuje izvoz/uvoz. Za ustanovitev predstavnštva v Indiji je treba pridobiti dovoljenje s strani Reserve Bank of India (RBI),<sup>24</sup> ki velja tri leta in se ga lahko pozneje obnovi (pristojbina znaša 500 INR), in certifikat s strani Registrat of Companies (ROC),<sup>25</sup> kjer se določi sedež predstavnštva (Izvozno okno, 2008). Najpogostejši način vstopa, ki ga uporablja večina podjetij, ki vstopajo na trge v razvoju, je t. i. mešano ali skupno podjetje med tujim investitorjem in lokalnim partnerjem (Johnson & Tellis, 2008, str. 10).

#### **4.4.3 Najpogostejše pravnoorganizacijske oblike družb**

##### **4.4.3.1 Delniška družba (*ang. Public Company*)**

Minimalno število ustanoviteljev je sedem, zgornja meja ustanoviteljev pa ni določena, prav tako ni omejitev glede državljanstva. Pri ustanovitvi je potreben statut ali pogodba o združitvi, ki mora vsebovati ime, cilje in pravila poslovanja družbe, imena ustanoviteljev ter višino ustanovnega kapitala. Nato je potreben vpis v register tam, kjer bo sedež družbe. Najnižji ustanovni kapital znaša 500 000 INR (9.153 EUR, maj 2007). Zakon ne določa višine vplačanega deleža kapitala pred registracijo, temveč je to navedeno v ustanovitvenem aktu družbe. Preden družba doseže predpisanih 10 % delniškega kapitala za obvezne rezerve, mora letno izločati od 2,5 do 10 % letnega dobička v te rezerve. Delnice so lahko navadne, prednostne, kumulativne in z glasovalno pravico ali brez nje, ki lahko predstavljajo do 25 % kapitala pod pogojem izplačevanja dividend za obdobje naslednjih treh let. Spreminjanje delnic z glasovalno pravico v delnice, ki te nimajo, ni dovoljeno. Nadzorni svet naj bi sestavljalo od 3 do 12 članov, katerih državljanstvo ni omejeno na indijsko. Izvoli jih skupščina delničarjev z navadno večino in se sestajajo vsaj enkrat na tri mesece. Tuj partner, ki ima več kot 15-odstotni delež, lahko določi enega člana uprave kot stalno zaposlenega (to je možno samo prvih deset let in ta član mora imeti 26-odstotni delež kapitala). Mandat člana uprave je 5 let in se nato lahko podaljša za pet let. Član uprave lahko nastopa v največ dveh javnih družbah. Družba, ki ima promet večji od 50 mio INR, mora ustanoviti revizijsko komisijo. Stroški ustanovitve delniške družbe se gibljejo od 4000 INR do 20 mio INR.

<sup>24</sup> Reserve Bank of Indija pomeni Indijsko centralno banko.

<sup>25</sup> Registrat of Companies pomeni Register podjetij.

Pristojbina za registracijo, ki je odvisna od višine kapitala, znaša 4000 INR (Izvozno okno, 2007).

#### 4.4.3.2 Družba z omejeno odgovornostjo (ang. Private Company)

Ustanovita jo lahko najmanj dve ali največ 50 oseb. Tudi tu ni omejitev glede največjega možnega števila in državljanstva ustanoviteljev. Najnižji ustanovitveni kapital za družbo z omejeno odgovornostjo je 100.000 INR (1.830 EUR, maj 2007). Ob registraciji mora biti vplačan delež kapitala, ki je naveden v ustanovitvenem aktu družbe. Ta oblika družbe ima enega ali več direktorjev, ki vodijo družbo, odločitve se sprejemajo na skupščini družbenikov, ki se sestane vsaj enkrat na leto. Statut določa pravila o upravljanju. Za večje družbe so pravila enaka kot pri delniških družbah. Deleži so prenosni ob soglasju drugih družbenikov s predkupno pravico (Izvozno okno, 2007).

### 4.4.4 Davki

Davčni sistem v Indiji je zelo razvejan in decentraliziran, saj se davki pobirajo na ravni zvezne oblasti, posameznih zveznih držav in lokalnih oblasti. V okviru ministrstva za finance delujeta dva nadzorna organa, in sicer Central Board of Direct Taxes ter Central Board of Excise and Customs. V fiskalnem letu 2007–2008 je veljala naslednja dohodninska lestvica: do 110.000 INR ni obdavčitve, od 110.001 INR do 150.000 INR je obdavčitev 10 %, od 150.001 INR do 250.000 INR 20 %, od 250.001 INR naprej pa 30 % obdavčitev. 10 % znaša dodatna obdavčitev, obstaja pa tudi davek na srednjo izobrazbo v višini 1 % in na visoko izobrazbo v višini 2 %. Če neto dohodek presega 10 milijonov INR, se na celotno vrednost obdavčljivega dohodka z dodatki obračunata 2 %. Nerezidenti plačujejo davek po odbitku (Izvozno okno, 2008).

#### 4.4.4.1 Davek na dobiček podjetij

V fiskalnem letu 2006–2007 je znašal za domača podjetja 30 % + dodatnih 10 %, če dohodek preseže 10 milijonov INR, za tuja podjetja pa 40 % + 2,5 %. Dodatno se plača tudi 3-odstotni davek na izobrazbo. Vladi Slovenije in Indije sta podpisnici konvencije o izogibanju dvojnega obdavčevanja in preprečevanju davčnih utaj v zvezi z davki od dohodka. V 10. členu Konvencija določa, da obračunani davek ne presega 5 % bruto zneska dividend, če je upravičeni lastnik družba z manj kot 10 % lastništvom kapitala družbe, ki plačuje dividende, v 11. členu je določilo, da zaračunani davek na obresti ne presega 10 % bruto zneska obresti. V 12. členu pa določilo, da zaračunani davek na licenčnine in avtorske honorarje za strokovne storitve ne presega 10 % bruto zneska takih licenčnin in avtorskih honorarjev. Ministrstvo za finance določa posebne davčne in finančne olajšave v posebnih ekonomskih conah (ang. SEZ – *Special Economic Zones*), v izvozno usmerjenih enotah (ang. EOU – *Export Oriented Units*) in za infrastrukturne projekte. V SEZ so brez omejitev dovoljene 100 % neposredne tuje investicije v proizvodnjo (zanje velja samodejna pot odobritve), investitorji pa so tudi upravičeni oprostitve centralnega prometnega davka, dajatev za uvoz/nakup kapitalnih dobrin, surovin, embalaže itd. (Izvozno okno, 2008). Čeprav obstaja manjša obdavčitev v posebnih

ekonomskih conah, tehnoloških parkih z razvojem računalniške programske opreme, infrastrukturnih projektih, je davek na dobiček za domača podjetja relativno visok, saj znaša 33,66 %, za tuja pa kar 41,82 % (Turk, 2007).

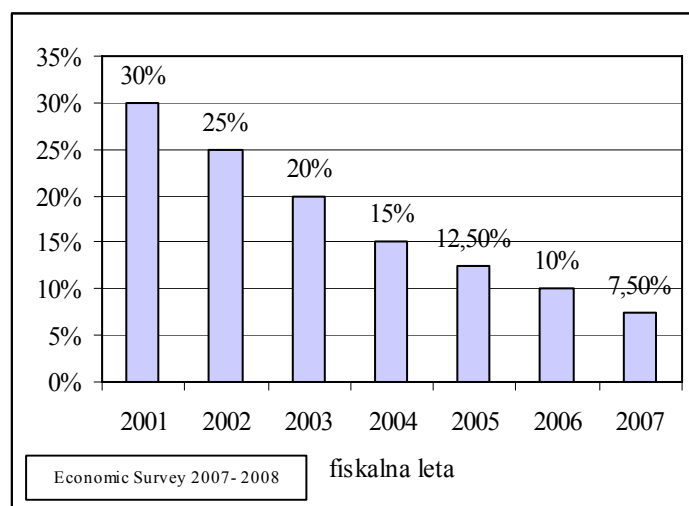
#### 4.4.4.2 Prometni davek, trošarine, plačevanje in carinske dajatve

Davčna stopnja med zveznimi državami ni enotna. Centralni prometni davek znaša 3 %, do konca leta 2010 pa naj bi ga zamenjali z davkom na dodano vrednost. Posebne ekonomske cone so upravičene do povračila tega davka. Za večino proizvodov znaša trošarina 16 % (Izvozno okno, 2008).

Pri plačevanju je priporočena uporaba bančnega akreditiva, vsaj dokler se partnerja ne spoznata in ocenita poslovanje kot varno. Naslednja oblika plačila, ki je tudi varna, a nekoliko dražja, je bančna garancija. Indijska podjetja ne morejo plačati blaga v naprej. Plačilo se namreč lahko izvede šele po fizičnem vstopu blaga v državo, ko uvoznik dobi potrdilo o vstopu (»bill of entry«, ki ga izda carinska pisarna) ter ga preda banki. Indijska vlada in nacionalna banka nista članici mednarodnih konvencij, ki pokrivajo akreditivno pismo, zato je priporočljivo, da se akreditivna pisma, ki jih banke izdajo, dodatno zavarujejo pri evropskih bankah (Izvozno okno, 2008).

Kot je razvidno s Slike 5, se carinske tarife na avtomobilske dele z leti zmanjšujejo. Za fiskalno leto 2001 na grafu velja obdobje od 31. marca 2001 do 1. aprila 2002, za fiskalno leto 2002 na grafu velja obdobje od 31. marca 2002 do 1. aprila 2003 itd. V fiskalnem letu 2007 na grafu, za katero velja obdobje od 31. marca 2007 do 1. aprila 2008, so uvozne tarife na avtomobilske dele različne, in sicer od 7,5 do 10 % (Global Competitiveness of Indian Auto Component Industry & It's Sustainability, 2008, str. 8).

Slika 5: Zniževanje carinskih dajatev (tarif) na avtodele



Vir: Global Competitiveness of Indian Auto Component Industry & It's Sustainability, 2008, str. 8.

Carinske dajatve so za večino izdelkov zelo visoke. Večina carinskih dajatev se obračuna ad valorem in znaša največ 10 % (izjema so kmetijski proizvodi). Indija ima podpisane

preferencialne sporazume s SAARC<sup>26</sup> (*South Asian Association for Regional Cooperation*), Čilom ter prostotrgovinski sporazum s Šrilanko. Konec avgusta 2008 je Indija podpisala tudi prostotrgovinske sporazume z Zvezo držav jugovzhodne Azije oz. državami ASEAN (*Association of Southeast Asian Nations*), katere članice so že Indonezija, Malezija, Filipini, Singapur in Tajska (Izvozno okno, 2008).

#### **4.4.5 Investicije**

Gospodarska in poslovna moč se vse bolj premika v razvijajoče se države. Kitajska, Rusija in Indija so tako skupaj nakopičile več kot 1,700 milijard ameriških dolarjev v deviznih rezervah (IMD World Competitiveness Yearbook 2007, 2007). Indija se vedno bolj kaže kot stabilna država ta tuje investicije, ki so vse večje, kar prikazuje tudi Priloga 9. Vlada skuša privabiti neposredne tuje naložbe z ustvarjanjem investitorjem prijazne investicijske klime, ki se kaže skozi številne ekonomske reforme, liberalizacijo trgovinske politike in menjalniške predpise, poenostavitve investicijskih postopkov, uvedbo zakona o konkurenci, skozi varstvo intelektualne lastnine in, ne nazadnje, skozi reforme v finančnem sektorju. Prav tako poteka privatizacija premoženja in državnih podjetij z namenom pospešiti gospodarsko rast in konkurenčnost v državi (Izvozno okno, 2008).

#### **4.4.6 Patenti**

Z letom 2005 se je indijska patentna zakonodaja harmonizirala z zakonodajo Svetovne trgovinske organizacije predvsem v kmetijstvu, farmaciji in prehrabnih izdelkih. Zaščita blagovnih znamk, registriranih v Indiji, je omejena le na ozemlje Indije, saj država ni podpisnica Madridske konvencije o blagovnih znamkah. Neurejena patentna zakonodaja tako še vedno povzroča probleme tujim investitorjem, saj lahko indijska podjetja preneseno proizvodno tehnologijo iz tujine brez strahu pred sodnim pregonom kopirajo ter nato izvozijo izdelek nazaj na mednarodno tržišče. V splošnem je zaščita patenta zelo slaba, zato se mora tuj investitor dobro prepričati o zaupanju in verodostojnosti indijskega partnerja, saj lahko ta ukrade ideje/produkt (Izvozno okno, 2008).

#### **4.4.7 Zaposlovanje in delovna sila v Indiji**

Indija spada med države z najcenejšo ne- in polkvalificirano delovno silo (npr. v tekstilni industriji), cena izobražene delovne sile z univerzitetno izobrazbo pa narašča zaradi vedno večje zastopanosti mednarodnih podjetij v državi. Pravila zaposlovanja so za domača in tuja podjetja enaka. Organizacije z več kot 50 zaposlenimi so nadzorovane s strani lokalnih oblasti in sindikatov, medtem ko zakonodaja do manjših podjetij ni tako stroga. Indija nima enotnega sistema plačne politike, tarife v organiziranem sektorju pa se določijo na pogajanjih med delodajalci in delojemalci, v neorganiziranem sektorju pa so določene minimalne plače, ki so med sektorji različne, a minimum znaša 66 INR/dan. Po najnovejših podatkih znaša povprečna plača kvalificiranega zaposlenega z univerzitetno izobrazbo 700–900 USD bruto

---

<sup>26</sup> Članice združenja SAARC so Indija, Nepal, Bangladeš, Pakistan, Šrilanka, Maldivi, Butan.

na mesec, nekvalificiranega (npr. v tekstilni industriji) pa v večjih mestih 250 USD bruto na mesec, v manjših mestih tudi manj, pod 150–250 USD bruto na mesec. Plače se zaradi različnega življenjskega standarda med posameznimi zveznimi državami precej razlikujejo. Povprečna plača v letu 2007 znaša npr. v Mumbaju približno 40.000 INR/mesec, medtem ko v zvezni državi Utar Pradeš le 5.000 (Izvozno okno, 2008).

V Indiji obstaja organiziran in neorganiziran trg delovne sile, katerega pripadniki so po večini revnejši prebivalci države. Vladna državna komisija za neorganizirani trg delovne sile (*National Commission For The Enterprises In The Unorganised Sector, NCEUS*) je izvedla natančnejše raziskave o trgu delovne sile v Indiji. Večina delavcev je zaposlenih na neorganiziranem sektorju in mnogo ljudi dela v zelo slabih razmerah ter ni deležno nobene socialne zaščite, zdravstvenega varstva ali zaščite s strani delodajalca. V Tabeli 11 so prikazane ocene in razmerje zaposlenosti na organiziranem in neorganiziranem trgu delovne sile. Podatki kažejo, da je bilo januarja leta 2005 na trgu delovne sile približno 458 milijonov ljudi, od tega je bilo 394,9 milijona zaposlenih v neorganiziranem sektorju<sup>27</sup> in samo 62,6 milijona v organiziranem. Med neorganizirani trg delovne sile spadajo delavci, ki so zaposleni neformalno v neorganiziranem sektorju ter samozaposleni v neorganiziranem sektorju, neformalno<sup>28</sup> zaposleni v organiziranem sektorju ter formalno zaposleni v neorganiziranem sektorju (Sengupta et al., 2007, str. 3–5).

Tabela 11: Razmerje med organiziranim in neorganiziranim trgom delovne sile (v milijonih)

SEKTOR/ DELAVEC	Neformalno zaposleni delavec	Formalno zaposleni delavec	SKUPAJ
<b>1999-2000</b>			
<b>Neorganizirani sektor</b>	341,3 (99,60)	1,4 (0,4)	342,6 (100,00)
<b>Organizirani sektor</b>	20,5 (37,80)	33,7 (62,2)	54,1 (100,00)
<b>SKUPAJ</b>	361,7 (91,20)	35,0 (8,8)	<b>396,8 (100,00)</b>
<b>2004-2005</b>			
<b>Neorganizirani sektor</b>	393,7 (99,60)	1,4 (0,40)	394,9 (100,00)
<b>Organizirani sektor</b>	29,1 (46,60)	33,4 (53,4)	62,6 (100,00)
<b>SKUPAJ</b>	422,6 (92,40)	34,9 (7,60)	<b>457,5 (100,00)</b>

\*Opombe: Podatki znotraj oklepaja so v odstotkih.

\*\*Opomba: Podatki so bili pridobljeni v: NSS 61st Round 2004–2005 and NSS 55th Round, 1999–2000, Employment-Unemployment Survey.

Vir: A. K. Sengupta, et al., *Report On Conditions Of Work And Promotion Of Livelihoods in the Unorganised Sector*, 2007, str. 4.

Po zadnjih ocenah iz leta 2007 naj bi celoten trg delovne sile znašal 516,4 milijona ljudi (CIA World Factbook, 2008). Iz Tabele 11 je razvidno, da se razmerja zaposlenosti na organiziranem in neorganiziranem trgu delovne sile med fiskalnima letoma 1999–2000 in

<sup>27</sup> Neorganiziran sektor se nanaša na vsako neregistrirano obliko zasebnega podjetništva, ki se ukvarja s prodajo ali proizvodnjo dobrin ali storitev in zaposluje največ deset zaposlenih.

<sup>28</sup> Ta pojem izključuje običajne delavce s socialnim varstvom, ki so sicer zaposleni v neorganiziranem sektorju, ter vključuje formalno in neformalno zaposlene delavce neorganiziranem sektorju, ki so brez socialnega varstva ali delodajalčevega varstva proti poškodbam in boleznim, brez pokojninskega zavarovanja ali porodniškega dopusta na delovnem mestu. Prav tako jih ne ščiti posebna zakonodaja, ki bi jih varovala pred zlorabami.



2004–2005 niso veliko spremenila, zato lahko predvidevamo podobna razmerja tudi za fiskalno leto 2006–2007.

## 4.5 TEHNOLOŠKO OKOLJE

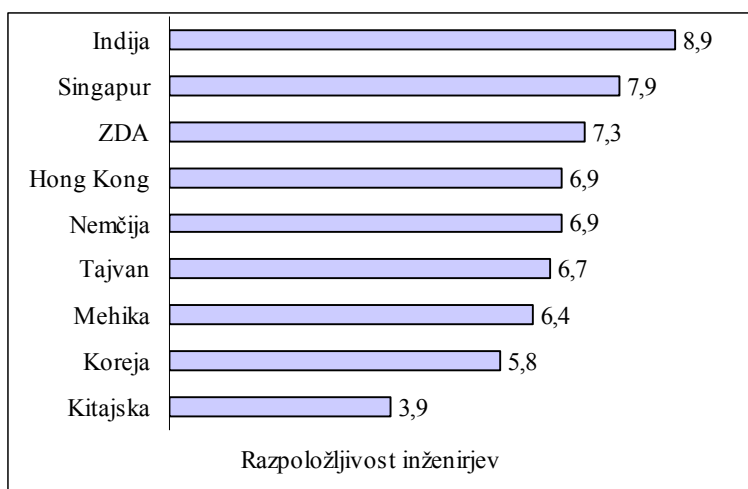
### 4.5.1 Elektronsko poslovanje

Predvidena rast uporabe transakcij po spletu je po ocenah študije Internet and Mobile Association of India (IAMAI) za obdobje 2006–2007 kar 300-odstotna v primerjavi z obdobjem 2004–2005. Po podatkih Internet & Online Association of India (IOAI) naj bi potrošniška elektronska prodaja v obdobju 2006–2007 dosegla vrednost 550 milijonov USD, letna vrednost nakupov po spletu v obdobju 2004–2005 pa približno 130 milijonov USD. V Indiji naj bi konec leta 2007 število uporabnikov interneta naraslo na 100 milijonov, vendar je uporaba elektronske pošte in interneta včasih ovirana zaradi izpadov električne energije ali preobremenitve sistema. Tudi sicer so izpadi električne energije po celotnem območju (tudi v razvitih predelih) precej pogosti (Izvozno okno, 2008).

### 4.5.2 Razpoložljivost tehnično izobražene delovne sile

Indija ima presežek strokovne, izobražene delovne sile, predvsem inženirjev, katerih razpoložljivost presega povpraševanje indijskega trga. V raziskavi World Competitiveness Yearbook 2003, ki jo je pripravil mednarodni inštitut za razvoj managementa v Švici (*IMD-International Institute for Management Development*), je razvrščenih 30 držav z visoko razpoložljivostjo kvalificirane delovne sile. Prvouvrščeni je Singapur, nato ZDA, Indija pa je dosegla tretje mesto. Glede na razpoložljivost inženirjev je bila Indija uvrščena celo na prvo mesto, medtem ko je bila Kitajska na 21-em, kar prikazujejo razvrstitveni ponderji na Sliki 6 (Ahya & Xie, 2004, str. 22).

Slika 6: Razpoložljivost kvalificiranih inženirjev po IMD World Competitiveness Yearbook 2003



Legenda: 1 = nizka, 10 = visoka.

Vir: C. Ahya & A. Xie, *India and China: A Special Economic Analyses*, 2004, str. 22.

## **5 ZUNANJA ANALIZA MIKROOKOLJA INDIJE**

### **5.1 Avtomobilska industrija in industrija avtodielov v Indiji**

#### **5.1.1 TNI v avtomobilski industriji**

Trg osebnih vozil v Indiji je na začetku rasti, saj je trenutno Indija s stopnjo 7 avtomobilov na 1000 prebivalcev ena izmed držav z najnižjo stopnjo posedovanja osebnih avtomobilov na število prebivalcev. Hkrati večina tržno raziskovalnih agencij napoveduje rast srednjega razreda v Indiji, kar kaže, da bo segment osebnih vozil (poleg motornih vozil) v prihodnosti v Indiji eden izmed najdonosnejših (Bloodgood, 2007, str. 92). V globalnem smislu se glede na proizvodnjo Indija uvršča v segmentu dvokolesnikov in motornih vozil na drugo mesto, v proizvodnji osebnih avtomobilov na 11. mesto ter v proizvodnji gospodarskih vozil na 13. mesto. Zaradi velikosti in rasti trga obstaja velik tržni potencial za podjetja v avtomobilski industriji (Auto Components: Market & Opportunities, 2008, str. 2).

Tuje neposredne investicije na trg avtomobilske industrije se povečujejo. Japonski Maruti Udyog (podružnica od Suzuki Motors) namerava odpreti proizvodni obrat z zmogljivostjo 250.000 avtomobilov na leto, kar bo povečalo njegovo proizvodno zmogljivost na 800.000 avtomobilov na leto. Sklenil bo tudi deset novih skupnih podjetij z dobavitelji avtomobilskih delov, ki bodo podpora povečani proizvodnji vozil. Hyundai namerava v prihodnjem letu povečati proizvodno zmogljivost na 600.000 avtomobilov na leto. Ashok Leyland in Nissan Motor Co. Ltd. sta podpisala pogodbo (Master Cooperation Agreement – MCA) o sklenitvi treh skupnih podjetij, ki bi podpirali proizvodnjo lahkih gospodarskih vozil in katerih investicija znaša 500 milijonov ameriških dolarjev. Tata Motors namerava investirati 240 milijonov ameriških dolarjev v izgradnjo novega proizvodnega obrata v Zahodni Bengaliji. Toyota z zmogljivostjo 200.000 avtomobilov in General Motors (z BZ avtomobila Spark Small Car) se že osredotočata na segment osebnih vozil. Nissan in Renault sta v skupnem podjetju (v 50 : 50 lastniškem razmerju) močnejša za proizvodno zmogljivost 400.000 avtomobilov na leto. Volkswagen pa investira 400 mio EUR v nov proizvodni obrat v Puneju, katerega proizvodnja bo začela v letu 2009. Honda investira 250 milijonov ameriških dolarjev v izgradnjo novega proizvodnega obrata v mestu Radžastan z zmogljivostjo 60.000 avtomobilov na leto in pričetkom proizvodnje v letu 2009. Ford namerava investirati 500 milijonov ameriških dolarjev v izboljšave svojih proizvodnih obratov v mestu Čenaj (Global Competitiveness of Indian Auto Component Industry & It's Sustainability, 2008, str. 14–15).

Pričujoči podatki kažejo, da se proizvajalci že aktivno pripravljajo na boj za tržni delež v potencialno najbolj dobičkonosnem tržnem segmentu osebnih in lahkih vozil v Indiji, kar bo privedlo do velikega konkurenčnega boja med izdelovalci in posledično tržne zasičenosti tega segmenta v prihodnosti. Zadnji podatki o tržnih deležih avtomobilskih proizvajalcev so prikazani v Tabeli 12 na naslednji strani.

Tabela 12: Tržni deleži prodaje osebnih vozil v Indiji v FL 2007–2008

Avtomobilski proizvajalci osebnih vozil v Indiji	Tržni delež (v %)
Maruti Udyog (podr. od Suzuki Motors)	47,3
Hyundai Motor India	25,5
Tata Motors	12,7
Honda Siel Cars India	4,2
General Motors (GM)	3,2
Ford India Pvt	2,4
Mahindra Renault	1,8
Drugi	2,9

Vir: *Global Competitiveness of Indian Auto Component Industry & It's Sustainability*, 2008, str. 13.

Združenje proizvajalcev avtomobilov (*Society of Indian Automobile Manufacturers- SIAM*) je pripravilo pregled dosežene prodaje za fiskalno leto 2006–2007, ko je segment dvokolesnikov dosegel prodajo 8,48 mio enot, kar predstavlja 76 % številčnega deleža v celotni avtomobilski industriji. Podatki so prikazani v Tabeli 13. Avtomobili so dosegli 14 % delež prodaje, gospodarska vozila pa 4,7 % v celotni avtomobilski industriji. Največjo skupno letno rast 26,7 % v zadnjih petih letih (*ang. CAGR – Compound Annual Growth Rate*) je dosegel prav segment gospodarskih vozil, ki je v fiskalnem letu 2006–2007 dosegel prodajo 518.000 enot vozil (*Auto Components: Market & Opportunities*, 2008, str. 2).

Tabela 13: Prodaja, delež in rast po posameznih segmentih v avtomobilski industriji

Segment	Količina prodanih vozil v FL 2006-07	Delež v celotni prodaji vozil v FL 2006-07	CAGR* (FL 2002-2007)
Dvokolesniki ( <i>ang. two-wheelers</i> )	8.476.686	76,20%	14,50%
Osebni avtomobili ( <i>ang. passenger cars</i> )	1.578.176	14,20%	16,70%
Trokolesniki ( <i>ang. three wheelers</i> )	547.805	4,90%	20,50%
Gospodarska vozila ( <i>ang. commercial vehicles</i> )	517.648	4,70%	26,70%

Vir: *Auto Components: Market & Opportunities*, 2008, str. 2.

### 5.1.2 Industrija avtomobilskih delov

Cenovni pritiski silijo globalne izdelovalce prve vgradnje (*t. i. OEM – Original Equipment Manufacturers*) v zunanje izvajanje del (*ang. outsourcing*), predvsem v nizkocenovne države, med katere spada tudi Indija. V Prilogi 10 je prikazana večina globalnih proizvajalcev avtomobilske industrije, ki so že prisotni na indijskem trgu. Poleg nižjih stroškov proizvodnje in velikosti trga globalna podjetja avtomobilske industrije vidijo prednosti Indije tudi v dobro razvitem sektorju R & R, inovativni naravnosti, razpoložljivosti kvalificiranih inženirjev in angleško govoreči delovni sili (*Groomed for Global Growth*, 2005, str. 28–30). Po najnovejših grobih ocenah diplomira do 400.000 inženirjev na leto, na trg delovne sile pa vstopi 7 milijonov kvalificiranih delavcev na leto. S prenosom znanj in tehnologij iz tujih

podjetij v Indijo se vse bolj povečuje tudi kakovost proizvodov in zmanjšuje število napak (Auto Components: Market & Opportunities, 2008, str. 8).

Zadel v svoji analizi surovin primerja ceno surovin jekla v Evropi s ceno v Aziji. Ugotavlja, da je cena jekla aprila 2007 znašala v Evropi 808 \$/tono, v Aziji pa 552. V letu 2007 je bila povprečna cena jeklenih proizvodov v Aziji za 20–30 % nižja v primerjavi s ceno v Evropi. Prav tako ugotavlja, da je proizvodnja železa in jekla bistveno večja na Kitajskem kot v Indiji, kar je razvidno iz Tabele 14 (Zadel, 2007, str. 18).

Tabela 14: Proizvodnja surovin na Kitajskem v primerjavi z Indijo (v 1000 tonah)

Država	Kitajska				Indija			
	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004
Surovina/ Leto								
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

\*Opomba: Podatki za Indijo so bili primarno pridobljeni v Statistical Pocket Book India 2005. Podatki za Kitajsko pa v China Statistical Yearbook 2006.

Vir: M. Zadel, 2007, str. 18.

V fiskalnem letu 2007–2008 je promet avtomobilskih delov v Indiji po ocenah Združenja proizvajalcev avtodielov v Indiji (*ang. ACMA – Automobile Component Association Manufacturers*) dosegel vrednost 18 milijard ameriških dolarjev. Iz Tabele 15 je razvidno, da znaša proizvodnja električnih delov, kamor spadajo zaganjalniki in alternatorji, 9 % proizvodnje vseh avtomobilskih delov (Global Competitiveness of Indian Auto Component Industry & It's Sustainability, 2008, str. 27).

Tabela 15: Struktura proizvodnje avtomobilskih delov v Indiji v FL 2007–2008

Avtomobilski sestavni deli (oz. komponente)	Delež v Indijski proizvodnji (v %)
Elektronski deli* ( <i>Electrical Parts</i> )	9
Dodatna oprema ( <i>Equipments</i> )	10
Vzmetenje in zavorni sistemi ( <i>Suspension and Braking Parts</i> )	12
Deli šasije in karoserije ( <i>Body and Chassis</i> )	12
Deli menjalnega in krmilnega sistema ( <i>Drive Transmission and Steering Parts</i> )	19
Deli motorja ( <i>Engine Parts</i> )	31
Drugo	7

\*Opomba: Med elektronske dele spadajo zaganjalniki in generatorji (t.i. alternatorji), ki so preučevani proizvodi v tej analizi trga.

Vir: Global Competitiveness of Indian Auto Component Industry & It's Sustainability, 2008, str. 25.

V letu 1990 je bilo 35 % izvoza avtomobilskih delov namenjenega proizvajalcem prve vgradnje (*t. i. OEM*) in dobaviteljem prve stopnje Tier 1 ter 65 % kupcem druge vgradnje (*t. i. Aftermarket*). V letu 2007 je bila struktura izvoza bistveno drugačna. 75 % izvoza avtomobilskih delov je bilo namenjenega proizvajalcem prve vgradnje in dobaviteljem prve

stopnje (OEM in Tier 1), 25 % izvoza avtomobilskih delov proizvajalcem druge vgradnje (Aftermarket) (Global Competitiveness of Indian Auto Component Industry & Its Sustainability, 2008, str. 27–29). Največ TNI v avtomobilsko industrijo in industrijo avtodielov v Indiji priteka v zvezno državo Tamil Nadu, katere glavno mesto Čenaj je znano tudi kot »indijski Detroit« (Bloodgood, 2007, str. 29).

Dvo- in trikolesniki predstavljajo 34 % celotnega trga avtodielov, osebna vozila 33 %, gospodarska vozila pa 24 %. Preostalih 9 % preostane segmentu komponent za traktorsko mehanizacijo. Pričakovana rast avtomobilskih delov do leta 2015 je ocenjena na 33–40 milijard dolarjev, pri čemer se pričakuje vodilno rast v segmentu dvokolesnikov in osebnih avtomobilov (Auto Components: Market & Opportunities, 2008, str. 3–9). Iskra Avtoelektrika, ki deluje kot dobavitelj proizvajalcem traktorske, kamionske in gradbene mehanizacije, kjer bo konkurenčni boj med proizvajalci manjši, bo na indijskem trgu izpostavljena manjšim konkurenčnim pritiskom.

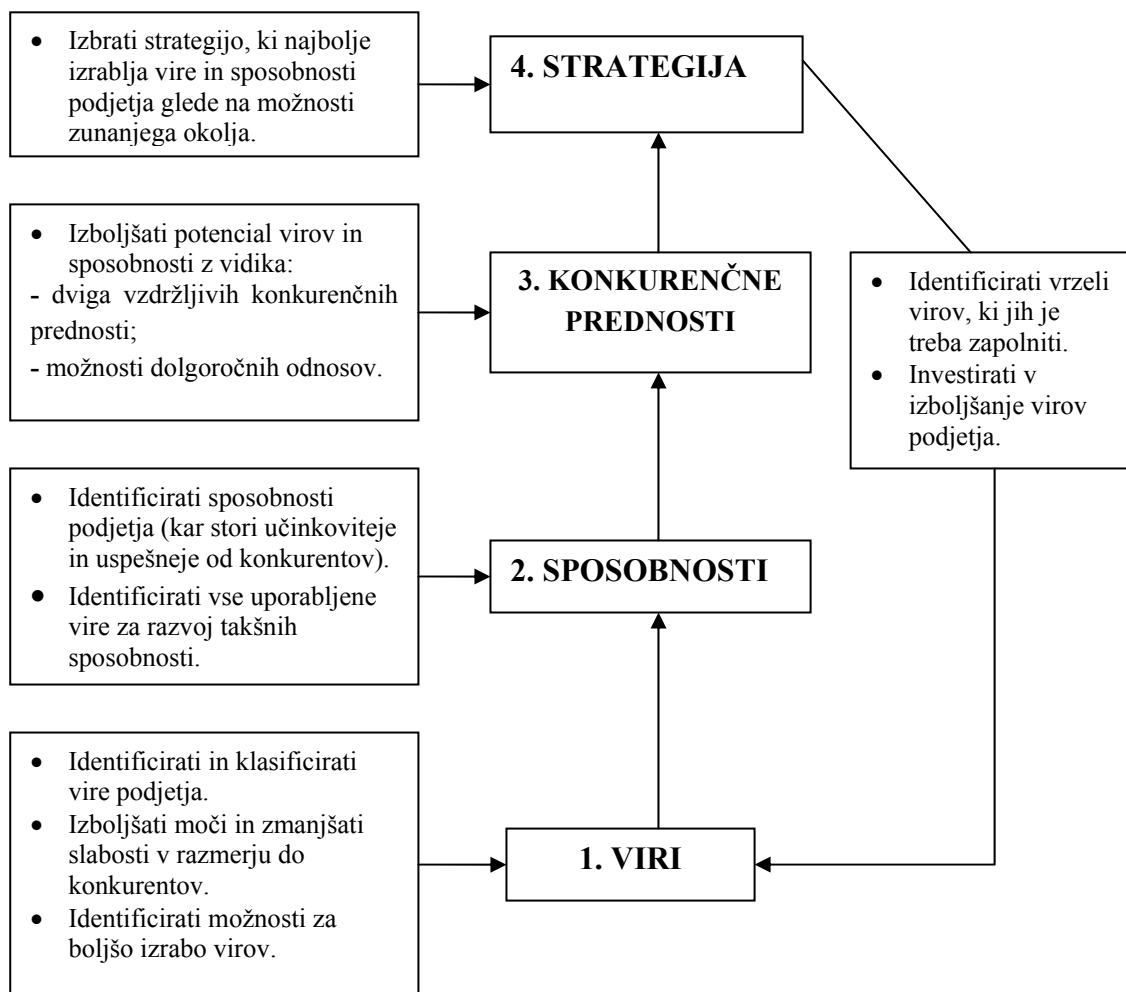
Industrija avtodielov v Indiji je visoko fragmentirana in sestoji iz približno 500 podjetij organiziranega trga (ki so večinoma člani združenja ACMA) ter več kot 600 podjetij neorganiziranega trga, ki so večinoma dobavitelji rezervnih delov oz. tretje stopnje (t. i. Tier 3) in dobavitelji četrte stopnje (t. i. Tier 4). Po ocenah naj bi podjetja organiziranega trga pripomogla k 77 % vse proizvodnje avtodielov. Geografsko je večina proizvajalcev lociranih v treh glavnih središčih avtomobilske industrije, v Čenaju v zvezni državi Tamil Nadu, v mestih Pune in Mumbai v zvezni državi Maharaštra in v Nacionalni regiji (*ang. The National Capital Region*). Danes vedno več globalnih proizvajalcev prve vgradnje – OEM in Tier 1/Tier 2 izvaja različna zunanja dela v Indiji (od proizvodnje do raziskav in razvoja). Dobavitelji Tier 1 so dobavitelji sistemov oziroma dobavitelji prvega reda, Tier 2 pa dobavitelji podsistemov oziroma dobavitelji drugega reda. Izraza povesta mesto v dobaviteljski verigi. Tier 2 dobavljajo dobaviteljem Tier 1, ti pa dobavljajo proizvajalcem avtomobilov oziroma t. i. OEM. Iskra Avtoelektrika, d. d., je v nekaterih primerih Tier 2, v drugih pa Tier 1 dobavitelj, kar je odvisno od kupčeve vertikalne integracije (ali sam proizvaja motorje za lastno uporabo v svojih vozilih) ter od kupčeve nabavne politike (ali kupuje motorje brez avtoelektrike ali z njo). Globalni Tier 1, kot so Delphi, Visteon, Bosch, Cummins, Tenneco Automotive, Deutz, Denso, Remy, Valeo itd., so že prisotni na tem trgu. Glej Prilogo 10. Večina izmed teh se osredotoča na industrijo osebnih avtomobilov in lažjih vozil, zato ne veljajo za neposredne konkurente (Auto Components: Market & Opportunities, 2008, str. 5).

## **5.2 Analiza konkurence**

Konkurenca je dinamični proces, ki je nenehno prisoten med dvema ali več stranmi (skupinami – podjetja ali poslovni sistemi), ki težijo k večjemu obsegu realiziranega povpraševanja po izdelkih in storitvah na globalnem trgu. Zato danes podjetja oblikujejo jasne konkurenčne prednosti in jih nenehno dopolnjujejo in izboljšujejo. Danes pogosto govorimo o teoriji konkurenčnih prednosti na podlagi virov (*ang. resource based advantages*), kjer oblikovane prednosti ne vsebujejo le merljivih, otipljivih virov prednosti (t. i. »cenovni

dejavniki konkurenčnih prednosti»), temveč tudi neotipljive, nevidne, mehke, težko merljive vire prednosti (t. i. necenovni dejavniki). Hall (1994) razvršča med necenovne dejavnike sloves podjetja, sloves izdelka (edinstven izdelek) in intelektualne pravice, organizacijsko klimo in kulturo in intelektualni kapital podjetja (znanje zaposlenih in členov na tržnih poteh), poslovne zveze in poslovne skrivnosti, sožitje z zunanjimi interesnimi skupinami in javnostjo (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 131–133).

Slika 7: Pristop k sodobni teoriji prednosti in trženjski strategiji podjetja po Grantu (1991)



Vir: M. Makovec Brenčič & T. Hrastelj, Mednarodno trženje, 2003, str. 134.

Zgornja Slika 7 prikazuje Grantov pristop umeščanja izgrajenih konkurenčnih prednosti v procesu izgradnje uspešne strategije podjetja. Tak pristop nam omogoča, da prodremo v ozadje oblikovanja vstopnih strategij podjetij, ki naj spodbudi razvoj takšnih virov, ki bodo v določenem zunanjem okolju omogočili konkurenčne prednosti in prepoznaven tržni položaj podjetja v primerjavi s konkurenti. Rezultat konkurenčnih prednosti so tudi doseženi finančni učinki, ki so temelj za nadaljnje investiranje v razvoj virov. To posledično privede do nadgradnje mednarodnih trženjskih strategij razvoja in mednarodne (globalne) rasti podjetja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 134).

Avtorji poslovnih ved so si večinoma enotni o definiciji analize konkurence. Prescott & Gibbons (1993, str. 19) analizo konkurence definirata kot formalni proces, s katerim management podjetja oceni razvojno stopnjo sektorja oz. panoge, v kateri deluje, in zmožnosti ter obnašanje tako trenutnih kot potencialnih konkurentov. Posledično proces analize konkurence pomaga vzdrževati in razvijati konkurenčne prednosti podjetja. Bernhardt (1994, str. 13) meni, da je analiza konkurence analitičen proces, ki transformira podatke in informacije v učinkovito strateško znanje o zmogljivostih konkurentov, o njihovih ciljih in namerah, uspešnosti poslovanja in poziciji, ki jo imajo na trgu. Fletcher & Donaghy (1994, str. 5) podobno menita, da je analiza konkurence dolgotrajen proces zbiranja informacij in podatkov o konkurentih tako iz notranjih (internih podatkov podjetij) kot zunanjih virov. Podatke je treba nato pravilno interpretirati v pomembne informacije, ki jih je treba beležiti znotraj posebno strukturiranega sistema podatkov o konkurentih. Bernhardt (1994) meni, da lahko kar 80 % vseh informacij o konkurentih najdemo v zunanjih, vsem dostopnih virih, kot so letna poročila, časopisne novice, poslovne revije, elektronske baze podatkov s strani različnih agencij itd. Simkin & Cheng (1997, str. 125) trdita, da je prvi korak identificiranje ključnih konkurentov, ki mu sledi sistematično zbiranje podatkov o njihovih ciljih, prednostih in slabostih, njihovih strategijah in odzivih na spremembe na trgu. Nadalje je treba po njunem mnenju selekcionirati, katere konkurente je dobro napasti in katerih se je bolje izogniti. Rouach & Santi (2001, str. 553) prav tako poudarjata, da je analiza konkurence proces, sestavljen iz zbiranja, procesiranja in shranjevanja informacij o konkurentih. Te informacije morajo biti na voljo vsem ključnim ljudem na vseh nivojih organizacije oz. podjetja, saj je njihov namen prav pomoč pri oblikovanju prihodnje strategije organizacije oz. podjetja in obvarovanje podjetja pred nevarnostmi trenutnih in potencialnih konkurentov na trgu. Po drugi strani proces analize konkurence terja veliko časa, denarja in energije. Herbig & Milewicz (1995) opozarjata tudi na nevarnost, da nekateri konkurentje oddajajo »napačne signale« drugim konkurentom na trgu, z namenom, da jih ti napačno interpretirajo (Bennett, 2003, str. 336–337).

Avtorica Garsombke (1989, str. 44–46) meni, da se mednarodna analiza konkurentov nanaša na mikro- in makroraven analize ter je iz petih korakov:

- Preučevanja zunanjega okolja tujega trga oz. tujih trgov.
- Analiziranja prednosti in slabosti mednarodnih konkurentov. Npr. primerjava izdelkov konkurentov omogoča neposredni pristop pri preučevanju prednosti konkurentov. Tako podjetje General Motors redno kupuje izdelke svojih konkurentov, ki jih natančno preuči z namenom ugotoviti, ali imajo ti izdelki kakšne posebne konkurenčne in edinstvene lastnosti v primerjavi z njihovimi. Podjetje si lahko pomaga tudi s prodajnimi katalogi konkurentov, v katerih so opisani natančnejši podatkih o lastnostih izdelka.
- Preiskovanja ciljev in strategij globalnih konkurenov. Tovrstne informacije lahko razberemo iz letnih poslovnih poročil podjetij.

- Ocene konkurenčne pozicije podjetja v primerjavi s konkurenti. Z drugimi besedami je na tej točki treba najti odgovore na vprašanja, kot so, ali ima podjetje močne trenutne proizvodne zmogljivosti (ali načrtuje povečanje zmogljivosti za rast v prihodnosti), ali ima podjetje hitrejšo zmožnost odziva in večjo prilagodljivost na tržne spremembe, ali ima vzdržljive oziroma trajne konkurenčne prednosti pred konkurenti itd. Matrika v Tabeli 16 je zgolj ilustrativen prikaz primerjave podjetja s konkurenti in podjetju omogoča lažji vpogled na prednosti in slabosti konkurentov.
- Izbire strategije, ki bo omogočala globalno konkurenčnost in predvidevala možne reakcije in odzive s strani konkurentov. Tovrstne analize naj bi pokazale, katere slabosti mora podjetje odpraviti tako, da bo v prihodnosti lahko konkurenčnejše na trgu. Prav tako tovrstne analize omogočajo vodilnim v podjetju, da izluščijo aplikacije izsledkov analiz, ki bodo v pomoč pri postavljanju prihodnje strategije podjetja v mednarodnem poslovanju.

Tabela 16: Primer matrike primerjave podjetja z njegovimi konkurenti

Kriteriji za primerjavo/ konkurenti	A	B	C	D	E
Trženjske sposobnosti	0	0	0	0	(-)
Proizvodne kapacitete	0	(+)	0	0	0
Sposobnosti oddelka za R&R	0	0	0	(-)	0
Zmožnosti upravljanja s človeškimi viri	0	0	0	0	0
Finančne zmožnosti	(+)	(-)	0	0	(-)
Prihodnja rast virov podjetja	(+)	0	(-)	0	(-)
Hitrost odziva na spremembe	(-)	0	(+)	(-)	0
Fleksibilnost	0	(+)	(+)	0	0
Vzdržne prednosti podjetja	(+)	0	0	0	(-)

Legenda: (+) ... podjetje je relativno boljše od konkurentov;

0 ... podjetje je enakovredno konkurentom;

(-) ... podjetje je relativno slabše od konkurentov.

\*Opomba: Črke ponazarjajo različne konkurente, Tabela 16 je zgolj prikazno izpolnjena.

Vir: D. J., Garsombke, *International Competitor Analysis*, 1989, str. 46.

Primerjanje lastne uspešnosti s konkurenco na podlagi izdelanih kriterijev imenujemo s tujko tudi benchmarking. Avtor Zairi (1994) meni, da je benchmarking najboljše strateško orodje za merjenje konkurenčnosti podjetja in pomaga odgovoriti na vprašanje, ali je podjetje konkurenčno. Benchmarking daje zagon za osredotočanje na programe izboljševanja kakovosti in motivira podjetje oz. organizacijo, da je venomer osredotočena navzven ter da je osredotočena na identificiranje vrzeli pri uspešnosti podjetja in pri razvoju pravih strategij, ki bi vrzeli učinkovito zapolnile. Benchmarking je idealno orodje za postavljanje korporacijskih ciljev in njihovo transformiranje v vidne, otipljive prednosti podjetja oz. organizacije, ki jih v končni fazi občuti tudi kupec. Merjenje uspešnosti podjetja se dolgoročno nanaša na sam poslovni proces, organizacijsko strukturo, sistem upravljanja, na človeški faktor in na strateške pristope. Kratkoročne meritve, ki se neprestano opazujejo, so



indikator finančne uspešnosti, tehnične uspešnosti in učinkovitosti. Na tej točki je treba poudariti, da je benchmarking dejavnost, ki vodi k strateškim analizam in ne obratno (torej ni izpeljan iz strateških analiz, temveč vodi k njim). Hkrati je torej tudi proces, ki vodi k stalnemu preučevanju tržnih razmer, sprememb in pričakovanj kupcev, trendov, tehnoloških sprememb itd. (Zairi, 1994, str. 11–20).

Identificiranje konkurentov je prva in ključna naloga managerjev pri ocenjevanju konkurenčnega položaja, ki ga podjetje zavzema na trgu ter pri načrtovanju obrambne strategije pred morebitnim napadom katerega izmed konkurentov (Bergen & Peteraf, 2002, str. 157). Avtorja Bergen & Peteraf (2002, str. 160) menita, da je treba upoštevati tri vrste konkurentov, in sicer indirektni (substitute), direktne in potencialne konkurente. Indirektni so tisti, ki se osredotočajo na isto tržno skupino (*ang. market commonality*), a nimajo enakih virov (*ang. resource similarity*) kot naše podjetje, medtem ko imajo potencialni konkurenti enake vire kot mi, a se osredotočajo na drugo tržno skupino. Direktne konkurente so tisti, ki se osredotočajo na isto tržno skupino in iste vire kot naše podjetje.

Konkurenti podjetja Iskra Avtoelektrika na indijskem trgu so bili najdeni z iskalnikom na spletni strani združenja proizvajalcev avtodielov (ACMA) in z iskalniki Kompass, Indiamart in Alibaba. Podatki so bili najdeni večinoma na njihovih spletnih straneh in preko spletnih predstavitvenih portalov podjetij, ki nimajo svoje spletne strani. Izbrani so bili zgolj proizvajalci alternatorjev in zaganjalnikov za prvo vgradnjo, ki se najbolj osredotočajo na traktorsko, kamionsko, gradbeno mehanizacijo in druga gospodarska vozila:

- **Anmol Auto Electricals** je proizvajalec in izvoznik avtoelektričnih rotacijskih delov, kot so alternatorji in zaganjalniki za traktorsko, marinske aplikacije, kamionsko mehanizacijo in gospodarska vozila. Podjetje je prejemnik standarda kakovosti ISO 9001. Velja za manjšega proizvajalca, zato ne predstavlja prevelike nevarnosti za podjetje.
- **Auto Ignition Ltd. (AUTO-LEK)** je bil ustanovljen leta 1971, ko je začel s proizvodnjo avtoelektričnih delov (zaganjalniki, alternatorji, vžigalne tuljave). Podjetje ima na domačem trgu velik ugled, prav tako je prisotno tudi na tujih trgih, kot so ZDA, Evropa, Azija in Oceanija. Podjetje ima 1000 zaposlenih, med njimi je 20 raziskovalcev in je prejemnik standarda kakovosti ISO 9000. Je dobavitelj vsem pomembnejšim proizvajalcem traktorske mehanizacije in gospodarskih, večnamenskih ter tudi osebnih vozil v Indiji, kot so TAFE, Mahindra & Mahindra, Escorts, Eicher, H.M.T., International Tractors, Messey Ferguson, International Harvester Corporation, Ursus, Ford, Good Earth, Zetor, Renault, Maruti Udyog, Suzuki, Telco, Ashok Leyland, Bajaj Tempo Ltd, Peugeot, Iveco, Hino, Daimler Benz, Kirloskar Oil Engines, Greaves Ltd, Simpsons, Lombardini, Perkins.
- **Besoto Starting Systems Private Limited** je bil ustanovljen leta 1963 in je s 40-letno tradicijo znan kot proizvajalec, izvoznik in dobavitelj avtoelektričnih delov tudi na

tujih trgov. Blagovna znamka Besoto je prepoznana po prilagodljivih proizvodnih procesih in kakovostnih avtoelektričnih izdelkih za avtomobilsko industrijo, gospodarska vozila, traktorsko mehanizacijo in mornarske aplikacije. Podjetje je prejemnik certifikatov kot so QS 9000-ISO 9002:1994, ISO 14001, TS 16949: 2002. Dobavlja znanim odjemalcem, kot so Lucas, Bosch, Delco Remy, Magnet Marelli, Paris Rhone, Mitsubishi, Nippon Denso, Valeo itd.

- **Denso India Ltd.** je bil ustanovljen leta 1984 in je podružnica globalne korporacije Denso, ki je 52,9 % lastnik podružnice. Podjetje zaposluje 903 ljudi in je proizvajalec avtoelektričnih delov in preostalih delov ter se osredotoča predvsem na segmente osebnih avtomobilov in dvokolesnikov (motorjev), zato ne predstavlja neposrednega konkurenta Iskri, saj proizvaja večinoma za segmente osebnih avtomobilov in motorjev. Kljub temu korporacija proizvaja tudi zaganjalnike za težja vozila, zato predstavlja potencialno nevarnost Iskri Avtoelektriki. Denso India Ltd. dobavlja proizvajalcem OEM kot so Maruti, Hero Honda, Toyota Kirloskar, Tata Engineering (Telco), Hindustan Motors, Eicher, Daewoo Motors, Swaraj Mazda, Hero Honda, Bajaj Auto, Escorts and Greaves.
- **Remy Electricals India Limited (prej Delco Remy India)** je vodilni proizvajalec avtoelektričnih komponent tako za Aftermarket – drugo vgradnjo kot tudi za proizvajalce prve vgradnje OEM. Podjetje se je prej imenovalo Delco Remy Electricals India (ki je bilo ustanovljeno 1979) in je leta 1997 zaradi povečanega povpraševanja na trgu avtoelektričnih delov stopilo v skupno podjetje z ameriškim podjetjem Delco Remy. Podjetje proizvaja avtodele za proizvajalce osebnih avtomobilov, lahkih kamionov in gospodarskih vozil težje kategorije.
- **Jumps Auto Industries Pvt. Ltd.** je bil ustanovljen leta 1990 in proizvaja avtoelektrične dele predvsem za avtomobilsko industrijo. Podjetje izvažava v ZDA, Evropo, Azijo, Južno Ameriko, Južno Afriko. Podjetje je prejemnik certifikatov ISO/TS16949:2002. Alternatorji, ki jih proizvajajo, so namenjeni predvsem modelom, kot so Lucas, Bosch in Prestolite. Proizvajajo tudi zaganjalnike namenjene traktorski mehanizaciji in lažjim ter težjim gospodarskim vozilom. Dobavljajo predvsem modele za Lucas, Prestolite, Bosch in Delco Remy.
- **Lucas-TVS Ltd.** je bil ustanovljen leta 1961 kot skupno podjetje med Lucas Industries Plc. iz Velike Britanije ter indijskim TVS Sundaram Iyengar & Sons in velja za enega izmed vodilnih proizvajalcev alternatorjev in zaganjalnikov, dizelskih motorjev na indijskem trgu, ki pokriva vse segmente avtomobilske industrije, kot so osebni avtomobili, motorji, večnamenska vozila, traktorji in gospodarska vozila. Podjetje je prejemnik certifikatov TS 16949 in ISO 14001. Glavna konkurenčna prednost podjetja je proizvodna prilagodljivost kupcu in močan oddelek za R&R. V segmentu osebnih avtomobilov in lažjih gospodarskih vozil so dobavitelji večini največjih proizvajalcev teh dveh segmentov. V segmentu težkih gospodarskih vozil so

dobavitelji podjetjem, kot so TATA Engineering & Locomotive Company, Ashok Leyland, Daimler Benz, Cummins, Iveco, Hino. V segmentu traktorjev so dobavitelji podjetjem, kot so Mahindra & Mahindra, TAFE, Escorts, HMT, Eicher Tractors, Punjab Tractors, Gujarat Tractors, L&T Tractors, Greaves Tractors, International Harvester Corporation, Messey Ferguson, Ursus, Ford, Zetor, Good Earth, John Deere, Same. V segmentu gradbene mehanizacije dobavljajo podjetjem, kot so Hindustan Motors, Bharat Earth Movers Ltd. (BEML), Caterpillar, Komatsu. Dizelske motorje in motorje za plovila dobavljajo podjetjem Cummins, Simpsons, Kirlosakar Oil Engines, Greaves, Perkins, Ruston & Hornsby, Lombardini, BLMC in drugim.

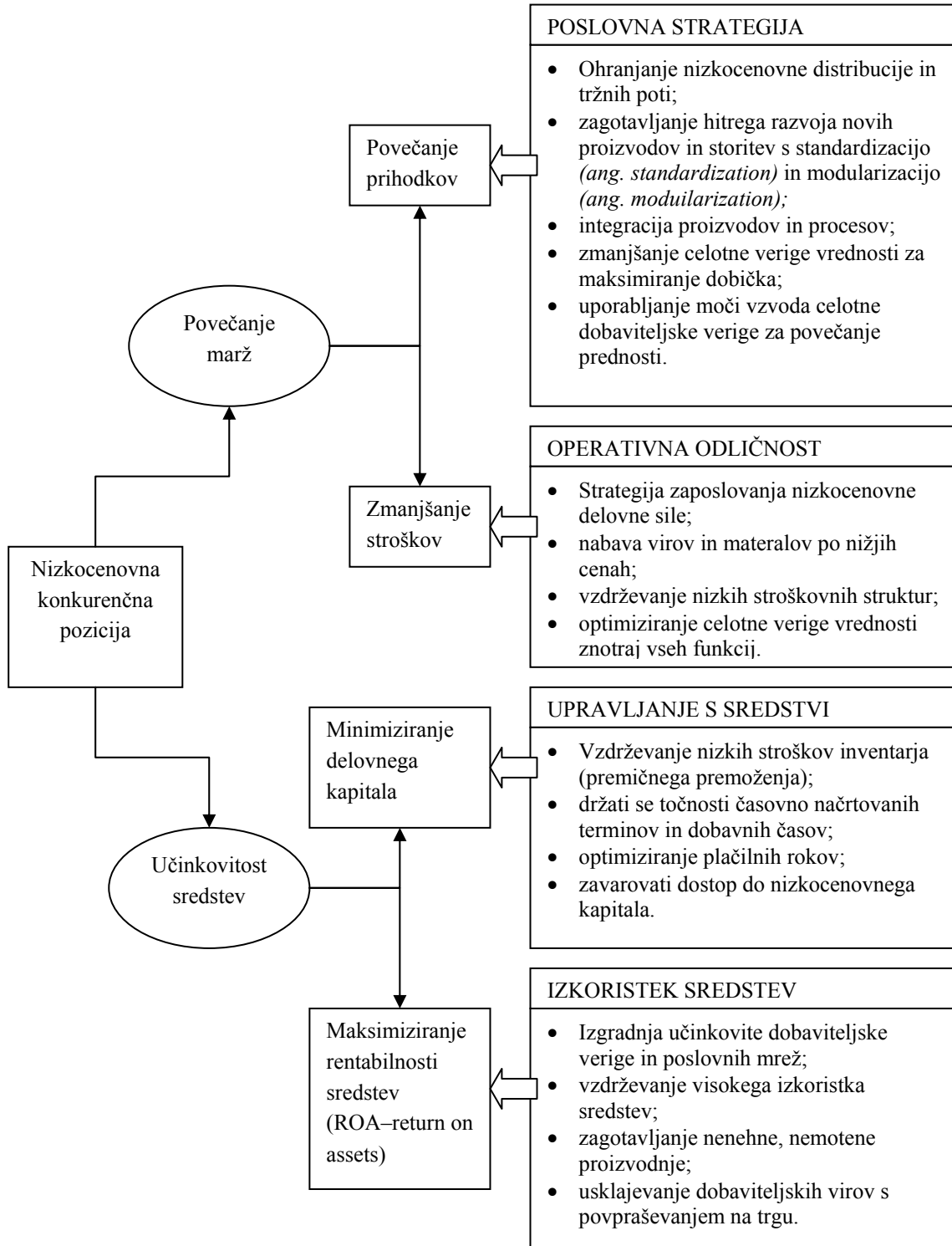
- **Luman Auto Light Pvt. Ltd.** deluje od leta 1984 in je prejemnik certifikata ISO 9001/ TS 16949 ter proizvaja in izvaža vrsto avtoelektričnih delov, kot so alternatorji in zaganjalniki in drugi deli. Podjetje zaposluje 137 ljudi, vključno z osmimi inženirji. Dobavljajo proizvajalcem prve vgradnje OEM, kot so Ashok Leyland, TATA, TAFE, International Tractor Limited, Vehicle Factory Jabalpur, Swaraj Mazda, Standard Tractors, Hindustan Motors Limited. Tudi Luman Auto Light Pvt. Ltd. velja za manjšega proizvajalca, zato ne predstavlja prevelike nevarnosti za podjetje.

Na podlagi do sedaj napisanega je razvidno, da obstaja potencialna nevarnost nizkocenovnih lokalnih konkurentov, katerih proizvode nižje kakovosti ne gre podcenjevati, saj jo z izmenjavo in prenosom tehnoloških znanj z globalnimi partnerji postopoma izboljšujejo. Atributi nizkocenovnih konkurentov so po mnenju avtorjev Hagen, Huseby, Morehouse & O'Meara (2008, str. 5) prikazani na Sliki 8 na str. 46.

Avtorji Hagen et al. (2008, str. 4–13) opazorjajo, da strategija zmanjševanja stroškov nizkocenovnih ponudnikov ne samo, da povečuje njihovo prednost, temveč povzroča tudi, da se večja, manj prilagodljiva podjetja težje odzovejo na tovrstno strategijo. Neprestano je treba ne samo spremljati, temveč tudi predvidevati poteze nizkocenovnih konkurentov. Prav tako ni odveč primerjava njihove stroškovne strukture z našo. Najboljši pristop za soočenje z nizkocenovnimi konkurenti, med katerimi lahko kakšen postane v prihodnosti resen konkurent, je proces analiziranja iz 4 korakov (Hagen et al., 2008, str. 7–8):

- Identificiranje nizko-cenovnih konkurentov že v zgodnji fazi njihovega pojava na trgu;
- izvajanje celotne stroškovne analize in primerjava s stroškovno strukturo nizkocenovnega ponudnika;
- razvoj vseh potencialnih možnih scenarijev v prihodnosti ter iskanje primernih odzivov;
- determiniranje najboljših starteških pristopov.

Slika 8: Atributi nizkocenovnega konkurenta agencije A. T. Kearney



Vir: Hagen et al., *Hitting back: strategic responses to low-cost rivals*, 2008, str. 5.

### 5.3 Segmentiranje kupcev

Za program zaganjalnikov in alternatorjev, ki spadajo med avtoelektrične dele, se podjetje kot t. i. dobavitelj Tier 1 osredotoča na sledeče tržne segmente oziroma proizvajalce prve vgradnje:

- traktorske mehanizacije,
- gradbene mehanizacije,
- gospodarskih vozil
- motorjev z notranjim zgorevanjem.

Opaziti je veliko prekrivanje segmentov, saj nekateri proizvajalci proizvajajo vozila znotraj več različnih segmentov, kot so denimo gospodarska vozila in gradbena mehanizacija, traktorska mehanizacija in gospodarska vozila.

Pomemben delež Iskrine prodaje predstavlja prodaja delov, kjer podjetje nastopa kot poddovavitelj (*t. i. Tier 2*). Nudi tudi podporo velikemu številu kupcev (npr. grosistov) v drugi vgradnji (*t. i. Aftermarket*), z razvejano prodajno mrežo lastnih trgovskih družb in pooblaščenih distributerjev (Spletna stran podjetja, 2008).

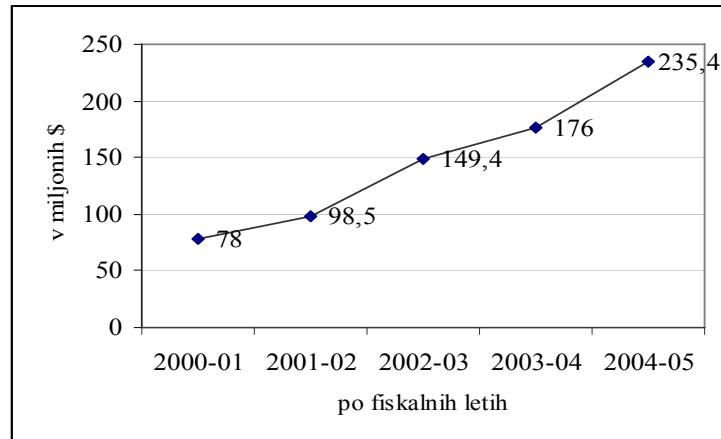
#### 5.3.1 Traktorska mehanizacija

Kmetijske površine, ki jih je v Indiji manj kot 80 %, so razdrobljene in večinoma predstavljajo manjše obdelovalne površine, ki jih mali kmetovalci lahko obdelajo z vprežno živino. Okrog 5 milijonov glav vprežne živine se uporablja pri obdelovanju zemlje med malimi kmetovalci. (John Deere in India, 2001, str. 15–16).

Po podatkih državne raziskovalne organizacije (NSSO – National Sample Survey Organisation), ki je pripravila raziskavo o kmetijskih zemljiških posestvih v Indiji, naj bi v fiskalnem letu 2002–2003 približno 86 % manjših (*ang. marginal*) in malih (*ang. small*) kmetov posedovalo okrog 43 % kmetijskih površin, medtem ko je le 14 % večjih in velikih kmetovalcev posedovalo 37 % kmetijskih površin. Manjši so tisti, ki imajo manj kot hektar zemlje, mali so tisti med 1,01 in dvema hektarjema, srednji in veliki kmetje pa imajo v lasti več kot dva hektarja zemlje (Sengupta et al., 2007, str. 113). Čeprav kmetijski sektor zaposluje skoraj dve tretjini delovne sile, se njegov delež v BDP-ju postopoma zmanjšuje. Kmetijske površine ob morskih predelih so izpostavljene monsunskim poplavam. Zaradi težnje po večji produktivnosti se postopoma pojavlja mehanizacija kmetijstva, saj traktorji vse bolj nadomeščajo vprežno živino in ročne kmetovalce. Prav tako vlada uvaja subvencioniranje kmetovalcem in jim tako omogoča nakup traktorja (India Sector Presentation: Agricultural Equipment, 2007).

Slika 9 na naslednji strani prikazuje povprečno letno stopnjo izvoza kmetijske mehanizacije, predvsem traktorjev, ki je v fiskalnih letih od 2001 do 2005 (*t. i. CAGR – Compound Annual Growth Rate*) znašala 31 % (India Sector Presentation: Agricultural Equipment, 2007).

Slika 9: Izvoz kmetijske mehanizacije v milijonih \$ v fiskalnih letih



Vir: India Sector Presentation: Agricultural Equipment, 2007.

Trije proizvajalci, ki si lastijo največji tržni delež, so **Mahindra & Mahindra**, **TAFE** in **L&T JOHN DEERE** (India Sector Presentation: Agricultural Equipment, 2007).

Začetki podjetja **Mahindra & Mahindra** segajo v leto 1963, ko je podjetje International Harvester Inc. ustanovilo skupno podjetje s podjetjem Voltas Limited in se preimenovalo v *International Tractor Company of India (ITCI)*. Leta 1977 se je podjetje ITCI spojilo s podjetjem Mahindra & Mahindra (M&M) in postalo njegova traktorska divizija. Po preoblikovanju podjetja M&M leta 1994, se je divizija preimenovala v Sektor za proizvodnjo kmetijske mehanizacije (*»Farm Equipment Sector«*), kjer poleg traktorjev proizvajajo tudi motorje. Sektor M&M za proizvodnjo kmetijske mehanizacije velja za največjega izvoznika indijskih traktorjev v ZDA in zahodne države. V letu 2004 je podjetje kupilo večinsko lastništvo kitajskega podjetja Jiangling Tractor Company in ga preimenovalo v Mahindra Jiangling Motor Co Group (JMCG). V svoji lasti ima podjetje tudi podružnici v ZDA in v Avstraliji (Spletna stran podjetja Mahindra & Mahindra, 2008).

Svetovno znani proizvajalec traktorjev AGCO je že leta 1961 v Indiji ustanovil skupno podjetje z lokalnim partnerjem **TAFE** (*Tractors and Farm Equipment Limited*), ki ga ima danes v 24-odstotni lasti. Tam proizvaja traktorje za lokalni trg, kjer ju prodaja pod znamkama TAFE in Massey Ferguson, in izvoz (predvsem v ZDA). Proizvodnja je 60.000 traktorjev na leto. Uporabljajo lokalne Simpson motorje, ki so po obliki podobni 3-cilindrskim motorjem Perkins. Trenutno porabljajo lokalne zaganjalnike model Lucas M127 2.2kw. AGCO sicer proizvaja traktorje pod različnimi blagovnimi znamkami, Massey Ferguson, Fendt, Challenger in Valtra (Interni podatki o obstoječih kupcih na indijskem trgu Direkcije prodaje Iskra Avtoelektrike, 2007).

Skupno podjetje med John Deere in Larsen & Turbo Ltd. deluje od leta 2000 pod imenom **L&T John Deere Private Ltd**. John Deere je v Indiji proizvedel prvi model traktorja, 55-KM 5310, katerega maloprodajna cena je znašala 390.000 rupij (\$ 8.300). Sedaj se podjetje imenuje John Deere Equipment Private Limited in proizvaja traktorje zmogljivosti 35–75 HP. Izvaža v ZDA, Mehiko, Turčijo, Severno in Južno Afriko in jugovzhodno Azijo (John Deere

in India 2001, str. 15–16). Leta 2005 je John Deere kupil celoten delež lokalnega partnerja in sedaj sam obvladuje indijsko družbo. Družbi John Deere Iskra Avtoelektrika že dobavlja zaganjalnike AZE (tip AZE 4534 123V/2.8 kW). John Deere uporablja Iskrin zaganjalnik samo za njihov izvoz. Predstavlja približno 40 % njihove celotne proizvodnje. Za vse izdelke, ki so namenjeni lokalnemu indijskemu trgu, vgrajuje cenejše in manj kakovostne indijske zaganjalnike. John Deere načrtuje intenzivno rast v naslednjih letih, ko naj bi s 26.000 proizvodov v letu 2007 zrasel na 73.000 v letu 2013 (Interni podatki o obstoječih kupcih na indijskem trgu Direkcije prodaje Iskre Avtoelektrike, 2007).

Preostali proizvajalci z blagovnimi znamkami so še (Wikipedia, 2007):

- FORCE MOTORS Ltd. (B.Z. BALWAN Tractors),
- CAPTAIN Tractors Pvt. Ltd,
- CROSSWORD AGRO INDUSTRIES (B.Z. Nissan, Atmak in Captain),
- EICHER Motors Limited (B.Z. Euro Power, Eicher Valtra in Eicher AGCO),
- ESCORTS Ltd. (B.Z. Escort, Powertrac in Farmtract),
- HMT (International) Limited,
- INDO-Farm Tractors & Motors Ltd.,
- International Tractors Ltd. (B.Z. Sonalika in CERES),
- Mahindra Gujarat Tractor Limited- MGTL (B.Z. Shaktimaan),
- MARS Farm Equipments Ltd.,
- New Holland Tractors India Pvt. Ltd.,
- Preet AGRO Industries Pvt. Ltd. (B.Z. PREET),
- Punjab Tractors Ltd (B.Z. Swaraj Tractors),
- SAME DEUTZ-FAHR India Ltd,
- Standard Combines Pvt Ltd,
- VST Tiller.

### 5.3.2 *Gospodarska vozila*

Segment gospodarskih vozil sestoji iz lahkih vozil (*ang. LCV – light commercial vehicles in LBC – light busses and coaches*), srednje težkih vozil (*ang. medium trucks oz. CV – commercial vehicles*) in težkih vozil (*ang. HCV – heavy commercial vehicle in HBC – heavy busses and coaches*). Med lahka vozila spadajo vsa lažja gospodarska vozila (*pick-up in vans-kombiji*) in avtobusi teže do 3,5 ton. Med srednje težka (*pick-ups, vans*) spadajo vozila med 3,51 in 16 tonami. V kategorijo težkih vozil pa spadajo vozila, težja od 16 ton (Trucks in India: Industry Profile, 2007, str. 7).

Segment težkih vozil je v letu 2007 predstavljal najdonosnejši segment, saj je dosegel promet 5,1 milijarde dolarjev, kar predstavlja kar 41,1 % celotne tržne vrednosti celotnega segmenta gospodarskih vozil. To pomeni, da je znašala prodaja težkih gospodarskih vozil 41,1 % celotnega trga gospodarskih vozil na indijskem trgu. Za primerjavo je v letu 2007 prodaja gospodarskih vozil (*ang. commercial vehicle*) dosegla promet 3,9 milijarde, kar pomeni 31,1

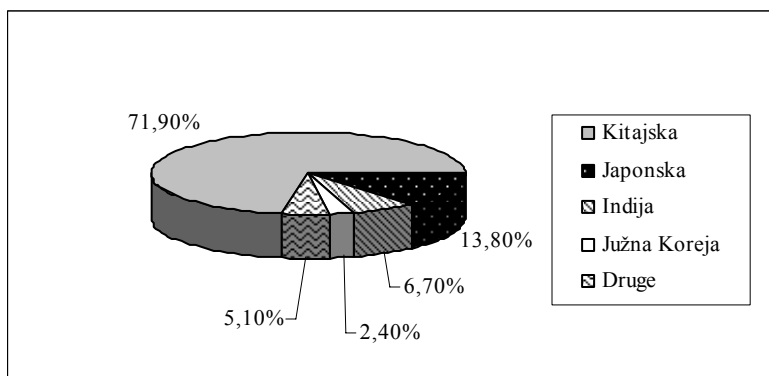
% tržne vrednosti segmenta gospodarskih vozil. V Tabeli 17 je prikaz tržnih deležev, ki jih posamezna vozila predstavljajo v tem segmentu (Trucks in India: Industry Profile, 2007, str. 8).

Tabela 17: Tržni deleži znotraj segmenta gospodarskih vozil glede na vrednost v letu 2007

Vrsta vozila v segmentu	Delež v %
HCV	41,1
CV	31,1
LCV	22,4
HBC	2,7
BC	2,6
LBC	0,2

Vir: Trucks in India: Industry Profile, 2007, str. 11.

Slika 10: Države Azijsko-pacifiškega trga glede na delež v segmentu gospodarskih vozil



Vir: Trucks in India: Industry Profile, 2007, str. 12.

Delež Indije v segmentu gospodarskih vozil tako znaša 6,7 % celotne vrednosti na azijsko-pacifiškem trgu (sem spadajo Avstralija, Kitajska, Japonska, Indija, Singapur, Južna Koreja, Tajvan). Največji trg v tem segmentu predstavlja Kitajska, ki zavzema 71,9 % celotnega prometa na tem trgu. Glej zgornjo Sliko 10 (Trucks in India: Industry Profile, 2007, str. 12).

Vodilno podjetje na indijskem trgu je Tata Motors, saj zavzema 66,2-odstotni tržni delež celotnega trga v segmentu gospodarskih vozil. Glej Tabelo 18 na naslednji strani. Podjetje spada pod skupino Tata Group. Proizvaja vse vrste gospodarskih vozil in osebnih vozil. Ashok Leyland je podružnica skupine The Hinduja Group in se osredotoča na proizvodnjo gospodarskih vozil. Je skupno podjetje med Ashok Leyland in vlado Šrilanke. Mahindra & Mahindra je osredotočena predvsem na proizvodnjo traktorjev (kjer znaša proizvodna zmogljivost 150.000 traktorjev na leto), vendar proizvaja tudi večnamenska vozila in lahka gospodarska vozila. Isuzu Motors Limited je japonsko podjetje, ki je prisotno na indijskem trgu in se osredotoča na vse vrste gospodarskih vozil in dizelskih motorjev za avtomobilsko industrijo (Trucks in India: Industry Profile, 2007, str. 13).



Tabela 18: Tržni deleži indijskih podjetij v segmentu gospodarskih vozil

Podjetja na indijskem trgu	Delež v %
Tata Motors	66,2
Ashok Leyland	15,5
Mahindra & Mahindra Limited	2,6
Isuzu Motors Limited	2,5
Drugi*	13,2

\*Drugi proizvajalci na trgu še: Hindustan Motors Ltd., Telco, Force motors Ltd.(prej poznan kot Bajaj Tempo Ltd), Eicher Motors Ltd., Swaraj Mazda Ltd. (Automobileindia, 2008).

Vir: Trucks in India: Industry Profile, 2007, str. 13.

V letih od 2003 do 2007 je segment gospodarskih vozil kazal visoke stopnje rasti, ki se bodo verjetno umirile, kot prikazuje spodnja Tabela 19. Do leta 2007 je kamionski segment dosegel skupen promet 12,5 milijarde dolarjev, kar predstavlja skupno letno stopnjo rasti 24,4 % za obdobje od 2003 do 2007. Za primerjavo: kitajski trg je v istem obdobju rasel z 22,4-odstotno letno stopnjo rasti. Količinska prodaja (povpraševanje) vozil se je v letu 2007 povečala za 20 %, dosegla proizvodnjo 561,5 tisoč enot vozil, skupna letna stopnja rasti (prodaje) v obdobju od leta 2003 do 2007 je znašala 21,1 %, kot je razvidno iz Tabele 20 (Trucks in India: Industry Profile, 2007, str. 8–10).

Tabela 19: Tržna vrednost gospodarskih vozil v mrd \$ za obdobje 2003–2007

Leto	Vrednost v milijardah dolarjev	Vrednost v milijardah indijskih rupij (INR)	Rast v %
2003	5,2	217,5	
2004	6,7	281	29,2
2005	7,4	309,3	10,1
2006	10,1	421,1	36,2
2007*	12,5	521	23,7
<b>Povprečje letnih stopenj rasti- CAGR* (za obdobje 2003-2007)</b>			<b>24,4</b>

Vir: Trucks in India: Industry Profile, 2007, str. 9.

Tabela 20: Velikost trga gospodarskih vozil (količina prodanih vozil) za obdobje 2003–2007

Leto	Enote v tisočih	Rast v %
2003	260,7	
2004	319,2	22,4
2005	351,5	10,1
2006	467,9	33,1
2007*	561,5	20
<b>Povprečje letnih stopenj rasti- CAGR* (2003-2007)</b>		<b>21,1</b>

Vir: Trucks in India: Industry Profile, 2007, str. 10.

Tabela 21 in Slika 11 na naslednji strani prikazujeta napovedi rasti tega segmenta v obdobju od leta 2007 do leta 2012, ko naj bi dosegel vrednost 25,6 milijarde dolarjev, kar predstavlja povečanje za 105,5 %. Skupna letna stopnja rasti za isto obdobje bo predvidoma znašala 15,5 %, kar kaže na nekoliko umiritev rasti, če jo primerjamo s 24,4-odstotno rastjo v letih

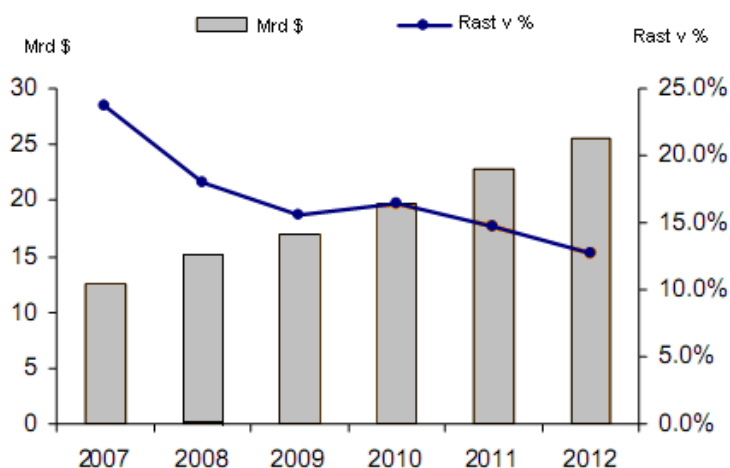
2003–2007. Za primerjavo bo kitajski trg rasel s 15,6-odstotno letno stopnjo rasti in japonski trg s 4,1-odstotno stopnjo rasti v istem obdobju od leta 2007 do leta 2012. S tako stopnjo rasti bo kitajski trg dosegel 274,9 milijarde dolarjev, japonski pa 31,3 milijarde dolarjev leta 2012 (Trucks in India: Industry Profile, 2007, str. 29).

Tabela 21: Napoved tržne vrednosti gospodarskih vozil v mrd \$ za obdobje 2007–2012

Leto	Vrednost v milijardah dolarjev	Vrednost v milijardah indijskih rupij (INR)	Rast v %
2007	12,5	521	23,7
2008	14,7	614,5	17,9
2009	17	710,6	15,6
2010	19,8	827,3	16,4
2011	22,7	949,6	14,8
2012	25,6	1.070,90	12,8
<b>Povprečje letnih stopenj rasti- CAGR* (za obdobje 2007-2012)</b>			<b>15,5</b>

Vir: Trucks in India: Industry Profile, 2007, str. 29.

Slika 11: Grafični prikaz napovedi gibanja tržne vrednosti segmenta do leta 2012



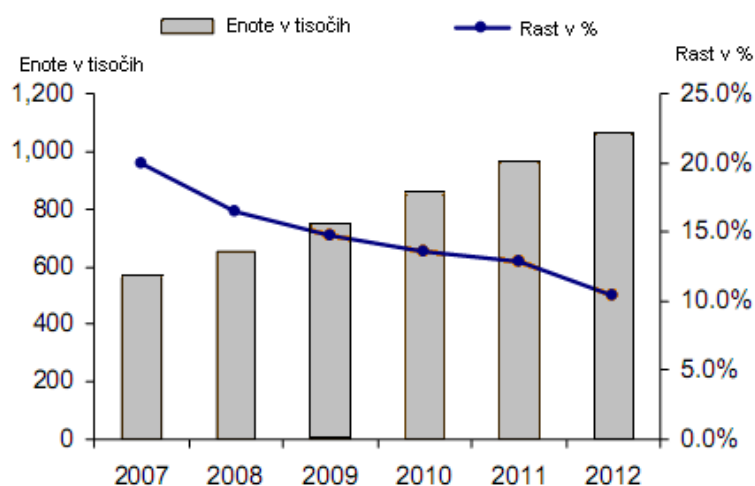
Vir: Trucks in India: Industry Profile, 2007, str. 29.

Tabela 22: Napoved gibanja velikosti trga gospodarskih vozil za obdobje 2007–2012

Leto	Enote v tisočih	Rast v %
2007	561,5	20
2008	653,7	16,4
2009	749,7	14,7
2010	851,9	13,6
2011	962	12,9
2012	1.062,60	10,4
<b>Povprečje letnih stopenj rasti- CAGR* (2007-2012)</b>		<b>13,6</b>

Vir: Trucks in India: Industry Profile, 2007, str. 30.

Slika 12: Slikovni prikaz napovedi gibanja količinske prodaje segmenta do leta 2012

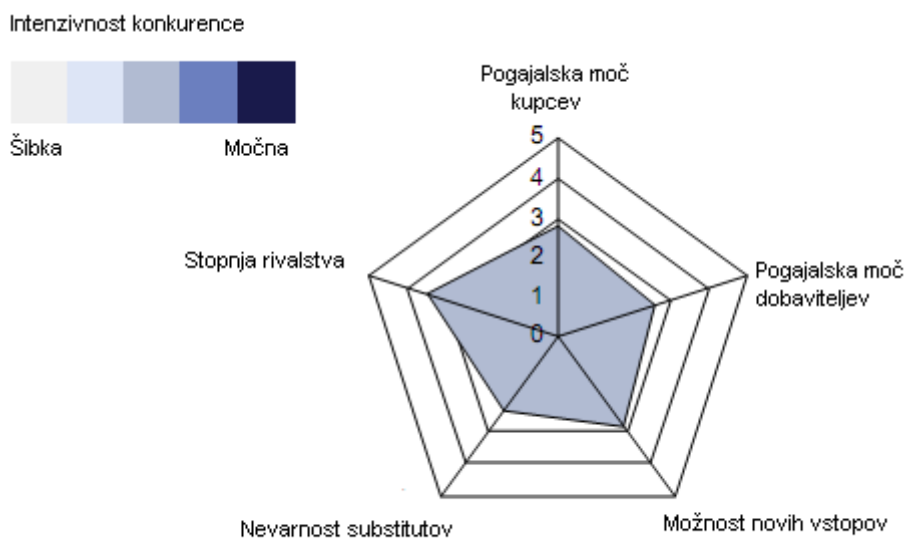


Vir: Trucks in India: Industry Profile, 2007, str. 30.

Prodaja bo narasla na predvidenih 1,1 milijona enot do leta 2012, kar predstavlja 89,2-odstotno povečanje. V tem obdobju se predvideva 13,6 % skupna letna rast prodaje, kar spet pomeni nekoliko nižjo stopnjo rasti v primerjavi z obdobjem od leta 2003 do leta 2007, ko je znašala 21,1 %. Glej Tabelo 22 na str. 52 in zgornjo Sliko 12 (Trucks in India: Industry Profile, 2007, str. 30)

Zaradi visoke diferenciacije v segmentu kamionske mehanizacije se analiza petih silnic nanaša na segment lahkih gospodarskih vozil. Pri tem nas zanima zgolj pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev, saj je Iskra Avtoelektrika dobavitelj proizvajalcem gospodarskih vozil.

Slika 13: Pet silnic konkurenčnosti poslovnega okolja po Porterjevem modelu analize



Opombe: Ocena 1 pomeni šibek vpliv, ocena 5 pa predstavlja močan vpliv silnice na razmere na trgu.

Vir: Trucks in India: Industry Profile, 2007, str. 14.

Iz Slike 13 na str. 53 je razvidno, da je pogajalska moč dobaviteljev šibkejša od pogajalske moči kupcev, ki je sicer zmerna. Dobavitelji na trgu nimajo večje moči, saj gre za relativno majhna dobaviteljska podjetja v primerjavi z velikimi podjetji, ki predstavljajo njihove kupce. Na trgu proizvajalcev lahkih kamionov je majhno število velikih, močnih podjetij, med katerimi je močna stopnja rivalstva, kar posledično pomeni pritisk tudi na pogoje, ki veljajo za dobavitelje (npr. točnost dobav, brezhibnost sestavnih delov itd.). Kupci imajo namreč relativno nizke stroške zamenjave dobavitelja, ker je diferenciacija med izdelki dobaviteljev večinoma nizka. Prav zato mora dobavitelj poudariti svoje glavne prednosti, s katerimi prednjači pred konkurenco (Trucks in India: Industry Profile, 2007, str. 14). Omenjene razmere veljajo na trgu lahkih gospodarskih vozil, pri čemer lahko predvidevamo podobno sliko tudi pri težkih gospodarskih vozilih v segmentu kamionske mehanizacije.

### **5.3.3 Gradbena mehanizacija**

Zaradi slabe cestne infrastrukture v Indiji se v prihodnosti pričakuje rast povpraševanja po kakovostnih gradbenih strojih, s katerimi bi bila gradbena podjetja kos izboljšanju celotne infrastrukture. Vlada ocenjuje, da bo treba v prihodnjih dvajsetih letih investirati okrog 40 milijard dolarjev v izgradnjo cestne infrastrukture, ki vključuje tudi nabavo novih gradbenih strojev. V zgradbe bo treba v naslednjih letih investirati enako količino denarja (India's Construction Machinery Industry, 2005, str. 6–8).

Segment gradbene mehanizacije v Indiji je sestavljen iz štirih podsegmentov, kamor spadajo stroji za zemeljska dela (*ang. Earthmoving Equipment*), stroji za cestna dela in gradnjo cestne infrastrukture (*ang. Road construction Equipment*), stroji za gradnjo stavb (*ang. Building construction Equipment*) ter stroji za prevoz gradbenih materialov (*ang. Material handling Equipment*). Stroji za zemeljska dela se delijo na težke stroje za zemeljska dela, kompaktne stroje za zemeljska dela in na globoko žlične nakladalnike. Velikost podsegmentov gradbenih strojev v celotni industriji gradbene mehanizacije glede na vrednost prodaje je prikazana v Tabeli 23 na naslednji strani (India's Construction Machinery Industry, 2005, str. 9).

Vrednost industrije gradbene mehanizacije v Indiji je ocenjena na 1312,17 milijona dolarjev in obsega okrog 96 podjetij, ki bodisi proizvajajo bodisi izvažajo gradbene stroje. Letna rast industrije je 20 % in zaposluje približno 30 milijonov ljudi. Segment mehanizacije za zemeljska dela je ocenjen na 886,79 milijona dolarjev in predstavlja najmočnejši segment in zato tudi cenovno najobčutljivejši. Največ povpraševanja je po globokožičnih nakladalnikih s 3800 enotami na leto, ostala podsegmenta pa kažeta povpraševanje z 2000 enotami na leto za težke stroje za zemeljska dela in s 1200 enotami na leto za kompaktne stroje za zemeljska dela. Preostali segmenti gradbene industrije so še segment strojev za gradnjo cest, ki je v 2005 dosegel vrednost 152,63 milijarde dolarjev, segment strojev za gradnjo stavbo z 35,67 milijona dolarjev ter segment strojev za prevoz gradbenih materialov z 237,63 milijona dolarjev (India's Construction Machinery Industry, 2005, str. 9–11).

Tabela 23: Ocena velikosti industrije gradbene mehanizacije v Indiji

	Vrednost prodaje (v milijonih \$)	Delež prodaje (v %)
<b>1 Stroji za zemeljska dela (ang. Earthmoving Equipment):</b>	<b>886,79</b>	<b>67,55</b>
1.1 Težka vozila za zemeljska dela (ang. Heavy earthmoving Equipment)*	335,32	
1.2 Kompaktna vozila za zemeljska dela (ang. Compact Earthmoving Equipment)**	454,14	
1.3 Globoko žlični nakladalnik (ang. Backhoe Loaders)	97,34	
<b>2 Stroji za cestna dela (ang. Road Construction Equipment):</b>	<b>152,63</b>	<b>11,63</b>
• Transportni mešalnik (t.i. hruška) (ang. Transit Mixers)	28,13	
• Betonarna (ang. Batching Plants)	17,73	
• Cestni valjar (ang. Road Rollers)	5,75	
• Gradbeni vibratorji (ang. Vibrators)	52,33	
• Finišer/ asfaltni stroj (ang. Pavers)	19,15	
• Drugo (ang. Others)	29,54	
<b>3 Stoji za gradnjo stavb (ang. Building Construction Equipment):</b>	<b>35,67</b>	<b>2,72</b>
• Mešalniki betona (ang. Concrete Mixers)	16,40	
• Naprave za izdelavo blokov (ang. Block Making Machinery)	11,90	
• Drugo (ang. Others)	7,37	
<b>4 Stroji za delo z gradbenim materialom (ang. Material Handling Equipmnt):</b>	<b>237,63</b>	<b>18,10</b>
• Avtožerjavi (ang. Wheeled cranes, Mobile Cranes)	31,86	
• Nepremični žerjavi (ang. Stationary Cranes), z dvigalnim vitlom (ang. Hoists & Winches)	48,78	
• Kamion- razkladalnik (prekucnik) (ang. Tipper Trucks)	156,99	
<b>Skupaj</b>	<b>1312,71</b>	<b>100,00</b>

\*K težkim strojem za zemeljska dela (ang. Heavy Earthmoving Equipment) spadajo bagerji – kopači (ang. Excavators), samohodni nakladalniki (ang. Wheel Loaders), členkasti vlačilci z mobilnim dvigalom (ang. Articulated Haulers), motorni ali samohodni ravnalniki (ang. Motor Graders).

\*\*H kompaktnim strojem za zemeljska dela (ang. Compact Earthmoving Equipment) spadajo hidravlični bagerji (ang. Hydraulic Excavator), kompaktni nakladalniki (ang. Compact Wheel loader), drsno-krmilni nakladalniki (ang. Skid-steer Loaders), teleskopski gradbeni viličarji (ang. Telescopic Handlers), buldožerji (ang. Dozers), prekucniki (ang. Dumpers).

Vir: India's Construction Machinery Industry, 2005, str.11.

V Tabeli 24 na naslednji strani je prikaz desetih največjih proizvajalcev gradbenih strojev glede na višino prodaje v dolarjih na indijskem trgu. Bharat Earth Movers (BEML) je državno podjetje, ki že tradicionalno velja za tržnega vodjo v industriji gradbene mehanizacije (država je lastnica 61,23 % deleža podjetja). Kljub nekdanj monopolnemu položaju tega podjetja pa v zadnjih letih vstopajo na indijski trg tudi globalna podjetja, ki delujejo v tej industriji, večinoma prek skupnih vlaganj (ang. join venture) z indijskim partnerjem. Vodilno podjetje v tej panogi je še Larsen & Toubro (v sodelovanju z Case Equipment in Komatsu), ki nudi tudi

gradbene storitve (od planiranja do projektiranja in izgradnje). Prisotna so še podjetja Telco Construction Equipment Company – TELCON (ki je skupno podjetje med Tata Group in Hitachi in je danes v 80-odstotni lasti podjetja Tata Motors), Ashok Leyland (proizvajalec gospodarskih vozil, ki ima vodilni tržni delež pri kamionih razkladalnikih – prekucnikih). Tu so še JCB Indija (svetovni vodja v proizvodnji globoko žličnih nakladalnikov, ki je na indijski trg vstopil s skupnim vlaganjem z indijskim podjetjem Escorts in velja danes za 100 % podružnico JCB U.K.). Ne nazadnje je tu prisoten tudi Caterpillar (ki je prevzel enoto za proizvodnjo gradbenih strojev od podjetja Hindustan Motors). Opazi se, da globalni proizvajalci vstopajo na indijski trg večinoma s skupnim vlaganjem z lokalnim partnerjem. To privede do sinergij pri obeh parterjih in prenosa tehnologije, ustaljenih globalnih blagovnih znamk, kakovosti ter znanj med partnerjema (*ang. technical know-how*) (India's Construction Machinery Industry, 2005, str. 12–16).

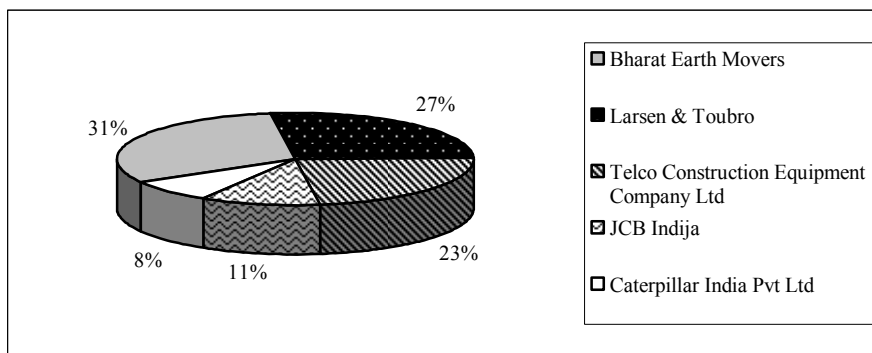
Tabela 24: Vodilnih 10 največjih proizvajalcev gradbenih strojev glede na višino prodaje v \$

Podjetje	Ocenjena skupna prodaja v milijonih	Delež prodaje (v %)
<b>Bharat Earth Movers</b>	234,86	17,89
<b>Larsen &amp; Toubro</b>	200,00	15,24
<b>Telco Construction Equipment Company</b>	168,14	12,81
<b>Ashok Leyland</b>	116,28	8,86
<b>JCB (India)</b>	84,33	6,42
<b>Caterpillar India Pvt Ltd</b>	58,14	4,43
<b>Indital Construction Machinery</b>	50,00	3,81
<b>Ingersoll Rand India</b>	45,44	3,46
<b>Punjab Tractors</b>	33,23	2,53
<b>Gujarat Apollo Equipment</b>	30,23	2,30
<b>Top deset proizvajalcev</b>	1020,65	77,75
<b>Ostali</b>	292,06	22,25
<b>Skupaj</b>	1312,71	100,00

Vir: Construction Machinery Industry in India, 2005, str. 12.

Na Sliki 14 na naslednji strani so prikazani tržni deleži petih največjih proizvajalcev v podsegmentu strojev za zemeljska dela glede na prodajo. Bharat Earth Movers Ltd (BEML) je v podsegmentu strojev za zemeljska dela tržni vodja, saj ima 26,48-odstotni tržni delež, prav tako vodi tudi v proizvodnji težkih strojev za zemeljska dela, znotraj katerega dosega 70,04-odstotni delež prodaje (India's Construction Machinery Industry, 2005, str. 13–35).

Slika 14: Tržni deleži vodilnih 5 proizvajalcev v segmentu strojev za zemeljska dela



Vir: *Construction Machinery Industry in India, 2005, str. 40.*

V proizvodnji kompaktnih strojev za zemeljska dela vodi Larsen & Toubro s 44,04-odstotnim tržnim deležem. Sledi mu Telcon z 29,58 %. V proizvodnji globoko žličnih nakladalnikov je vodja podjetje JCB India, saj zavzema 85-odstotni tržni delež. Podjetja, ki so na trg vstopila pred kratkim, so Caterpillar, Volvo Construction Equipment in Terex Vectra ter še niso zavzela večjega tržnega deleža v segmentu strojev za zemeljska dela (India's Construction Machinery Industry, 2005, str. 44–45).

V naslednjem podsegmentu gradbene mehanizacije – v podsegmentu strojev za gradnjo cest – je tržni vodja Ingersoll Rand (India), preostali večji proizvajalci so še Gujarat Apollo Equipment, Shcwing-Stetter, Greaves Cotton in Metso Minerals. V podsegmentu za gradnjo stavb, ki ima manjšo vrednost v celotnem segmentu gradbenih strojev, je vodja Escorts Construction Equipment z 44,72-odstotnim tržnim deležem. Sledi mu Hyderabad Industries. Preostalih 60 % predstavljajo manjši proizvajalci, ki ustvarijo manj kot milijon dolarjev letnega prometa. V zadnjem podsegmentu strojev za delo z gradbenim materialom je tržni vodja Ashok Leyland z 48,93-odstotnim tržnim deležem, sledi pa mu Indital Construction Machinery. Preostali proizvajalci so spet manjši (India's Construction Machinery Industry, 2005, str. 62).

## 6 ANALIZA SWOT IN UGOTOVITVE ANALIZE TRGA

Uspešnost podjetja je rezultat pravilne integracije poslovne strategije podjetja z notranjim in zunanjim okoljem podjetja. Analiza SWOT pomeni prepoznavanje notranjih prednosti (*ang. Strengths*), slabosti (*ang. Weaknesses*) ter priložnosti (*ang. Opportunities*) in nevarnosti (*ang. Threats*) zunanjega okolja in je prikazana v Tabeli 25 na str. 58. Na podlagi natančno pripravljene analize SWOT lahko podjetje izgradi uspešno tržno strategijo, ki bo temeljila na konkurenčnih prednostih in odpravljala slabosti podjetja v primerjavi s konkurenti ter izkoristila priložnosti in se izognila nevarnostim na trgu (Houben, Lenie & Vanhoof, 1999, str. 125–135). Namen analize SWOT je, da podjetje izrabi prednosti in odpravlja slabosti notranjega okolja podjetja ter izkoristi priložnosti in se izogiba nevarnostim zunanjega okolja podjetja.

Tabela 25: Analiza SWOT podjetja Iskre Avtoelektrike na indijskem trgu

<p><b>PREDNOSTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visoko inovativno naravnani oddelek za R&amp;R z najnovejšo obstoječo tehnologijo s ciljem razvijati proizvode po željah kupcev in glede na trende v panogi.</li> <li>• Visoko kakovostni izdelki v primerjavi z manj kakovostnimi proizvodi indijskih proizvajalcev avtoelektričnih delov.</li> <li>• Rast poslovanja v minulih letih in finančna uspešnost skupine Iskre Avtoelektrike, ki posluje globalno.</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rast cen vhodnih materialov in surovin ter rast stroškov delovne sile zaradi vse večjih potreb na vseh področjih dela (od razvoja do proizvodnje), kar privede do cenovne nekonkurenčnosti proizvodov podjetja zaradi povečevanja teh vrst stroškov v primerjavi z indijskimi proizvajalci.</li> <li>• Indija je zaradi svoje kulturne raznolikosti in ostalih značilnosti relativno zahteven trg ter predstavlja velik izziv za zaposlene v podjetju ter morebitno pomanjkanje izkušenega kadra.</li> </ul>
<p><b>PRILOŽNOSTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velikost in rast trga (visoka rast prebivalstva, ugodna demografska piramida starostne porazdelitve, ki kaže, da je odstotek mladega prebivalstva veliko večji od odstotka starega prebivalstva).</li> <li>• Angleško govoreča kvalificirana delovna sila ter relativno velika razpoložljivost visokokvalificiranih inženjerjev v primerjavi z drugimi azijskimi državami.</li> <li>• Obetaven trg za avtomobilsko industrijo v prihodnjih desetletjih (porajajoča se rast števila potrošnikov srednjega razreda). Globalna recesija bo trge v razvoju manj prizadela, zato so trgi v razvoju pomembni z vidika ohranjanja prodaje in rasti podjetja.</li> <li>• Zaradi slabe infrastrukture se načrtuje obsežna izgradnja celotne infrastrukture, kar bo povečalo povpraševanje po gradbenih strojih.</li> <li>• Uvozne tarife carin na avtomobilске dele se zmanjšujejo, vlada vse bolj spodbuja TNI.</li> <li>• Nižje cene surovin, vhodnih materialov in nižji stroški delovne sile, ki se bodo v prihodnje postopoma povečevali.</li> <li>• Nekateri Iskrini kupci so že prisotni na indijskem trgu, kar predstavlja lažje navezovanje stikov zaradi poznavanja drug drugega in v preteklosti že izgrajenega odnosa in zaupanja med partnerjema.</li> </ul>	<p><b>NEVARNOSTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trenutno slaba infrastruktura, ki otežkoča logistiko med urbanimi in ruralnimi območji, kar se pa na dolgi rok kaže kot priložnost za gradbena vozila, pa tudi za gospodarska vozila za transportni prevoz v primeru izboljšanja cestne infrastrukture.</li> <li>• Kakovost indijskih proizvajalcev se z vse večjim mednarodnim prenosom tehnološkega znanja postopoma izboljšuje, kar v prihodnosti predstavlja nevarnost za podjetja, ki ne bodo prisotna na tem trgu, prvič zaradi vse boljše kakovosti in drugič zaradi cenovne konkurenčnosti izdelkov.</li> <li>• Vse večja onesnaženost okolja, ki bo v prihodnjih desetletjih silila k uporabi alternativnih virov energije ter razvoja ekonomičnejših in okolju prijaznejših vozil (npr. hibridi, itd). Na tem področju bo veliko vloga igrala vlada z okoljsko politiko.</li> <li>• Potreba po vedno večji porabi in uvozu nafte, saj je Indija ena večjih uvoznic nafte, ki pa postaja vse dražja, v parih desetletjih pa tudi vse redkejša dobrina. Pogosti so izpadi električne energije zaradi pomanjkanja ponudbe elektrike glede na njeno povpraševanje, kar lahko moteče ovira proizvodnjo.</li> <li>• Zaradi finančne krize ameriškega gospodarstva, ki smo ji trenutno priča v letu 2008, in ohlajanja gospodarske rasti evropskih držav, bo upadlo povpraševanja po proizvodih na teh trgih in posledično rast izvoza v Indiji.</li> <li>• Nevarnost kraje in problem zaščite intelektualne lastnine.</li> </ul>

Vir: Lastna razmišljanja na podlagi pričujoče analize.



Pri odločitvi, na katere trge naj vstopimo, nam lahko pomagajo tudi merila za izbor trgov, ki jih oblikujemo na podlagi kompleksnosti mednarodnih trgov in predhodno pridobljenih informacij o trgih. Merila so lahko tržni potencial, carinske in necarinske omejitve trga, prevozni stroški, število konkurentov na trgu itd. (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 121). Avtorja Keegan in Schlegemilch (2001, str. 267) navajata primer modela izbora trgov, ki jih ovrednotimo na podlagi kriterijev, ki smo jim predhodno določili uteži. Njun model je prikazan v Tabeli 26, kjer sem smiselno kot primere določila primerne kriterije na podlagi izračunov v Prilogi 11. Za uporabo tega modela je treba predhodno preučiti trg, na katerega hočemo vstopiti. Model je smiselno uporabiti, če se odločamo za vstop med različnimi trgi, med katerimi skozi razvrščanje na podlagi skupnega seštevek zmnožkov uteži in ocen rangiramo trge na najbolj in najmanj privlačne za vstop.

Tabela 26: Primer modela izbora trgov/držav in vrednotenje kriterijev za izbor

Kriteriji za izbor (utež krat ocena)	INDIJA (U x O)	KITAJSKA (U x O)
Tržni potencial (subjektivna ocena)	0,60	0,80
Politična nestabilnost (subjektivna ocena)	0,3	0,3
Intenzivnost konkurence	0,6	0,4
Carine v letu 2007	0,6	0,45
Proizvodni stroški (subjektivna ocena)	0,4	0,3
Cestna infrastruktura (subjektivna ocena)	0,1	0,3
Razpoložljivost kvalificiranih inženirjev	0,4	0,3
Prilgojenost trženjskega spleta (4 P)	0,15	0,15
$\Sigma$	<b>3,15</b>	<b>3,00</b>
RANG	<b>1</b>	<b>2</b>

Legenda:

O = ocena (0 - zelo slabi pogoji na trgu; 1 - slabi pogoji; 2 - sprejemljivi pogoji; 3 - dobri pogoji; 4 - zelo dobri pogoji)

U = utež

$\Sigma$  = skupni seštevek vseh zmnožkov O x U za posamezno državo

Rang je določen glede na skupni seštevek. Država, ki ima največji skupni seštevek, je uvrščena na prvo mesto.

Vir: Prirejeno po B. B. Schlegemilch & W. J. Keegan, *Global Marketing Management*, 2001, str. 267.

## SKLEP

V pričujoči analizi trga sem izpostavila prednosti in slabosti indijskega trga, ki so pomembne za zunanje investitorje. Uporabila sem najrelevantnejše in najverodostojnejše sekundarne podatke, ki so mi bili na voljo. Izpostavila bi predvsem težavnost in dolgotrajnost iskanja podatkov, pri kritični analizi pridobljenih podatkov pa sem se soočila tudi z veliko podatki vprašljive verodostojnosti in nižje kakovosti, ki sem jih morala izločiti.

Cilj diplomskega dela je bil preučiti indijski trg prek sekundarnih podatkov in kakovostnega ovrednotenja glede na relevantnost za Iskro Avtoelektriko. Z analizo lahko potrdim praktično

naravnani namen diplomskega dela, da je za podjetje vstop na indijski trg smotr. Najprimernejši vstop na ta trg je prek skupnega mešanega podjetja z indijskim lokalnim partnerjem (*t. i. joint venture*), ki domači trg in razmere na njem dobro pozna, saj velja Indija za kulturološko in splošno težek trg, ki bi mu bilo tuje podjetje samo težko kos. Pri izbiri poslovnega partnerja je treba biti zelo previden ter vložiti napor v preučevanje partnerjeve kredibilnosti ter poslovne in finančne korektnosti. Posebna previdnost je potrebna pri zaščiti intelektualnih pravic in patentiranju izdelkov.

K smotnosti vstopa največ pripomore visoka gospodarska rast in s tem povezana rast potrošnje in vedno ugodnejše gospodarsko okolje. Prav tako veliko število visoko izobraženega kadra (kot so denimo računalniški in strojni inženirji) pripomore k visoki dodani vrednosti gospodarstvu in s tem naglo rast in potrebo po kakovostnih dobrinah široke potrošnje ter logističnih storitvah, stanovanjski in predvsem cestni infrastrukturi. Zaradi večje potrebe po logističnih storitvah se kaže potencial za gospodarska vozila. Trenutno je cestna infrastruktura slaba, vendar namerava vlada v prihodnosti investirati v izgradnjo celotne infrastrukture, kar je ugodno tako za proizvajalce gradbenih vozil kot tudi gospodarskih vozil, ki bodo z boljšo cestno infrastrukturo kljubovali povečanemu povpraševanju po logističnih storitvah. Traktorska mehanizacija kaže pozitivno luč smiselnosti vstopanja na to področje predvsem zato, ker postopoma prihaja do mehanizacije indijskega kmetijstva, pa tudi zato, ker se izvoz indijske kmetijske mehanizacije v različne države sveta povečuje. Vseeno se je treba zavedati razdrobljenosti indijskih kmetijskih zemljišč in s tem potrebo po manj zmogljivih, manjših in cenejših traktorjih. V segmentu traktorske mehanizacije se tako največ možnosti vidi predvsem v izvozu cenejših traktorjev. Omenjeni segmenti v Indiji niso toliko donosni kot segment osebnih avtomobilov. Poceni osebni avtomobili in dvokolesniki se sicer kažejo kot najdonosnejša segmenta v Indiji, vendar pomeni to hkrati tudi večje rivalstvo med ponudniki ter ostrejša razmere na trgu pri pridobivanju tržnega deleža, kar nadalje pomeni, da bo Iskra Avtoelektrika z vidika delovanja v drugih segmentih izpostavljena manjšim pritiskom konkurence na indijskem trgu. Indija bo obetaven trg za avtomobilsko industrijo v prihodnjih desetletjih ne samo zaradi porajajoče se rasti števila potrošnikov srednjega razreda, temveč tudi zaradi vladnih spodbud tujih investicij v državo in drugih prednosti, kot so nižje cene surovin, vhodnih materialov in nižji stroški kvalificirane delovne sile, ki se bodo v prihodnje postopoma povečevali. Globalna recesija bo trge v razvoju manj prizadela, zato so trgi v razvoju pomembni z vidika ohranjanja prodaje in rasti podjetja, kot je Iskra Avtoelektrika.

V analizi sem se osredotočila na alternatorje in zaganjalnike za klasične motorje z notranjim izgorevanjem za traktorsko, gradbeno mehanizacijo in gospodarska vozila. Danes je veliko govora o spremembah na področju avtomobilizma in o težnji zmanjševanja izpustov ogljikovega dioksida, kar pomeni, da dobavitelje v avtomobilski industriji v prihodnje čaka prilagoditev novim smernicam, kot so zmanjševanje teže, izboljšanja aerodinamike in kotalnega upora, izboljšanja učinkovitosti klasičnih motorjev in novih tehnologij, kot je denimo električni pogon.

Postavljanje ciljev podjetja zahteva najprej natančno analizo trga, predvsem je pomembna analiza priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz sprememb pri trenutnih in potencialnih kupcih in pri trenutnih in potencialnih konkurentih. Pomembno je spremljati spremembe in spremenjene tržne razmere ter realno oceniti svoje prednosti in slabosti glede na glavne konkurente. Na tej podlagi je treba izpostaviti ključne dejavnike uspeha v dejavnosti, kjer je podjetje prisotno. To so lahko dobri odnosi z dobavitelji, učinkovitost proizvodnih procesov, inovativna naravnost itd. Razmere na trgu se neprestano spreminjajo, zato jih moramo neprestano spremljati in se jim neprestano prilagajati. Tu velja rek, da je edina stalnica sprememba. Prav strateške analize trgov in trendov v panogi so nam pri prilagajanju tržnim razmeram v veliko pomoč.

## LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, A. D. (1998). *Developing Business Strategies*. (5<sup>th</sup> ed.) New York: Wiley & Sons.
2. Aaker, D. A., Day, G. S. & Kumar, V. (2001). *Marketing research*. (7<sup>th</sup> ed.) New York: John Wiley & Sons.
3. Ahya, C. & Xie, A. (2004, 26. julij). *India and China: A special Economic analyses*. New York: Morgan Stanley. Najdeno 12. maja 2008 na spletnem naslovu <http://team.univ-paris1.fr/teamperso/sponcet/455/lecture%2020%20comparing%20china%20and%20india/Morgan%20Stanley%20New%20Tigers%20of%20Asia%20china%20india.pdf>.
4. *Auto Components: Market & Opportunities*. IBEF- India Brand Equity Foundation. (2008, 23. junij). Najdeno 05. avgusta 2008 na spletni strani [http://www.ibef.org/artdisplay.aspx?cat\\_id=188&art\\_id=19444](http://www.ibef.org/artdisplay.aspx?cat_id=188&art_id=19444).
5. Beinhocker, E. & Farrell, D. (2007, 19. maj). McKinsey & Company - Next Big Spenders: India's Middle Class. *Business Week*. Najdeno 20. junija 2008 na spletni strani <http://www.mckinsey.com/mgi/mginews/bigspenders.asp>.
6. Bennet, R. (2003). Competitor analysis practices of British charities. *Marketing Intelligence & Planning*, 21 (6), 335-345. Najdeno 20. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?did=516285831&Fmt=4&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD>.
7. Bergen, M. & Peteraf, M. A. (2002). Competitor identification and competitor analysis: A broad-based managerial approach. *Managerial and Decision Economics*, 23 (4/5), 157-169. Najdeno 20. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?did=130679201&Fmt=2&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD>.
8. Bloodgood, L. (2007). Competitive conditions for foreign direct investment in India. *ITC Publication No. 3931*. Washington, DC: Office of Industries, United States International Trade Commission. Najdeno 12. avgusta 2008 na spletnem naslovu [http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key\\_workplace/389/](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/389/).
9. *CIA The World Factbook*. (2008, 1. maj). Najdeno 4. maja 2008 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/in.html>.
10. Coface Handbook of Country Risk 2008. *Coface @ratings*. Najdeno 10. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.trading-safely.com>.
11. Commercial vehicle production. *Automobileindia*. Najdeno 07. avgusta 2008 na spletni strani <http://www.automobileindia.com/commercial-vehicles/production.html>.
12. Czinkota, M. R., Moffett, M. H. & Ronkainen, I. A. (1999). *International Business*. (5<sup>th</sup> ed.) Fort Worth: The Dryden Press.
13. Čampara, E. (1984). *International Dictionary of Architecture, Building Construction, Civil Engineering and Town Planning*. Hrvatska: Grafički Zavod Hrvatske.
14. Čepin, M. (2007). Poslovno potovanje okoli sveta. *Glas Gospodarstva*, (Avgust/September), 24- 25.
15. *Denso India Limited (Company profile)*. IRIS Business Services (Private) Limited. Najdeno 06. septembra 2008 na spletni strani <http://myiris.com/shares/company/writeDet.php?icode=nipindia>.

16. *Denso India Ltd. (Companies Snapshot)*. BusinessWeek. Najdeno 06. septembra 2008 na spletnem naslovu  
<http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=20342506>.
17. Diplomatsko konzularno predstavništvo Indija. Vlada Republike Slovenije. Ministrstvo za zunanje zadeve (2008, maj). Najdeno 14. junij 2008 na spletni strani  
[http://www.mzz.gov.si/si/diplomatsko\\_konzularna\\_predstavnistva/azija\\_in\\_bliznji\\_vzhod/indija/](http://www.mzz.gov.si/si/diplomatsko_konzularna_predstavnistva/azija_in_bliznji_vzhod/indija/).
18. *Economic Survey of India* (2007, 09. oktober). OECD. Najdeno 07. junija 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.oecd.org/document/5/0,3343,en\\_33873108\\_39418537\\_39428741\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html#contents](http://www.oecd.org/document/5/0,3343,en_33873108_39418537_39428741_1_1_1_1,00.html#contents).
19. Farhangmehr, M., Shoham, A. & Soares, A. M. (2007, marec). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60 (3), 277-284. Najdeno 08. oktobra 2008 na spletnem naslovu  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V7S-4MMP2GM-1/2/c5b7dd5329bb7903037b887bfed0c156>.
20. Fournier, G. (2008, 09. oktober). Prihodnost je v električnih avtomobilih. *Časnik Finance*, str. 24.
21. Garsombke, D. J. (1989, maj/junij). International Competitor Analysis. *Planning Review*, 17 (3), 42-47. Najdeno 20. oktobra 2008 na spletnem naslovu  
<http://proquest.umi.com/nukweb/nuk.uni-lj.si/pqdweb?did=729290&sid=1&Fmt=2&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD>.
22. *Geert Hofstede*. (2008). Najdeno 02. junija 2008 na spletnem naslovu [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_india.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_india.shtml).
23. *Global Competitiveness of Indian Auto Component Industry & It's Sustainability*. (2008). Indian Automotive Component Industry (ACMA). Najdeno 07. avgusta 2008 na spletnem naslovu  
[http://acmainfo.com/docmgr/Status\\_of\\_Auto\\_Industry/Status\\_Indian\\_Auto\\_Industry.pdf](http://acmainfo.com/docmgr/Status_of_Auto_Industry/Status_Indian_Auto_Industry.pdf).
24. *Groomed for Global Growth*. (2005, 16. avgust). Najdeno 10. decembra 2007 na spletnem naslovu [http://www.ibef.org/artdisplay.aspx?cat\\_id=409&art\\_id=7204](http://www.ibef.org/artdisplay.aspx?cat_id=409&art_id=7204).
25. Hagen, C., Huseby, T., Morehouse, J. & O'Meara, B. (2008). Hitting back: strategic responses to low-cost rivals. *Strategy & leadership Journal*, 36 (1), 4-13. Najdeno 20. oktobra 2008 na spletnem naslovu  
[http://www.emeraldinsight.com/10.1108/10878570810840634\\_](http://www.emeraldinsight.com/10.1108/10878570810840634_)
26. Hanuš, G. (2005). Kako na tuje trge?. *Glas Gospodarstva*, (november), 21.
27. Hollensen, S. (1998). *Global Marketing. A Market-Responsive Approach*. London: Prentice Hall Europe.
28. Houben, G., Lenie, K. & Vanhoof, K. (1999, avgust). Knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*, 26 (2), 125-135. Najdeno 08. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V8S-3XMPP4W-3/2/db7f045e104b260fdcbc4cd54a49362b>.

29. India Sector Presentation: Agricultural Equipment (2008, 09. maj). IBEF. Najdeno 11. maja 2008 na spletnem naslovu [http://www.ibef.org/download/agricultural\\_equipment\\_09052008.pdf](http://www.ibef.org/download/agricultural_equipment_09052008.pdf)
30. *IMD World Competitiveness Yearbook 2007* (2007, 10. maj). Najdeno 11. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.imd.ch/research/publications/wcy/upload/PressRelease.pdf>.
31. *India Sector Presentation: Agricultural Equipment*. (2008, 09. maj). IBEF (India Brand Equity Foundation). Najdeno 11. maja 2008 na spletni strani [http://www.ibef.org/download/agricultural\\_equipment\\_09052008.pdf](http://www.ibef.org/download/agricultural_equipment_09052008.pdf).
32. *India's Construction Machinery Industry: Size, Segmentation, Competition, Channels and Trends underlying the supply construction machinery in India*. (2005, maj). New Delhi: Infoquest India (IQI). Najdeno 23. aprila 2008 na spletni strani [http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?report\\_id=306525&t=t&cat\\_id](http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?report_id=306525&t=t&cat_id).
33. *Interni podatki o obstoječih kupcih na indijskem trgu Direkcije prodaje Iskre Avtoelektrike*. (2007, november).
34. *Izvozno okno*. Podatki o državah. (2008, 14. maj). Najdeno 10. junija 2008 na spletnem naslovu <http://izvoznookno.si/podatki/ind/predstavitev/>.
35. Jaklič M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. John Deree in India. *JD Journal*, 30 (3). Najdeno 05. maja 2008 na spletnem naslovu [http://www.deere.com/en\\_US/compinfo/media/pdf/publications/jd\\_journal/archives/fall\\_2001.pdf](http://www.deere.com/en_US/compinfo/media/pdf/publications/jd_journal/archives/fall_2001.pdf).
37. Johnson, J. & Tellis, G. J. (2008, maj). Drivers of Success for Market Entry into China and India. *Journal of Marketing*, 72 (3), 1-13.
38. Keegan, W. J. & Schlegelmilch, B. B. (2001). *Global marketing management: European Perspective*. Harlow (England): Financial Times/ Prentice Hall.
39. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
40. Lawson, S., Heacock, D. & Stupnytska, A. (2007, november). Why The BRICs Dream won't be green? v *BRICs and Beyond*. Goldman Sachs, (str. 105-108). Najdeno 19. maja 2008 na spletni strani <http://www2.goldmansachs.com/ideas/brics/book/BRICs-Chapter7.pdf>.
41. Lehman, D. H. (1989, junij). External Technical Marketing For Project Managers. *Journal of Systems Management*, 40 (6), 20-25. Najdeno 20. oktober 2008 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com/nukweb/nuk.uni-lj.si/pqdweb?did=591651&Fmt=2&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD>.
42. Letno poročilo podjetja Iskra Avtoelektrike, d.d. (2007, julij). Najdeno 12. julij 2008 na spletnem naslovu <http://www.iskra-ae.com/slo/finacial.php>.
43. *Livelihoods In The Unorganised Sector*. NCEUS. Najdeno 03. maja 2008 na spletnem naslovu [http://nceus.gov.in/Condition\\_of\\_workers\\_sep\\_2007.pdf](http://nceus.gov.in/Condition_of_workers_sep_2007.pdf).
44. Makovec Brenčič, M., Ekar, A., Lisjak, M. & Pfajfar, G. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
45. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. (3. izdaja) Ljubljana: Gospodarski vestnik.
46. Morgan, R. E. (1997). Export stimuli and export barriers: evidence from empirical research studies. *European Business Review*, 97 (2), 68-79. Najdeno 22. avgusta 2008 na

- spletnem naslovu  
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=115727897&sid=12&Fmt=3&dientId=16601&RQT=309&VName=PQD>.
47. Moyer, R. (1968, november). International Market Analysis. *JMR, Journal Of Marketing Research*, 5 (4), 353-360. Najdeno 20. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?did=83259363&Fmt=1&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD>.
  48. *New Concerns in an Uncertain World: The 2007 A.T. Kearney Foreign Direct Investment Confidence Index®*. A. T. Kearney. Najdeno 07. junija 2008 na spletnem naslovu [http://www.atkearney.com/shared\\_res/FDICI\\_2007.pdf](http://www.atkearney.com/shared_res/FDICI_2007.pdf).
  49. Poženel, P. (2005). *Trojezični strojniški slovar*. Ljubljana: Tehnična založba Slovenije.
  50. *Prenos mednarodnih poslovnih praks. Primer Iskraemeco v Indiji, sogovornik Boris Štamberger*. (2006, 12. januar). Interni viri Gospodarske zbornice Slovenije.
  51. Rao V. R. & Steckel J. H. (1998). *Analysis for Strategic Marketing*. Reading (Mass.): Addison Wesley Longman.
  52. Schukla. M. (2007, 18. oktober). *Executive Planet*. Najdeno 02. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.executiveplanet.com/index.php?title=India>.
  53. Sengupta, A. K. et al. (2007, 06. avgust). *Report On Conditions Of Work And Promotion Of Livelihoods in the Unorganised Sector*. National Commission For The Enterprises In The Unorganised Sector, Government Of India. Najdeno 12. junij 2008 na spletnem naslovu [http://nceus.gov.in/Condition\\_of\\_workers\\_sep\\_2007.pdf](http://nceus.gov.in/Condition_of_workers_sep_2007.pdf).
  54. Sengupta, A. K., Kannan, K. P. & Raveendran, G. (2008, 15. marec). India's common people: Who are they, How Many are they and How Do they live?. *Economic & Political Weekly EPW*, str. 49-62. Najdeno 13. junij 2008 na spletni strani [http://www.scribd.com/word/full/2305032?access\\_key=key-1z4ph7xfvlg7fqecl18y](http://www.scribd.com/word/full/2305032?access_key=key-1z4ph7xfvlg7fqecl18y).
  55. *Spletna stran podjetja Iskre Avtoelektrike*. Najdeno 15. avgusta 2008 na spletni strani <http://www.iskra-ae.com/slo/index.php>.
  56. *Spletna stran podjetja Anmol Auto Electricals*. Najdeno 06. septembra 2008 na spletni strani <http://www.anmolauto.com/index.html>.
  57. *Spletna stran podjetja Auto Ignition (Auto-Lek)*. Najdeno 06. septembra 2008 na spletni strani <http://www.autolek.com/index.htm>.
  58. *Spletna stran podjetja Besoto Starting Systems*. Najdeno 06. septembra 2008 na spletni strani <http://besotoindia.com/>.
  59. *Spletna stran podjetja Remy Electricals India*. Najdeno 06. septembra 2008 na spletni strani <http://www.remyindia.com/>.
  60. *Spletna stran podjetja Jumps Auto Industries*. Najdeno 06. septembra 2008 na spletni strani <http://www.jumpsindia.com/>.
  61. *Spletna stran podjetja Lucas-TVS*. Najdeno 06. septembra 2008 na spletni strani <http://www.lucas-tvs.com>.
  62. *Spletna stran podjetja Luman Auto Light*. Najdeno 06. septembra 2008 na spletni strani <http://lumanauto.tradeindia.com/>.
  63. *Spletna stran podjetja Mahindra & Mahindra*. Najdeno 05. maja 2008 na spletni strani <http://www.mahindra.com/index.asp>.

64. *Tehnični slovar za pregrade s terminologijo besed in izrazov.* (1997). Ljubljana: Slovenski nacionalni komite za velike pregrade, SLOCOLD.
65. The New »Business Climate« rating: Coface launches a »New Business Climate« Rating. *Coface @ratings Newsletter*. Najdeno 10. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.cofacerating.com/en/home/news.html>.
66. *The PESTE analysis tool.* (2008, 20. oktober). RapidBI Ltd. Najdeno 20. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.rapidbi.com/created/the-PESTLE-analysis-tool.html>.
67. *The Rise of Emerging Markets in Mergers and Acquisitions: Developing countries are gaining strength and influence.* (2008). A.T. Kearney. Najdeno 07. junija 2008 na spletni strani [http://www.atkearney.com/shared\\_res/pdf/Emerging\\_Markets\\_MandA.pdf](http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Emerging_Markets_MandA.pdf).
68. *The UNCTAD World Investment Prospects survey 2007–2009* (2007, 30. september). Najdeno 12. novembra 2007 na spletnem naslovu [http://www.unctad.org/en/docs/wips2007\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wips2007_en.pdf).
69. Tractors in India. (2007, november). *Wikipedia*. Najdeno 15. novembra 2007 na spletni strani [http://en.wikipedia.org/wiki/Tractors\\_in\\_India](http://en.wikipedia.org/wiki/Tractors_in_India).
70. Trucks in India: Industry Profile. (2007, december). Datamonitor.
71. Turk, N. (2007, 07. avgusta). *Informacije o Indiji*. Gospodarska zbornica Slovenije. Najdeno 10. december 2007 na spletnem naslovu [http://www.gzs.si/slo/storitve/mednarodno\\_poslovanje/mednarodno\\_poslovanje/izkaznic\\_e\\_drzav/prekomorski\\_trgi/34769](http://www.gzs.si/slo/storitve/mednarodno_poslovanje/mednarodno_poslovanje/izkaznic_e_drzav/prekomorski_trgi/34769).
72. Ugovšek, J. (2008, 1. november). Indija presenetila z znižanjem obrestne mere. *Spletni časnik Finance*. Najdeno 1. novembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.finance.si/228286/Indija\\_presenetila\\_z\\_zni%BEanjem\\_obrestne\\_mere](http://www.finance.si/228286/Indija_presenetila_z_zni%BEanjem_obrestne_mere).
73. *Veleposlaništvo Republike Slovenije New Delhi.* (2008). Najdeno 04. avgusta 2008 na spletni strani <http://newdelhi.veleposlanistvo.si/index.php?id=920>.
74. Wilson, D. & Purushothaman, R. (2003, oktober). *Global Economics Paper No. 99: Dreaming with BRICs: The Path to 2050*. The Goldman Sachs Global Research Centre. Najdeno 05. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www2.goldmansachs.com/insight/research/reports/report6.html>.
75. *World Investment Report 2007* (2007, 30. oktober). UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). Najdeno 21. aprila 2008 na spletnem naslovu [http://www.unctad.org/sections/dite\\_dir/docs/wir07\\_fs\\_in\\_en.pdf](http://www.unctad.org/sections/dite_dir/docs/wir07_fs_in_en.pdf).
76. Zadel, M. (2007, junij). *Analiza možnosti vstopa Cimos d.d. na kitajski in indijski trg avtomobilske industrije* [diplomsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
77. Zairi, M. (1994). Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness. *An International Journal*, 1 (1), 11-24. Najdeno 20. oktober 2008 na spletnem naslovu [www.emeraldinsight.com/10.1108/14635779410056859](http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14635779410056859).



# PRILOGE

## Priloga 1: Organizacijska struktura Skupine Iskre Avtoelektrike



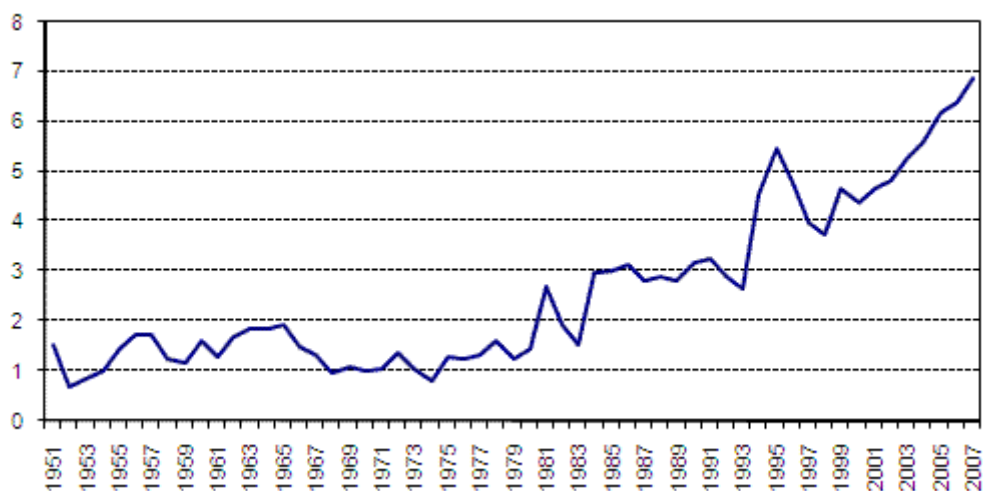
Vir: Letno poročilo podjetja 2007, 2008, str. 7.

## Priloga 2: Lastniška struktura podjetja

Lastniška struktura na dan 31.12.2007	Št. delnic	Delež
Zvon ena Holding, d.d.	399.351	24,83%
Infond Holding 3, d.d.	391.000	24,31%
Kapitalska družba pokojninskega in invalidskega zavarovanja d.d.	228.379	14,20%
Slovenska odškodninska družba, d.d.	113.853	7,08%
Vzajemni sklad delniški Evropa Vip Invest	60.664	3,77%
Delniški vzajemni sklad Triglav steber I	46.257	2,88%
Zavarovalnica Triglav, d.d.	44.717	2,78%
Vipa Holding, d.d.	33.173	2,06%
DBS, d.d.	9.188	0,57%
Hotel Creina, d.o.o.	6.118	0,38%
Notranji lastniki – zaposleni v skupini	133.387	8,29%
Bivši zaposleni in upokojenci	80.706	5,02%
Ostali	61.520	3,83%
Skupaj	1.608.313	100%

Vir: Letno poročilo podjetja 2007, 2008, str. 17.

## Priloga 3: Letna rast BDP per capita v %



Vir: Economic Survey of India 2007, 2007.

#### Priloga 4: Statistični makroekonomski indikatorji Indije

Kazalec/ leto	2004	2005	2006	2007	2008*	2009*
Število prebivalcev (v mio)	1.080	1.080,30	1.095,40	1.110,40	1.125,40	1.140,20
BDP (v mlrd \$ po tekočih cenah)	691,6	805,6	927,2	1.136,90	1.243,60	1.397,40
BDP per capita (v \$)	640	746	846	1.024	1.105	1.226
Rast BDP (v %)	8,5	8,5	9,7	9,7	9,0	6,8
Rast zasebne potrošnje (v %)	6,5	6,1	7,1	8,3	8,3	5,6
Rast javne potrošnje (v %)	9,2	8	6,2	7,3	7,0	9,2
Rast investicij (v %)	6,5	10	15,1	13,8	13,8	9,5
Rast celotnega domačega povpraševanja (v %)	7,5	n.p.	9,2	9,4	9,4	8,2
Rast industrijske proizvodnje (v %)	8,5	7,9	10,5	9,8	9,8	7,3
Stopnja nezaposlenosti (v %)	9,1	8,1	7,6	7,2	7,2	6,4
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	3,8	4,2	6,2	6,4	6,4	7,1
Primarni proračunski primanjkljaj (v % BDP)	-4	-4,1	-3,4	-2,8	-2,8	-4,0
Kratkoročna medbančna obrestna mera (v %)	10,9	10,8	11,2	13,1	13,1	14,2
Uvoz blaga (v mlrd \$)	105,9	149,1	185	230,5	286,4	309,6
Izvoz blaga (v mlrd \$)	77,9	103,4	123	151,3	180,6	199,4
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %)	n.p.	22,2	18,9	7,5	12,0	9,3
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %)	n.p.	18,9	24,5	7,7	11,9	10,3
Saldo tekočega računa (v % BDP)	0,2	-0,9	-1	-1,1	-2,9	-2,5
Povprečni menjalni tečaj- domača valuta za USD	45,32	44,1	45,31	41,35	42,07	42,75
Povprečni menjalni tečaj- domača valuta za EUR	56,36	54,894	56,89	56,59	62,89	60,17
Slovenski izvoz (v mio EUR)	17,2	17,8	31,9	36,1	20,3	n.p.
Slovenski uvoz (v mio EUR)	42,3	47,6	52,8	69,6	40,2	n.p.

OPOMBE\*: Podatki za leto 2008 in 2009 so projekcija.

OPOMBE: Podatki so bili posodobljeni na dan 14.05.2008 ter dopolnjeni in ponovno posodobljeni na dan 20.10.2008.

VIR: Izvozno okno, 2008, The Economist Intelligence Unit; Mednarodni denarni sklad; Urad RS za statistiko; Euromoney.

## Priloga 5: Razlaga bonitetnih razredov poslovnega okolja držav

A1	Poslovno okolje je na najvišji možni stopnji. Finančne informacije podjetij so vedno dostopne in verodostojne. Institucionalno okolje deluje učinkovito. Transakcije med podjetji potekajo gladko.
A2	Poslovno okolje je dobro. Finančne informacije, ki so dostopne, so tudi verodostojne. V splošnem delujejo institucije učinkovito. Transakcije med podjetji potekajo povečini učinkovito.
A3	Poslovno okolje je relativno dobro. Kljub temu, da finančne informacije niso vedno dostopne, pa so navadno verodostojne. Pojavijo se lahko občasne težave tako pri delovanju institucij kot tudi pri transakcijah med podjetji.
A4	Poslovno okolje je sprejemljivo, a občasno tudi nestabilno in spremenljivo. Finančni podatki podjetij lahko niso niti dostopni niti verodostojni, prav tako lahko pri delovanju institucij in transakcijah med podjetji pride do precejšnjih težav.
B	Poslovno okolje je povprečno, bolj drugorazredno. Dostopnost in verodostojnost finančnih informacij zelo varira. Institucionalno okolje je pereč problem, saj delovanje omejujejo težavne pomanjkljivosti. Transakcije med podjetji predstavljajo precejšnje rizike pri poslovanju v nestabilnem in neučinkovitem okolju z oceno B.
C	Poslovno okolje je težavno. Še tiste finančne informacije, ki so dostopne, so večinoma nezanesljive. Institucionalno okolje ima veliko slabosti in tudi transakcije med podjetji predstavljajo velik riziko za poslovanje v tem okolju.
D	Poslovno okolje je zelo težavno. Finančne informacije so redko dostopne in ko so dostopne so ponavadi neverodostojne. Velik riziko za poslovanje predstavlja delovanje institucionalnega okolja z resnimi pomanjkljivostmi. Transakcije med podjetji so težavne in poslovanje predstavlja visok riziko.

*Vir: The New »Business Climate« rating: Coface launches a »New Business Climate« Rating 2008, 2008.*

## Priloga 6: Razvrstitev prebivalstva v izdatkovne razrede v različnih fiskalnih letih

Kriterij za razvrstitev prebivalstva v izdatkovne razrede v fiskalnih letih

Mesečni per capita izdatki za potrošnjo- MPCE (v Rupijah)		
	Ruralno okolje	Urbano okolje
<b>1993-1994</b>		
Ekstremno revni ( <i>Extremely poor</i> )	MPCE $\leq$ 145,28	MPCE $\leq$ 201,47
Revni ( <i>Poor</i> )	145,28 < MPCE $\leq$ 193,70	201,47 < MPCE $\leq$ 268,63
Na robu revščine ( <i>Marginal</i> )	193,70 < MPCE $\leq$ 242,13	268,63 < MPCE $\leq$ 335,79
Spodnji srednji sloj ( <i>Vulnerable</i> )	242,13 < MPCE $\leq$ 387,40	335,79 < MPCE $\leq$ 537,26
Srednji sloj ( <i>Middle class</i> )	387,40 < MPCE $\leq$ 774,80	537,26 < MPCE $\leq$ 1074,52
Višji sloj ( <i>High Income Group</i> )	MPCE > 774,80	MPCE > 1074,52
<b>1999-2000</b>		
Ekstremno revni ( <i>Extremely poor</i> )	MPCE $\leq$ 228	MPCE $\leq$ 314
Revni ( <i>Poor</i> )	228 < MPCE $\leq$ 304	314 < MPCE $\leq$ 419
Na robu revščine ( <i>Marginal</i> )	304 < MPCE $\leq$ 380	419 < MPCE $\leq$ 524
Spodnji srednji sloj ( <i>Vulnerable</i> )	380 < MPCE $\leq$ 608	524 < MPCE $\leq$ 838
Srednji sloj ( <i>Middle class</i> )	608 < MPCE $\leq$ 1216	838 < MPCE $\leq$ 1676
Višji sloj ( <i>High Income Group</i> )	MPCE > 1216	MPCE > 1676
<b>2004-2005</b>		
Ekstremno revni ( <i>Extremely poor</i> )	MPCE $\leq$ 259,65	MPCE $\leq$ 385,50
Revni ( <i>Poor</i> )	259,65 < MPCE $\leq$ 346,20	385,50 < MPCE $\leq$ 514,00
Na robu revščine ( <i>Marginal</i> )	346,20 < MPCE $\leq$ 432,75	514,00 < MPCE $\leq$ 642,50
Spodnji srednji sloj ( <i>Vulnerable</i> )	432,75 < MPCE $\leq$ 692,40	642,50 < MPCE $\leq$ 1028,00
Srednji sloj ( <i>Middle class</i> )	692,40 < MPCE $\leq$ 1384,80	1028,00 < MPCE $\leq$ 2056,00
Višji sloj ( <i>High Income Group</i> )	MPCE > 1384,80	MPCE > 2056,00

\* Opomba: Pri pretvorbi v \$ PKM v različnih obdobjih so bile upoštevane naslednje vrednosti rupij: Rs. 6,20 za fiskalno leto 1993-1994, Rs. 8,42 za fiskalno leto 1999-2000 in Rs. 9,12 za fiskalno leto 2004-2005.

\*\* Tečajnica Banke Slovenije na dan 25. junij 2008 je znašala 1EUR=66.5240 INR (indijskih rupij).

Vir: A. K. Sengupta, et al., *India's Common People: Who Are They, How Many Are They and How Do They Live?*, 2008, str. 62.

Priloga 7: Zemljevid Indije



Vir: India map.

## Priloga 8: Najpomembnejši bilateralni sporazumi na področju gospodarstva

Najpomembnejši bilateralni sporazumi na področju gospodarstva, ki sta jih državi sprejeli:

1. Zakon o ratifikaciji Konvencije med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Indije o izogibanju dvojnega obdavčevanja in preprečevanja davčnih utaj v zvezi z davki od dohodka.
2. Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Republiko Slovenijo in Republiko Indijo o trgovskem in gospodarskem sodelovanju.
3. Zakon o ratifikaciji Sporazuma o znanstvenem in tehnološkem sodelovanju med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Indije (Izvozno okno, 2008).

## Priloga 9: Tuje neposredne investicije v milijonih dolarjih

	<i>FDI*</i>	<i>1990-2000**</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>
<b>INDIJA</b>	Vhodne	1.705	4.323	5.771	6.676	16.881
		<b>(1,9)***</b>	<b>(n.p.)</b>	<b>(3,2)</b>	<b>(3,6)</b>	<b>(8,7)</b>
	<i>Izhodne</i>	<i>121</i>	<i>1.879</i>	<i>2.179</i>	<i>2.495</i>	<i>9.676</i>
	<b>(n.p.)</b>	<b>(n.p.)</b>	<b>(1,2)</b>	<b>(1,4)</b>	<b>(5,0)</b>	
<b>KITAJSKA</b>	Vhodne	30.104	53.505	60.630	72.406	69.468
		<b>(11,3)</b>	<b>(n.p.)</b>	<b>(8,0)</b>	<b>(8,8)</b>	<b>(8,0)</b>
	<i>Izhodne</i>	<i>2.195</i>	<i>2.855</i>	<i>5.498</i>	<i>12.261</i>	<i>16.130</i>
	<b>(1,0)</b>	<b>(n.p.)</b>	<b>(0,7)</b>	<b>(1,5)</b>	<b>(1,9)</b>	
<b>Države v razvoju</b>	Vhodne	130.722	178.699	283.030	314.316	379.070
		<b>(9,3)</b>	<b>(n.p.)</b>	<b>(12,9)</b>	<b>(12,6)</b>	<b>(13,8)</b>
	<i>Izhodne</i>	<i>52.836</i>	<i>45.372</i>	<i>117.336</i>	<i>115.86</i>	<i>174.389</i>
	<b>(3,8)</b>	<b>(n.p.)</b>	<b>(5,5)</b>	<b>(4,7)</b>	<b>(6,4)</b>	
<b>Razviti svet</b>	Vhodne	495.399	564.078	742.143	945.795	1.305.852
		<b>(7,8)</b>	<b>(n.p.)</b>	<b>(8,5)</b>	<b>(10,4)</b>	<b>(12,6)</b>
	<i>Izhodne</i>	<i>492.622</i>	<i>560.087</i>	<i>877.301</i>	<i>837.194</i>	<i>1.215.789</i>
	<b>(7,9)</b>	<b>(n.p.)</b>	<b>(10,1)</b>	<b>(9,2)</b>	<b>(11,8)</b>	

\* Opomba: Kot odstotek bruto kapitala investiranega v sredstva. (ang. As a percentage of gross fixed capital formation.)

\*\* Opomba: Povprečje let.

\*\*\* Opomba: Znotraj oklepajev so podatki v %.

Vir: World Investment Report 2007, 2007.

## Priloga 10: Blagovne znamke in globalna podjetja avtomobilske industrije

*Podjetja in njihove blagovne znamke, ki že vgrajujejo Indijske avtomobilske dele*



*Vir: Global Competitiveness of Indian Auto Component Industry & It's Sustainability, 2008, str. 30.*

*Podjetja in njihove blagovne znamke (t.i. Tier 1 companies), ki že vgrajujejo Indijske avtomobilske dele*



*Vir: Global Competitiveness of Indian Auto Component Industry & It's Sustainability, 2008, str. 31.*



Podjetja in njihove blagovne znamke, ki že imajo R&D centre v Indiji



Vir: *Global Competitiveness of Indian Auto Component Industry & It's Sustainability*, 2008, str. 32.

## Priloga 11: Kriteriji za izbor trga (delni izračuni)

### Kriterij št. 1: Tržni potencial (subjektivna ocena); UTEŽ: 0,20

Država	Tržni potencial*	Ocena (O)	O x U
Indija	Srednje velik	3	0,60
Kitajska	Velik	4	0,80

\*Opomba: Zaradi kompleksnosti izračuna in težavnosti pridobitve potrebnih podatkov, sem tržni potencial zgolj grobo ocenila.

\*\* Legenda:

O= ocena (0- zelo slabi pogoji na trgu; 1- slabi pogoji; 2- sprejemljivi pogoji; 3- dobri pogoji; 4- zelo dobri pogoji)

U= utež

Σ=skupni seštevek vseh zmnožkov OxU za posamezno državo

*Vir: Lastni izračun*

### Kriterij št. 2: Politična nestabilnost (subjektivna ocena); UTEŽ: 0,10

Država	Politično okolje	Ocena (O)	O x U
Indija	Relativno stabilno	3	0,30
Kitajska	Relativno stabilno	3	0,30

*Vir: Lastni izračun*

### Kriterij št. 3: Intenzivnost konkurence; UTEŽ: 0,20

Država	Število konkurentov	Ocena (O)	O x U
Indija	8	3	0,60
Kitajska	15	2	0,40

*Vir: Lastni izračun*

### Kriterij št.4: Carine v letu 2007; UTEŽ: 0,15

Država	Carina na avtomobile	Ocena (O)	O x U
Indija	7,5-10 %	4	0,60
Kitajska	17 %	3	0,45

*Vir: Lastni izračun*

### Kriterij št. 5: Proizvodni stroški (subjektivna ocena); UTEŽ: 0,10

Država	Proizvodni stroški*	Ocena (O)	O x U
Indija	Zelo nizki	4	0,40
Kitajska	Srednje nizki	3	0,30

\* Opomba: sem spadajo stroški dela, vhodnih materialov, itd.

*Vir: Lastni izračun*

**Kriterij št. 6: Cestna infrastruktura (subjektivna ocena); UTEŽ: 0,10**

Država	Cestna infrastruktura*	Ocena (O)	O x U
Indija	Slaba	1	0,10
Kitajska	Razmeroma dobra	3	0,30

\* Opomba: Cestna infrastruktura vpliva tudi na prevozne stroške.

*Vir: Lastni izračun*

**Kriterij št. 7: Razpoložljivost kvalificiranih inženirjev; UTEŽ: 0,10**

Država	Razpoložljivost	Ocena (O)	O x U
Indija	Zelo velika	4	0,40
Kitajska	Srednje velika	3	0,30

*Vir: Lastni izračun*

**Kriterij št. 8: Prilagojenost trženjskega spleta (4P-ji); UTEŽ: 0,05**

Država	4P-ji (Product, Price, Place, Promotion)	Ocena (O)	O x U
Indija	Velika	3	0,15
Kitajska	Velika	3	0,15

*Vir: Lastni izračun*