

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Peter Došen

Mentor: izr. prof. dr. Matija Rojec

**NEPOSREDNE TUJE INVESTICIJE IN VPLIV NA DRŽAVO
PREJEMNICO: ŠTUDIJA PRIMERA DANFOSS COMPRESSORS
D.O.O.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2004

KAZALO

SEZNAM KRATIC.....	3
SEZNAM TABEL IN SLIK.....	4
1. UVOD.....	5
2. NEPOSREDNE TUJE INVESTICIJE KOT OBLIKA MEDNARODNEGA EKONOMSKEGA SODELOVANJA.....	7
2.1. DETERMINANTE NTI.....	8
2.2. VIDIK DRŽAVE PREJEMNICE NTI.....	11
3. PREGLED TOKOV NTI V SVETU IN V SLOVENIJI.....	15
4. VSTOP TUJEGA INVESTITORJA IN PREOBLIKOVANJE PREVZETEGA PODJETJA	19
4.1. TIPI IN MOTIVI NTI	19
4.1.1. <i>Tipi NTI glede na motivacijo tujih investitorjev</i>	19
4.1.2. <i>Motivi za neposredno investiranje v Sloveniji</i>	22
4.2. IZBOR PRIMERNE OBLIKE VSTOPA NA TRG: PREVZEM ALI NOVA INVESTICIJA.....	24
4.3. POSTOPEK PREVZEMA/NAKUPA.....	28
4.4. AKTIVNOSTI PO PREVZEMU PODJETJA.....	29
5. ŠTUDIJA PRIMERA: DANFOSS COMPRESSORS D.O.O.....	33
5.1. DANFOSS A/S IN DANFOSS COMPRESSORS (DEHC) – PREVZEMNIK.....	33
5.2. ZGODOVINA PROIZVODNJE KOMPRESORJEV V BELI KRAJINI.....	37
5.3. MOTIVI DEHC ZA INVESTICIJO.....	39
5.4. POSTOPEK PREVZEMA.....	40
5.5. PRESTRUKTURIRANJE DANFOSSA PO PREVZEMU.....	42
5.6. STRATEGIJA IN NAČRTOVANJE.....	47
5.7. UPRAVLJANJE Z VIRI.....	49
5.7.1. <i>Upravljanje z informacijskimi viri</i>	50
5.7.2. <i>Upravljanje z dobavitelji in materialom</i>	51
5.7.3. <i>Upravljanje z zaposlenimi</i>	53
5.8. USMERJENOST H KUPCU.....	54
5.9. PREGLED POSLOVANJA IN PREDVIDEN RAZVOJ DANFOSSA.....	56
5.9.1. <i>Glavni kazalniki poslovanja</i>	56
5.9.2. <i>Predviden razvoj Danfossa</i>	61
6. SKLEP.....	63
LITERATURA IN VIRI.....	66

SEZNAM KRATIC

AGPTI – Agencija RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije

API – Agencija za promocijo investicij

BDP – bruto domači proizvod

DEHC – Danfoss Compressors Nemčija

DEM – oznaka za nemško marko

DP – domača podjetja

EBITDA – dobiček iz poslovanja zmanjšan za amortizacijo, razvrednotenja in oslabitve, izražen v odstotku neto prodaje

EDI – elektronska izmenjava podatkov

EU – Evropska unija

EUR – oznaka za euro

HCD – (*ang.* Household Compressors Division) divizija gospodinjskih kompresorjev

KDD – Klirinško depotna družba

LaLI – lastniško-lokacijsko-internalizacijske prednosti

MDS – Mednarodni denarni sklad

MXHC – Danfoss Compressors Mehika

NTI – neposredne tuje investicije

OECD – Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj

PTK – podjetja s tujim kapitalom

R&R – raziskave in razvoj

ROA – (*ang.* return on assets) kazalnik donosnosti sredstev

ROE – (*ang.* return on equity) kazalnik donosnosti kapitala

RONA – (*ang.* return on net assets) razmerje med prihodkom in neto sredstvi

SIHC – Danfoss Compressors Slovenija

TED – temeljne enote dela

TNP – transnacionalno podjetje

UNCTAD – *ang.* United Nations Conference on Trade and Development

USD – oznaka za ameriški dolar

SEZNAM TABEL IN SLIK

Tabela 1: Izbrani kazalci uspešnosti in delovanja PTK in DP v Sloveniji (podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leto 2000).....	14
Tabela 2: Pregled svetovnih tokov NTI, 1982-2002, v milijardah USD in odstotkih.....	15
Tabela 3: Tokovi, stanja in spremembe stanj NTI v Sloveniji v 1994-2002.....	16
Tabela 4: Porazdelitev NTI v Sloveniji po državah investitoricah v 1994 in 2002, stanje konec leta v milijonih USD.....	16
Tabela 5: Porazdelitev NTI v Sloveniji po dejavnostih v 1994 in 2002, stanje konec leta v mio USD.....	17
Tabela 6: Motivi tujih investitorjev v Sloveniji.....	23
Tabela 7: Dejavniki, ki govorijo v prid vstopu tujega investitorja v obliki prevzema obstoječega podjetja; rezultati ankete v izbranih državah.....	27
Tabela 8: Geografska porazdelitev prodaje kompresorjev skupine HCD v letu 2002.....	35
Tabela 9: Geografska razdelitev proizvodnje skupine HCD (v odstotkih).....	36
Tabela 10: Gibanje proizvodnje PW kompresorjev v letih 1981 – 1992.....	38
Tabela 11: Proizvodnja kompresorjev in število zaposlenih v Danfossu po letu 1992.....	44
Tabela 12: Glavni projekti vodeni od ustanovitve podjetja Danfoss.....	46
Tabela 13: Gibanje števila Danfossovih dobaviteljev (po tipih materialov) med leti 2001 in 2003.....	52
Tabela 14: Največji kupci Danfossa v letu 2003.....	55
Tabela 15: Glavni kazalniki poslovanja Danfossa v obdobju 1994 – 2002.....	57
Tabela 16: Primerjava glavnih kazalnikov poslovanja Danfossa s celotno predelovalno dejavnostjo v Sloveniji (2001 in 2002).....	57
Slika 1: Tržni deleži največjih svetovnih proizvajalcev kompresorjev.....	36
Slika 2: Organizacijska struktura Danfossa.....	42
Slika 3: Gibanje števila zaposlenih v Danfossu in stopnja brezposelnosti v črnomaljski občini (število in odstotki).....	53
Slika 4: Struktura prodaje Danfossa v obdobju 1996 – 2002 (v odstotkih).....	55
Slika 5: Izvoz Danfossa (v tisoč EUR).....	59
Slika 6: Tržni deleži Danfossa po programih.....	60

1. UVOD

V preteklosti so številne države NTI omejevale, v 80-ih in 90-ih letih pa je prišlo do znatne liberalizacije, kajti države prejemnice so spoznale, da NTI s seboj prinašajo vrsto pozitivnih razvojnih učinkov. Prvi sklop sestavljajo neposredne koristi v obliki novih/boljših kapacitet tujega podjetja (sredstva, tehnologija, znanje, zaposlenost, prestrukturiranje itd.), v drugem pa so zajeti posredni¹ učinki v obliki pozitivnega ali negativnega vplivanja na domača podjetja (skozi input-output povezave, večjo konkurenco itd.)

NTI so kot ena najhitreje rastočih oblik mednarodnega ekonomskega sodelovanja v zadnjih letih dosegale rekordno visoke stopnje rasti. V letu 2000 je tok svetovnih vhodnih NTI znašal rekordnih 1.270 milijard USD, od česar je na razvite države odpadlo 76,3 odstotkov. V letih 2001 in 2002 se je tok NTI vrednostno zelo znižal, kljub temu pa ostaja bistven element procesov globalizacije.

NTI so del procesa integracije podjetij in držav v širše ekonomske povezave. Z vstopom dobro delujočih in konkurenčnih podjetij ali z izboljšanjem delovanja in povečanjem konkurenčnosti prevzetih podjetij pa NTI hkrati prispevajo k stabilnosti, učinkovitosti in rasti gospodarstva države prejemnice. Seveda pa NTI ne prinašajo vedno in le pozitivne učinke. Zato bomo poleg pozitivnih učinkov NTI, analizirali tudi nekatere negativne, ki jih lahko prinašajo NTI. Težavna pri tem je natančna opredelitev smeri in moči učinkov, saj tudi številne ekonometrične analize ne podajo jasnega odgovora.

V svoji nalogi se bom osredotočil na analizo primera prevzema domačega podjetja s strani danskega Danfossa in predvsem na prestrukturiranje in razvoj prevzetega podjetja po prevzemu. Na osnovi gornjih izhodišč je oblikovana tudi osnovna hipoteza diplomske naloge, ki pravi da imajo NTI lahko ključno vlogo pri prestrukturiranju, uvajanju novih programov in integraciji prevzetih podjetij v svetovne gospodarske tokove.

Naloga je torej osnovana na študiji primera, zato se bom v analizi oprl na intenzivno raziskovanje, ki se osredotoči na posamezno enoto analize ter na podlagi zbranih podatkov in njihove analize potrdi oziroma zavrže postavljeno hipotezo. Metodološki pristop k

¹ Ponekod v domači, predvsem pa v tuji literaturi zasledimo pojmovno enakovreden izraz "spillovers". Oba pa opredeljujeta vpliv NTI oziroma PTK na produktivnost dela in kapitala domačih podjetij v državi prejemnici.

izdelavi diplomske naloge bo temeljil predvsem na aplikaciji obstoječih teoretičnih izhodišč NTI na predmet obravnave. S pomočjo induktivne metode sklepanja pa bom povzel konkretne podatke iz študije primera in bodisi potrdil bodisi zavrnil zastavljeno hipotezo.

Po uvodu so v drugem poglavju podane teoretične opredelitve NTI kot oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja, dejavniki in motivi za investiranje v Slovenijo ter vidik države prejemnice. Sledi kratek pregled tokov NTI v drugem poglavju s poudarkom na dogajanjih v Sloveniji. Četrto poglavje zajema teoretično opredelitev investicijskih determinant; razčleni celoten potek nakupa/prevzema podjetja in poda ključna teoretična izhodišča za študijo primera, ki jo podajam v petem poglavju. Nalogo zaključim s sklepom, v katerem povzemam teoretične in praktične ugotovitve, na podlagi katerih bodisi potrdim, bodisi zavrnem zastavljeno hipotezo.

2. NEPOSREDNE TUJE INVESTICIJE KOT OBLIKA MEDNARODNEGA EKONOMSKEGA SODELOVANJA

Neposredne tuje investicije (NTI) so v zadnjih desetletjih prerasle v izjemno dinamično obliko mednarodnega ekonomskega udejstvovanja podjetij. Osnovni razlog je v tem, da NTI omogočajo strateškemu investitorju ohranitev nadzora nad njegovimi specifičnimi prednostmi, ki so vir njegove konkurenčnosti (Schlamberger 2002), ohranjajo visoke donose, zagotavljajo stroškovno učinkovito proizvodnjo in pridobivajo nove trge ter kupce. V preteklosti so številne države NTI omejevale, v 80-ih in 90-ih letih pa je prišlo do znatne liberalizacije, kajti države prejemnice so spoznale, da NTI s seboj prinašajo vrsto pozitivnih učinkov. V literaturi jim namreč v vse večji meri pripisujejo zasluge za pospešen gospodarski razvoj in modernizacijo, rast prihodkov in zaposlenosti v državah prejemnicah (Mueller 2000). NTI imajo odločilno vlogo v procesu globalizacije, saj so pomemben del mednarodnih odnosov in njihove krepitve.

V primerjavi z izvozom NTI ustvarjajo bolj neposredne in trdnejše povezave med podjetji in gospodarstvi. Če želimo razumeti vpliv NTI oziroma dejavnosti transnacionalnih podjetij (TNP²) na gospodarstvo države prejemnice, moramo najprej poznati determinante in motive, zaradi katerih se TNP kot glavni nosilci NTI (Dunning 1993; Caves 1996) odločijo za NTI in odnos oziroma politiko držav prejemnic do NTI, ki lahko neposredno ali posredno vplivajo na stopnjo in strukturo teh investicij (Rojec 2001; van Beers 2003).

Učinki, ki jih imajo NTI na posamezno državo prejemnico, so rezultat številnih dejavnikov, med drugim tudi interakcije med lastniško specifičnimi prednostmi podjetja, ki investira in primerjalnimi prednostmi države prejemnice oziroma njenimi lokacijsko specifičnimi prednostmi, ki pritegnejo tujega investitorja. V nadaljevanju predstavljam glavne ugotovitve literature glede značilnosti in determinant NTI s poudarkom na tranzicijskih ekonomijah, odločitvenih dejavnikih in motivih podjetja, ki investira in učinkih, ki jih imajo NTI na državo prejemnice.

² Dunning (1993: 3) definira TNP kot tista podjetja, ki izvajajo v tujini neposredne tuje investicije in imajo v lasti oziroma nadzorujejo proces ustvarjanja dodane vrednosti v več kot eni državi.

2.1. DETERMINANTE NTI

Poglavje podaja teoretične opredelitve in definicijo NTI, pojasnjuje kdaj in zakaj prihaja do NTI kot oblike vstopa na tuji trg, opredeljuje tipe NTI glede na osnovno motivacijo tujih investorjev in podaja pregled učinkov NTI na državo prejemnico.

NTI postajajo v primerjavi z izvozom vse pomembnejši način prodora na tuje trge. Mednarodna proizvodnja se danes z različno intenzivnostjo dejansko razteza v vse države sveta in sektorje dejavnosti. Osnovni razlogi so v spreminjajoči se naravi lokacijsko specifičnih prednosti, ki jih podjetja uspešno nadzorujejo s pomočjo internalizacije ter v doseganju ekonomij obsega, ki jih omogočajo oligopolne tržne strukture. Liberalizacija režimov NTI in rastoče spoznanje, da NTI lahko pozitivno prispevajo h konkurenčnosti podjetij, pa olajšujeta realizacijo osnovnih razlogov in s tem pospešujeta ekspanzijo (Rojec in Stanojevič 2001: 5).

NTI pomeni ustanovitev oziroma soustanovitev podjetja v tujini (nova investicija) ali odkup kontrolnega lastniškega deleža v obstoječem podjetju v tujini (akvizicija). NTI izvede neposredni, strateški investitor (podjetje) iz ene države (država investitorica) z namenom pridobiti trajno udeležbo in aktivno vlogo v podjetju, ki se nahaja v drugi državi (država prejemnica). Trajna udeležba pomeni obstoj dolgoročne povezave med tujim investorjem in podjetjem v tujini ter pomembno stopnjo vpliva tujega investitorja na upravljanje tega podjetja (Bandelj 1999).

Bistvena značilnost, ki NTI razlikuje od portfolio investicij in seveda tudi od vseh drugih mednarodnih tokov kapitala, je element aktivne vloge tujega investitorja, oziroma njegov namen, da s trajno lastniško udeležbo v podjetju v tujini pridobi nadzor nad tem podjetjem in sodeluje v njegovem upravljanju (IMF: 1993). Dober poudarek in hkrati izhodišče za nadaljnjo razlago poda Prica (1976: 10) s trditvijo, da sta pravica nadzora in upravljanja podjetja v tujini "elementa, ki določata bistvo, pojem in naravo neposrednih investicij". Tuji investitor torej ohrani nadzor nad uporabo virov, ki jih je z NTI prenesel v podjetje v tujini. Vzvod izvajanja nadzora je večinski delež tujega investitorja v kapitalu podjetja v tujini. NTI načeloma sestavlja paket sredstev in vmesnih proizvodov, kot so oprema, tehnologija, najrazličnejša znanja, dostop do trgov in virov financiranja³.

³ Za podrobnejšo opredelitev glej Dunning (1993: 5)

Kakšna morata torej biti obseg nadzora in upravljanja, da lahko govorimo o NTI? Do leta 1993 so države uporabljale različne kriterije za opredelitev neposrednih naložb. S peto izdajo priporočil pa je Mednarodni denarni sklad (MDS) postavil 10-odstotno udeležbo investitorja v kapitalu oziroma v glasovalnih pravicah v podjetju kot kriterij, ki investicijo opredeljuje za neposredno. Ta kriterij je prišel v veljavo tudi v Sloveniji in ga upošteva uradna statistika. Deleži manjši od 10% se tako razvrščajo v kategorijo portfolio investicij. Po metodologiji Banke Slovenija v NTI spadajo naslednji tokovi: lastniški kapital in reinvestirani dobički, terjatve do povezanih oseb v tujini in obveznosti do povezanih oseb v tujini.

Enako definira NTI tudi OECD (1994), ki opredeljuje kot NTI tisto investicijo, v katerih ima neposredni vlagatelj 10-odstoten ali večji delež v kapitalu podjetja. V praksi pa se običajno zahteva, da ima tuji investitor v lasti več kot 50 odstotkov kapitala podjetja, da lahko govorimo o neposredni investiciji (Lall and Streeten 1993)⁴. Kljub temu, da elementa nadzora in udeležbe v upravljanju ostajata glavni razlikovalni značilnosti NTI kot oblike vlaganja kapitala v tujini, pa novejša definicije NTI vse bolj poudarjajo vzpostavljanje in vzdrževanje trajnih ekonomskih zvez med tujim investitorjem in prejemnikom naložbe. Avtorji teh definicij menijo, da je glavna značilnost neposrednih investicij ta, da se v proizvodne namene oblikujejo in ohranjajo trajni in neposredni odnosi, ki kažejo namen tujega investitorja, da se neposredno ekonomsko poveže s podjetjem v tujini in njegovimi aktivnostmi (Ožbot 2000: 5).

Obstajajo različne teoretične razlage NTI, ki poudarjajo oziroma se osredotočajo na različne dejavnike in determinante mednarodnega ekonomskega udejstvovanja podjetij (glej npr. Hymer, 1960; Caves, 1982; Buckley in Cason, 1976). Te različne razlage je dokaj uspešno povezal Dunningu z eklektično paradigmo oziroma t.i. LaLI (lastniške, lokacijske in internalizacijske prednosti)⁵ paradigmo, ki je danes najširše sprejeta razlaga mednarodnega ekonomskega udejstvovanja podjetij. Osnovno izhodišče eklektične paradigme je, da so portfeljski (pogodbeni) transfer virov⁶ izvoz in proizvodnja v tujini, ki se financira z

⁴ Nekatero državo še danes uporabljajo različne kriterije; tako se npr. v Nemčiji za NTI smatra investicija, ki presega prag 20-odstotne udeležbe v kapitalu družbe (Transition Newsletter, 1999: 7-8, v Božič, 2002: 3)

⁵ Slovenski prevod iz angleščine OLI (ownership, location and internalization advantages) je prevzet po Svetličiču (1996: 269).

⁶ npr. licenčni sporazumi

neposredno investicijo, torej NTI, alternativne oblike ekonomskega udejstvovanja podjetja v tujini oziroma alternativni načini nastopanja na tujih trgih.

Osnovna predpostavka eklektične paradigme je, da za kakršenkoli način mednarodnega udejstvovanja podjetje potrebuje neke lastniško specifične prednosti, ki jih drugi nimajo. S temi prednostmi več kot kompenzira inherentne prednosti domačih podjetij v vsaki državi, ki izhajajo iz tega, da domača podjetja bolje poznajo poslovne navade, pravni in institucionalni okvir poslovanja, okus domačih potrošnikov, jezik, imajo zveze z administracijo itd.

Če podjetje torej nima nekih lastniških prednosti⁷, ne more konkurirati domačim podjetjem na njihovih trgih. Dunning (1981 :1) opredeljuje lastniško specifične prednosti kot stvari in pravice, ki jih določeno podjetje poseduje oziroma ima do njih prednostni dostop, hkrati pa njemu konkurenčna podjetja teh stvari in pravic nimajo ali jih imajo pod slabšimi pogoji. Večina avtorjev postavlja tehnologijo na prvo mesto med lastniško specifičnimi prednostmi, kamor uvrščajo tako tehnično in drugo znanje kot tudi različne informacije ter znanja o trženju in upravljanju. Seveda pa gre za znanja, ki so že spremenjena v praktično, komercialno uporabno obliko (Rojec 1994: 41). Dunning (1993: 80-81) loči v grobem dve vrsti lastniško specifičnih prednosti: (i) prednosti, ki izhajajo iz lastninskih pravic in/ali neopredmetenih sredstev, in (ii) prednosti, ki izhajajo iz minimiziranja transakcijskih stroškov t.j. sposobnost podjetja, da koordinira številne in geografsko razpršene aktivnosti ter da pride do dobička zaradi razpršenosti tveganja.

Lastniško specifične prednosti lahko podjetje uporabi v svoji proizvodnji ali pa jih proda na trgu oziroma s pogodbo (npr. licenčno) odda drugim v najem. Kaj bo storilo, nam pove koncept internalizacije, ki pravi, da bo podjetje samo uporabilo svoje specifične prednosti (s proizvodnjo doma in izvozom ali s proizvodnjo v tujini preko NTI) in jih ne bo pogodbeno (s prodajo ali oddajo) preneslo na druge takrat, kadar je zunanji trg neučinkovit (Schlamberger 2003). To pomeni, da se izkoriščanje lastniško specifičnih prednosti ne bo odvijalo preko »zunanjega« trga, temveč s pomočjo notranjih mehanizmov samega podjetja (Hood and Young 1979: 55). Osnovni razlog razmaha NTI v zadnjih desetletjih je prav v tem, da postajajo zunanji trgi neučinkoviti za vse večji del lastniških prednosti podjetij. Z

⁷ Lastniško specifične prednosti izhajajo iz notranjih značilnosti in sposobnosti podjetja, po katerih se to razlikuje od svojih tekmecev. Prednosti so lastniške, ker lahko podjetje, ki jih ima, drugim formalno ali neformalno prepreči dostop do njih.

vidika NTI je pomembno, da internalizacija omogoča mednarodni prenos vseh faz proizvodnje (od inovacij do proizvoda) in istočasno ohranja lastništvo nad lastniško specifičnimi prednostmi, ki so bile prenesene, medtem ko zunanji trg tega ni sposoben (Svetličič 1985: 241). Internalizacijske prednosti podjetja se torej nanašajo na zmožnost podjetja, da ne proda svojih lastniško specifičnih prednosti oziroma pravice nad njihovo uporabo, temveč z njihovo uporabo samo ustvarja dodano vrednost (Dunning 1993: 79).

Če se podjetje odloči, da bo samo izkoriščalo svoje lastniško specifične prednosti oziroma jih bo internaliziralo, ima z vidika mednarodnega udejstvovanja dve možnosti: proizvodnjo doma in izvoz ali pa proizvodnjo v tujini. V primeru, da lokacijsko specifične prednosti govorijo v prid domače države, se bo podjetje odločilo za proizvodnjo doma in izvoz. Če pa govorijo v prid tuje države, bo podjetje proizvodnjo preneslo v tujino bodisi delno, bodisi v celoti glede na lokacijske prednosti tuje države (Dunning 1993: 79).

Izbiro lokacije eklektična teorija pojasnjuje z vključitvijo koncepta lokacijsko specifičnih prednosti, ki se nanašajo na državo in jih ni mogoče prenašati. Gre za naravne lokacijske prednosti (npr. razpoložljivost surovin, energije oz. proizvodnih dejavnikov itd.), vključujejo pa tudi kulturne, pravne, politične, institucionalne prednosti, vladno politiko in celotno tržno strukturo (Svetličič 1996: 270). Glede na te prednosti se določene države pokažejo kot prednostne lokacije za določene proizvodnje.

Bistvo eklektične teorije za razlago NTI je torej naslednje: do NTI pride takrat, ko ima podjetje lastniško specifične prednosti in ko obstajajo prednosti internalizacije ter ko lokacijsko specifične prednosti govorijo v prid proizvodnje v tujini (Schlamberger 2003).

2.2. VIDIK DRŽAVE PREJEMNICE NTI

NTI so del procesa integracije v širše ekonomske povezave in z njimi povezanih kapitalskih tokov. Z vstopom dobro delujočih in konkurenčnih podjetij ali z izboljšanjem delovanja in povečanjem konkurenčnosti prevzetih podjetij pa NTI hkrati prispevajo k stabilnosti, učinkovitosti in rasti gospodarstva države prejemnice. Ker gre pri tem za celo paleto različnih učinkov, ki so med seboj tesno prepleteni, je natančno merjenje posameznih vplivov nemogoče, možno pa jih je ocenjevati (Schlamberger 2002).

Seveda pa NTI državi prejemnici ne prinašajo le pozitivnih učinkov. Med negativne posledice vhodnih NTI lahko uvrstimo zlasti morebitne nezaželene učinke na konkurenco (ko pride do izrivanja domačih tekmecev), plačilno bilanco (tekoči račun – ko podjetje v tuji lasti v državi prejemnici predvsem uvaža; kapitalsko-finančni račun – ko je prenos dobičkov večji od reinvestiranja dobičkov v podjetja), v državi prejemnici pa utegne zaradi racionalizacije organizacije in stroškov dela priti tudi do zmanjšanja zaposlenosti (Hill 2001: 213-218).

V literaturi je mogoče najti najrazličnejše pristope in načine ocenjevanja učinkov NTI na gospodarstvo države prejemnice. V osnovi lahko te učinke razdelimo na tri osnovne skupine:

1. Mikroekonomski učinek oz. učinek na rast in produktivnost prevzetega ali novo ustanovljenega podjetja ter drugih podjetij v isti ali povezani panogi.
2. Makroekonomski učinek oz. učinek priliva finančnih sredstev NTI na tečaj domače valute, s katerim so povezani možni negativni učinki apreciacije tečaja na izvoz, uvoz in domačo proizvodnjo.
3. Agregatni učinek NTI na domače gospodarstvo, ki je neke vrste dolgoročna kumulativa obeh prejšnjih učinkov (Damijan in drugi 2002).

S podjetniškega vidika so najpomembnejši mikroekonomski učinki, ki vplivajo na alokacijsko in industrijsko (tehnično) učinkovitost domačega gospodarstva. Alokacijska učinkovitost se nanaša na medpanožno prestrukturiranje, industrijska (tehnična) učinkovitost pa na podjetniško prestrukturiranje. NTI lahko vplivajo na alokacijsko učinkovitost gospodarstva države prejemnice s tem, da spremenijo panožno porazdelitev investicij/sredstev v gospodarstvu države prejemnice, na industrijsko učinkovitost pa s tem, da vplivajo na povečanje produktivnosti posameznih podjetij, predvsem podjetij s tujim kapitalom, hkrati pa tudi domačih podjetij, ki prihajajo v stik s prvimi, ali morajo z njimi celo konkurirati (Koo 1993 v Rojec in Šušterič 2002).

Študije učinkov NTI na rast produktivnosti podjetij za tranzicijske države večinoma ugotavljajo, da so neposredni učinki prevzemov na rast produktivnosti domačih podjetij pozitivni (Damijan in drugi 2002 v Schlamberger 2002: 13). V tem smislu Graham in Krugman (v Brewer in Young 1998: 17) razlikujeta dve kategoriji iz NTI izhajajočih koristi za države prejemnice. Prvo sestavljajo koristi, ki izvirajo iz povečane integracije in jih lahko

analiziramo podobno kot tiste, ki nastanejo kot posledica mednarodnega trgovanja. Viri teh koristi so primerjalne prednosti, ki jih države udeleženke v mednarodni menjavi razvijejo iz različnih specifičnih lastnosti; povečani donosi do mere, ki državi omogoča proizvodnjo ožjega nabora izdelkov in storitev s čimer generirajo obsežnejšo in učinkovitejšo proizvodnjo; višje stopnje konkurenčnosti, ki izhaja iz menjave ter tako zmanjšujejo oligopolno moč velikih korporacij. Menjava, kot jo razumemo v kontekstu NTI, vključuje menjavo blaga, storitev in znanja. Znanje kot element menjave je, upoštevajoč težave pri ocenjevanju koristi, ki jih prinašajo investicije in R&D, tudi najzanimivejše. Že sama proizvodnja izdelka ali storitve omogoča de facto menjavo rezultatov R&D in tako povečuje donosnost znanja, ki se ustvarja znotraj R&D oddelkov (Brewer in Young 1998:18).

Poleg neposrednih koristi, ki izvirajo iz integracije, je tu še druga skupina posrednih (eksternih) koristi (in stroškov), ki jih ravnotako povežemo z NTI. To je prenašanje učinkov iz sektorja tujih podjetij na domača podjetja v državi prejemnici ("spillover" učinki). To se običajno dogaja s prenosi različnih tehnologij skozi različne povezave; preko razvoja in prenosa novih delovnih znanj v v gospodarsko okolje; v obliki novih poslovnih spodbud in podobno.

Za državo prejemnico investicije je vsekakor najpomembnejša neto dodana vrednost, ki jo v domačem gospodarskem okolju ustvarijo TNP. Ta dodana vrednost, ki jo ustvarjajo v domače okolje vpete TNP, ima več pojavnih oblik, med katerimi izpostavljam predvsem naslednje (Dunning 2000: 19):

1. dodano vrednost, ki jo tuja investicija ustvari in ohrani v državi prejemnici, zmanjšana za dodano vrednost, ki bi bila rezultat možne alternativne uporabe razpoložljivih sredstev (vključno z možnostjo proizvodnje znotraj države).
2. takoimenovani "spillover" učinek kot učinek tuje investicije na dodano vrednost, ki jo ustvarijo druga podjetja, na primer dobavitelji, kupci in konkurenti.
3. vpliv tuje investicije na razporeditev in prerazporeditev domače gospodarske dejavnosti; gre za pozitivni vpliv NTI zaradi medpanožnega prestrukturiranja v smeri panog v katerih ima država prejemnica konkurenčne prednosti.

Ti učinki nastanejo bodisi kot posledica prenosa tehnologije in informacij iz tujega podjetja v domače gospodarstvo bodisi kot rezultat uspešne kombinacije in izrabe teh sredstev

podjetja z lokacijsko specifičnimi sredstvi države prejemnice. V nadaljevanju si bomo ogledali učinke NTI v Sloveniji.

Nekatere vidike teh učinkov za Slovenijo lahko analiziramo s pomočjo analize, ki primerja uspešnost podjetij s tujim kapitalom (PTK) in domačih podjetij (DP) in je bila opravljena za leto 2000 (glej tabelo 1). Vidimo lahko, da podjetja s tujim kapitalom kažejo bistveno različne kazalce uspešnosti in delovanja od domačih podjetij predvsem na naslednjih področjih: v primerjavi z domačimi podjetji so podjetja s tujim kapitalom bolj dobičkonosna, ustvarjajo višjo dodano vrednost, so precej večja, kapitalno intenzivnejša, imajo boljšo strukturo sredstev (več strojev in opreme ter manj zemljišč in zgradb) in so bistveno bolj izvozno usmerjena (Rojec, Šušteršič 2001).

Del višje uspešnosti poslovanja podjetij s tujim kapitalom gre nedvomno na račun njihove višje *alokacijske učinkovitosti*, to je dejstva, da se usmerjajo v nadpovprečno uspešne panoge, vendar je komponenta *industrijske učinkovitosti* še pomembnejša. Tudi znotraj industrij, v katerih so angažirana podjetja s tujim kapitalom, ta v povprečju izkazujejo višji dobiček iz poslovanja na kapital in višjo dodano vrednost na zaposlenega kot povprečna domača podjetja v istih industrijah. Od 19 industrij slovenske predelovalne dejavnosti, v katerih je možna primerjava, so imela v letu 2000 podjetja s tujim kapitalom višji dobiček iz poslovanja na kapital od domačih podjetij kar v 14 industrijah (Rojec, Šušteršič 2001: 7).

Tabela 1: Izbrani kazalci uspešnosti in delovanja PTK in DP v Sloveniji (podatki iz bilanc uspeha in bilanc stanja za leto 2000)

	PTK	DP	Indeks PTK/DP v %
Kazalci uspešnosti			
Dobiček iz poslovanja na kapital (%)			
Skupaj	9,8	5,5	178
Predelovalne dejavnosti	10,5	7,3	144
Dobiček iz poslovanja na sredstva (%)			
Skupaj	4,5	2,7	167
Predelovalne dejavnosti	6,1	4,1	149
Dodana vrednost na zaposlenega (mio SIT)			
Skupaj	5,5	4,0	138
Predelovalne dejavnosti	5,4	3,8	142
Kazalci delovanja			
Število zaposlenih na podjetje			
Skupaj	28,9	11,7	247
Predelovalne dejavnosti	103,3	30,2	342
Sredstva na zaposlenega (mio SIT)			
Skupaj	30,1	22,4	134
Predelovalne dejavnosti	21,5	13,5	159
Delež izvoza v prodaji (%)			
Skupaj	48,1	22,9	210
Predelovalne dejavnosti	72,7	49,9	146

Vir: Rojec, Šušteršič, 2001: 7. *Opombe:* 1/ PTK - podjetja z 10% ali višjim deležem tujega kapitala 2/ DP - podjetja brez ali z manj kot 10% deležem tujega kapitala.

Tudi kazalci delovanja kažejo precejšnje razlike med PTK in DP. PTK po številu zaposlenih na podjetje močno presegajo domača podjetja, skupno za več kot dvakrat, v predelovalnih dejavnostih pa za več kot trikrat. Prav tako je tudi vrednost sredstev na zaposlenega v tujih podjetjih višja kot v domačih podjetjih. Delež izvoza v vseh dejavnostih je v tujih podjetjih za 110 % višji kot v domačih podjetjih, v predelovalnih dejavnostih pa za 46 % glede na domača podjetja v letu 2000. Ena največjih razlik med domačimi in tujimi podjetji se pokaže pri strukturi sredstev oz. pri deležu opreme v stalnih sredstvih. Leta 1998 so imela tuja podjetja v povprečju skoraj dvakrat višji delež opreme v stalnih sredstvih od domačih podjetij. Težko bi rekli, da se razlike med podjetji v tem pogledu postopoma zmanjšujejo (Simoneti, Rojec, Rems 2001: 15). Iz omenjene primerjave je moč sklepati, da so PTK, ki nastanejo kot posledica NTI bodisi v obliki nakupa domačih podjetij bodisi v obliki novih proizvodnih zmogljivosti, lahko pomemben vir gospodarske rasti države prejemnice, pa tudi motivator za uvajanje tržnih reform.

3. PREGLED TOKOV NTI V SVETU IN V SLOVENIJI

NTI v zadnjih dveh desetletjih kažejo visoko in stabilno rast. Vendar pa so se *svetovni tokovi NTI* v letu 2002 že drugo leto zapored izrazito zmanjšali (tabela 2). Po tem ko so se prilivi NTI v letu 2001 v primerjavi s predhodnim letom zmanjšali za 41%, so se v letu 2002 zmanjšali še za dodatno petino (21%) na 651 milijard USD, kar pomeni le še polovico vrednosti rekordnih prilivov v letu 2000 (1.270 milijard USD) (UNCTAD 2002, 2003). Na najbolj izrazit padec prilivov NTI v zadnjih treh desetletjih so vplivali predvsem šibka gospodarska rast, nestabilno poslovanje borznih trgov, ki so zmanjšali obseg čezmejnih združitvev in prevzemov (M&A)⁸ ter institucionalni dejavniki kot so iztekajoči se privatizacijski procesi v večjem številu držav.

Tabela 2: Pregled svetovnih tokov NTI, 1982-2002, v milijardah USD in odstotkih

	Vrednost (mld USD)			Letna stopnja rasti (odstotki)						
	1982	1990	2002	1986-1990	1991-1995	1996-2000	1999	2000	2001	2002
tokovi vhodnih NTI	59	209	651	23,1	21,1	40,2	57,3	29,1	-40,9	-21,0
tokovi izhodnih NTI	28	242	647	25,7	16,5	35,7	60,5	9,5	-40,8	-9,0
stog vhodnih NTI	802	1.954	7.123	14,7	9,3	17,2	19,4	18,9	7,5	7,8
stog izhodnih NTI	595	1.763	6.866	18,0	10,6	16,8	18,2	19,8	5,5	8,7
čezmejne združitve in prevzemi ^a	...	151	370	25,9 ^b	24,0	51,5	44,1	49,3	-48,1	-37,7

Vir: UNCTAD (2003). Opombe: a/ Podatki so na voljo od leta 1987 naprej; b/ Samo za 1987-1990.

⁸ Mergers and acquisitions

V obdobju od leta 1994 do 2002 je stanje *NTI v Sloveniji* skozi vsa leta naraščalo (tabela 3). Izjema je bilo le leto 1999, ko so bile vhodne NTI konec leta za 3,4 odstotne točke manjše kot leto poprej. Če je z vidika prilivov v Slovenijo leto 2001 s 503.3 mio USD pomenilo veliko povečanje, je leto 2002 s prilivi v višini 1,865.3 mio USD dejansko prvič prineslo zares velike NTI. To je bil rezultat predvsem nekaterih velikih tujih akvizicij; predvsem nakupa Leka s strani švicarskega Novartisa in nakupa manjšinskega deleža v NLB s strani belgijske banke KBC.

Tabela 3: Tokovi, stanja in spremembe stanj NTI v Sloveniji v 1994-2002

VREDNOST, v mio USD	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Stanje konec leta - vrednost skupaj ¹	1.325,9	1.763,4	1.998,1	2.207,0	2.777,0	2.682,4	2.892,7	3.209,0	4.797,3
Lastniški kapital in reinvest. dobički	966,5	1.203,5	1.274,9	1.559,4	2.016,2	1.910,1	1.969,1	2.185,6	4.175,9
Neto obveznosti do tujega invest.	359,4	559,8	723,1	647,9	760,8	772,4	923,6	1.023,4	621,4
Sprememba stanja - vrednost skupaj ¹	371,6	437,5	234,7	209,2	569,7	-94,6	210,3	316,3	1.588,3
Letni priliv - skupaj	116,7	150,5	173,5	334,2	215,5	106,6	135,9	503,3	1.865,1

Vir: Banka Slovenije (2001, 2003) *Opombe:* 1/Vrednost skupaj = lastniški kapital + obveznosti do tujega investitorja – terjatve do tujega investitorja.

Tabela 4: Porazdelitev NTI v Sloveniji po državah investitoricah v 1994 in 2002, stanje konec leta v mio USD

	1994		2002		Sprememba deleža 1994-2003 (odstotne točke)
	Vrednost (mio USD)	Delež (%)	Vrednost (mio USD)	Delež (%)	
Avstrija	296,9	22,4	1.436,2	29,9	7,5
Francija	154,2	11,6	471,1	9,8	-1,8
Nemčija	196,3	14,8	524,4	10,9	-3,9
Italija	136,0	10,3	360,3	7,5	-2,8
Nizozemska	11,0	0,8	258,5	5,4	4,6
Velika Britanija	5,5	0,4	103,6	2,2	1,8
Danska	16,9	1,3	64,4	1,3	0,0
Luksemburg	0,2	0,0	151,6	3,2	3,2
Švedska	0,2	0,0	16,4	0,3	0,3
Belgija	4,9	0,4	218,4	4,6	4,2
Irska	-0,1	0,0	148,8	3,1	3,1
Španija	0,0	0,0	-7,3	-0,2	-0,2
Portugalska	0,0	0,0	-0,2	0,0	0,0
Finska	0,0	0,0	-1,2	0,0	0,0
EU - Skupaj	821,7	62,0	3.744,9	78,1	16,1
Češka	0,1	0,0	154,2	3,2	3,2
ZDA	12,2	0,9	89,6	1,9	1,0
Švica	62,9	4,7	539,6	11,2	6,5
Hrvaška	409,8	30,9	104,1	2,2	-28,7
Ostale države	19,2	1,4	164,9	3,4	2,0
SKUPAJ	1.325,9	100,0	4.797,3	100,0	0,0

Vir: Banka Slovenije (marec 2004)

Med državami investitoricami (tabela 4) v Slovenijo prevladujejo države članice EU. Njihov delež, ki je v letu 2001 znašal 86,3 odstotka vrednosti vseh NTI, se je v letu 2002 sicer zmanjšal, vendar še vedno dosegel prepričljivih 78,1 odstotkov vrednosti vseh NTI v Sloveniji. Že tradicionalno močna trojica Avstrije, Nemčije in Francije je leta 2002 skupaj dosegla kar polovico oziroma 50,6 odstotka vrednosti vseh NTI v Sloveniji. S prevzemom

Leka s strani Novartisa se je na drugo mesto med državami investitoricami z 11,2 odstotka v letu 2002 povzpela Švica.⁹ Tem državam sledita Italija in Nizozemska s skupaj slabimi 13 odstotki vrednosti vseh NTI v Sloveniji.

Struktura NTI po dejavnostih (tabela 5) kaže največjo koncentracijo NTI v predelovalni dejavnosti, ki je konec leta 2002 prejela 43,3 odstotka vrednosti vseh NTI. Med njimi izstopa predvsem dejavnost proizvodnje kemikalij in kemičnih izdelkov. Od leta 1994 naprej pa se povečuje predvsem delež NTI v finančno posredništvo, ki je konec leta 2002 prejelo že 18,1 odstotka vrednosti vseh NTI. Opaziti je tudi relativno hitro rast panoge prometa in zvez (telekomunikacije), kjer je konec leta 2002 skupno 3,3 odstotka NTI, dve leti prej pa le 1,7 odstotka vseh NTI. (Banka Slovenije 2004).

Tabela 5: Porazdelitev NTI v Sloveniji po dejavnostih v 1994 in 2002, stanje konec leta v mio USD

SKD dejavnosti	1994		2002		Sprememba deleža 1994-2003 (odstotne točke)
	Vrednost (mio USD)	Delež (%)	Vrednost (mio USD)	Delež (%)	
15 Hrana, pijače in krmila	15,8	1,2	90,7	1,9	0,7
17 Tekstilije	8,4	0,6	48,2	1,0	0,4
21 Papir in izdelki iz papirja	120,0	9,1	303,2	6,3	-2,8
22 Založništvo in tiskarstvo	6,8	0,5	13,8	0,3	-0,2
24 Kemikalije in kemični izdelki	79,6	6,1	666,3	13,9	7,8
25 Izdelki iz gume in plastičnih mas	14,9	1,1	246,0	5,1	4,0
26 Drugi nekovinski mineralni izdelki	26,7	2,0	104,9	2,2	0,2
27 Kovine	6,8	0,5	73,3	1,5	1,0
28 Kovinski izdelki	4,6	0,3	55,2	1,2	0,9
29 Stroji in naprave	82,8	6,2	195,2	4,1	-2,1
31 Električni stroji in aparati	21,9	1,7	56,2	1,2	-0,5
32 Radio, TV in komunikacijski aparati	14,0	1,1	57,7	1,2	0,1
33 Medic., finomehan. in optični instr.	8,6	0,6	42,0	0,9	0,3
34 Motorna vozila in prikolice	142,4	10,7	65,1	1,4	-9,3
Ostale predelovalne dejavnosti	46,4	3,5	60,1	1,3	-2,2
D Predelovalna dejavnost - Skupaj	600,6	45,3	2.078,1	43,3	-2,0
40 Oskrba z elektriko, plinom, toplo vodo	296,6	22,4	36,9	0,8	-21,6
50 Trgovina/popravila z mot. vozili/gorivi	66,7	5,0	191,0	4,0	-1,0
51 Trg. na debelo/posredništvo, brez vozil	90,9	6,9	398,5	8,3	1,4
52 Trgovina na drobno, ostala popravila	37,9	2,9	106,9	2,2	-0,7
55 Gostinstvo	8,6	0,6	20,6	0,4	-0,2
63 Pomožne promet. dej., turist. org	9,5	0,7	39,1	0,8	0,1
64 Pošta in telekomunikacije	0,0	0,0	158,6	3,3	3,3
65 Finačno posredništvo	84,7	6,4	868,6	18,1	11,7
66 Zavarovalništvo, brez social., skladi	10,7	0,8	32,6	0,7	-0,1
70 Poslovanje z nepremičninami	2,0	0,2	58,6	1,2	1,0
72 Obdelava podatkov, povezane dej.	2,4	0,2	32,2	0,7	0,5
74 Druge poslovne dejavnosti	91,8	6,9	635,8	13,3	6,4
92 Rekreatijske, kulturne in šport. dej.	0,2	0,0	21,4	0,4	0,4
Ostale dejavnosti	23,3	1,8	118,6	2,5	0,7
SKUPAJ	1.325,9	100,0	4.797,3	100,0	0,0

Vir: Banka Slovenije (marec 2004)

Podjetja z NTI so za Slovenijo precej pomembna. Kljub temu, da predstavljajo le majhen delež v številu podjetij so po vrednostnih kazalcih bistveno bolj pomembna. Podjetja z NTI

⁹ To je tudi razlog za zmanjšanje deleža EU v letu 2002.

so še posebej intenzivno vključena v mednarodno menjavo, tako so leta 2000 tista v predelovalni dejavnosti izvozila kar 72,7 odstotkov svoje prodaje (glej tabelo 1). Podobno pa ne velja za banke in hranilnice z NTI. Banke in hranilnice z NTI niso do sedaj bile bolj učinkovite in uspešne kot banke in hranilnice brez NTI. Vendar pa je do večjih NTI v banke in hranilnice prišlo prav v letu 2001, tako da se bodo učinki teh NTI pokazali šele v prihodnjih letih.

V prihodnje lahko pričakujemo, da bodo prilivi NTI v Slovenijo vsekakor večji, kot so bili pred letom 2002, vendar je ponovitev prilivov iz leta 2002 težko verjetna, na kar kažejo tudi skromni prilivi NTI v Slovenijo v letu 2003, ko so znašali vsega 160,4 mio USD (Banka Slovenije 2004). Do njih lahko pride le s prevzemom enega ali več največjih slovenskih podjetij, vendar takih kot Lek ni veliko. Prilivi NTI v prihodnjih letih bodo odvisni od mnogih dejavnikov, katerih vpliv pa je težko točno oceniti. V prid večjim prilivom NTI govori članstvo Slovenije v EU, dokončanje privatizacije slovenskega nemenjalnega sektorja, ki bo nedvomno vključevala tudi strateške tuje investitorje, iskanje strateških tujih partnerjev v domačih podjetjih in stalno izboljševanje percepcije Slovenije v tujini.

Razvojni učinki NTI za Slovenijo bodo najprej odvisni od njihovega obsega, ta pa od motivacije tujih investitorjev, ki morajo v slovenskem gospodarstvu videti dovolj privlačnih dejavnikov, da bodo svoje strategije usmerili v investiranje v Slovenijo. Na privlačnost slovenskih podjetij in Slovenije kot prejemnice NTI bodo pomembno vplivale predvsem značilnosti podjetij, njihove specifične lastnosti, politika države za pritegnitev NTI, zakonodajna ureditev na področju NTI in celotna ekonomska politika (TIPO 2001).

4. VSTOP TUJEGA INVESTITORJA IN PREOBLIKOVANJE PREVZETEGA PODJETJA

4.1. TIPI IN MOTIVI NTI

4.1.1. Tipi NTI glede na motivacijo tujih investorjev

V poglavju 1.1. smo obravnavali osnovne determinante, ki nam razlagajo, zakaj prihaja do NTI. Prepletanje lastniško specifičnih, internalizacijskih in lokacijsko specifičnih prednosti je tisto, ki spodbuja k neposrednemu investiranju v tujini. Toda, kateri so konkretni motivi tujih investorjev, ki jih pri tem vodijo. Za odgovor na to vprašanje je smiselno uporabiti menedžment literaturo in literaturo s področja nove teorije mednarodne trgovine.

V *menedžment literaturi* (Behrman 1972; Porter 1986; Dunning 1993) se največ uporablja kategorizacija motivov in s tem povezanih tipov NTI, ki jo je razvil Dunning (Rojec 2000: 131). On razlikuje med NTI, ki jih motivirajo naravni viri ("natural resource seeking FDI"), trgi ("market seeking FDI"), možnosti učinkovitejše proizvodnje ("efficiency seeking FDI") in strateški razlogi ("strategic asset or capability seeking FDI") (Dunning 1993: 56-63).

Investitorji, ki jih motivirajo *naravni viri*, investirajo v tujino, da bi pridobili specifične vire po realno nižji ceni, kot bi jih dobili doma. Večina proizvodnje podružnic tovrstnih NTI gre v izvoz, predvsem na trge industrijsko razvitih držav. Dunning (1993, str. 56) loči še tri glavne podkategorije NTI, ki jih motivirajo naravni viri, in sicer: (i) podjetja, ki iščejo fizične vire, da bi čim bolj znižala stroške in si zagotovila nemoteno dobavo teh virov (predvsem rudnine, surovine, kmetijski proizvodi); (ii) podjetja, ki iščejo velike količine poceni in dobro motivirane nekvalificirane in polkvalificirane delovne sile za proizvodnjo delovno intenzivnih polizdelkov in končnih izdelkov za izvoz; (iii) podjetja, ki iščejo tehnološke zmožnosti, menedžersko in trženjsko znanje ter organizacijske sposobnosti (Rojec 2000).

Investitorji, ki jih motivirajo *trgi*, investirajo v določeno državo ali regijo, da bi oskrbovali trge v tej in sosednjih državah s svojimi izdelki ali storitvami. Podjetja se za tovrstne NTI odločajo, ker hočejo obdržati ali zaščititi obstoječe trge oziroma osvojiti nove. Najpomembnejša motiva zanje sta velikost trga in možnost za njegovo rast. Pomembni pa so

lahko tudi naslednji štirje razlogi za tržno motivirane NTI (Rojec 2000): (i) glavni dobavitelji ali stranke podjetja so ustanovili tuje podružnice in če želi podjetje z njimi obdržati posle, jim mora slediti v tujo državo; (ii) izdelki morajo biti prilagojeni lokalnemu okusu ali potrebam ter virom in zmožnostim; (iii) proizvodni in transakcijski stroški lokalne proizvodnje so nižji kot bi bila dobava na oddaljene trge iz države investitorice; (iv) podjetje dojemata fizično prisotnost na vodilnih trgih svojih tekmecev kot del svoje proizvodne in trženjske strategije.

Investitorji, ki jih motivira *učinkovitejša proizvodnja* v tujini, poskušajo izkoristiti prednosti enotnega obvladovanja geografsko razpršenih dejavnosti. Te prednosti izhajajo predvsem iz ekonomij obsega in širših kombinacij proizvodnih dejavnikov ter razpršitve tveganja. Namen tujih investorjev, ki jih motivira večja učinkovitost, je izkoristiti razlike v faktorskih stroških, tržnih strukturah, institucionalnih ureditvah, gospodarskih sistemih in njihovih politikah ter nenazadnje tudi v kulturah, tako da koncentrirajo proizvodnjo na omejenem številu lokacij in od tam oskrbujejo vse svoje trge. Tovrstne NTI se delijo na (i) tiste, ki izkoriščajo razlike v ceni in razpoložljivosti tradicionalnih proizvodnih dejavnikov v različnih državah, in na (ii) tiste, ki v državah s podobno strukturo gospodarstva in ravni dohodkov izkoriščajo prednosti ekonomij obsega in drugih proizvodnih dejavnikov, hkrati pa izkoriščajo tudi razlike v okusih uporabnikov in v dobaviteljskih kapacitetah (Rojec 2000).

Investitorji, ki jih motivirajo *"strateške prednosti"*, prevzemajo predvsem tista tuja podjetja, ki posedujejo takšne konkurenčne prednosti, katerih uporaba bo izboljšala konkurenčni položaj celotnega sistema transnacionalnega podjetja (TNP) – investitorja. V Sloveniji je primer strateške NTI prevzem Leka s strani Novartisa. Podobno kot NTI, ki iščejo učinkovitejšo proizvodnjo, želijo tovrstne NTI pridobiti s skupnim upravljanjem raznolikih dejavnosti in kapacitet, ali obratno s skupnim upravljanjem podobnih dejavnosti in kapacitet v različnih gospodarskih okoljih (Rojec 2000). Če so s trgom motivirane NTI usmerjene pretežno na trg države prejemnice, je dejavnost ostalih treh tipov NTI namenjena predvsem izvozu, oziroma regionalnemu ali globalnemu trgu.

Seveda se motivi velike večine tujih investorjev prepletajo, zato imajo njihove investicije lastnosti različnih zgoraj omenjenih tipov. Hkrati se lahko z razvojem podjetja motivi sčasoma tudi spremenijo (Dunning, 1993. str. 56). Podjetje, ki je na primer najprej

investiralo v tujino, da bi si zagotovilo dostop do trgov, sčasoma želi izboljšati svoj položaj na globalnem trgu z izboljšanjem svoje učinkovitosti ali s pridobitvijo novih virov konkurenčnih prednosti.

Literatura, ki temelji na novi teoriji mednarodne trgovine (Caves 1971; Markusen 1995; Lankes in Venables 1996) glede na motiv tujih investorjev razlikuje med (i) tržno usmerjenimi oziroma horizontalnimi in (ii) na razlikah v faktorskih stroških temelječih oziroma vertikalnimi NTI (Rojec, 2000b: 131-132). Razlika med njima je najočitnejša pri organizaciji proizvodnje na tujem, ki je bistveno odvisna od »horizontalnosti« oziroma »vertikalnosti«. Pri horizontalnih NTI se celotni proizvodni proces podvoji v vsaki državi prejemnici, v kateri tuji investitor ustanovi svoje podružnice, ki proizvajajo za svoje domače trge. Podružnice v različnih državah trgujejo le z matičnim podjetjem, med seboj pa skorajda ne. Pri vertikalnih NTI se posamezne proizvodne operacije odvijajo v medsebojno povezanih podružnicah v večih državah, od katerih vsaka prispeva svoj delež h končnemu izdelku. Tovrstne NTI zahtevajo mednarodno specializacijo, kajti proizvodnje v matičnem podjetju podružnice ne podvajajo, pač pa jo dopolnjujejo. Vse podružnice so tako vključene v enoten sistem, trgujejo pa tako med seboj kot z matičnim podjetjem, kar vpliva na relativno veliko usmerjenost podružnic v izvoz (Andersson in Fredriksson 1996: 250-2; UNCTAD 1996b: 123-125). Pri vertikalnih NTI se tuji investitor odloči za ustanovitev podružnice v določeni državi, ker ima ta najbolj ustrezno kombinacijo proizvodnih dejavnikov (delo, kapital in naravne vire), ki so potrebni za proizvodnjo določenega izdelka oziroma segmenta tega izdelka (Michalet 1997: 2).

Motive tujih investorjev torej lahko razvrstimo na tržne motive (horizontalne NTI) in na motive povezane z viri, motive povezane z učinkovitostjo in motive povezane z strateškimi cilji (vertikalne NTI). Znotraj te klasifikacije Dunning (1993) meni, da so najpomembnejši tržni motivi, kamor spada razširitev obstoječih trgov in vstop na nove tuje trge. Šele nato sledijo sledijo motivi kot so ohranjanje obstoječih trgov, izkoriščanje stroškovnih prednosti in izogibanje uvoznim omejitvam, ki jih postavljajo države prejemnice tujih investicij (Dunning 1993, Svetličič 1985).

Na osnovi gornjih klasifikacij motivov tujih investitorjev in upoštevajoč še nekatere druge avtorje (Narula 1996; Meyer 1998; Lankes in Venables 1996a, Pye 1998) lahko identificiramo naslednje motivacijske dejavnike tujega investitorja, ki jih bomo analizirali tudi na primeru Danfoss Compressors:

- *Dejavniki trga.* Podjetje, ki namerava neposredno investirati, želi obdržati ali povečati svoj tržni delež. Zato ga zanima, kako velik je trg, kamor namerava investirati, kakšen je njegov potencial rasti in kakšne so na njem možnosti za ustanovitev izvozne baze za nove trge.
- *Dejavnik virov.* Neposredni investitor išče dostop do surovin in poceni delovne sile.
- *Človeški dejavniki.* So usmerjeni na dostop do izurjene in šolane delovne sile ter na njeno zanesljivost.
- *Dejavniki tehnologije.* Vključujejo možnost dostopa do lokalne tehnologije, (ang. know-how), tehnično izurjene delovne sile ter modernih naprav in opreme. Izkušnje pridobljene s poslovanjem v novem okolju lahko investitorju pomagajo pri domačem poslovanju.
- *Dejavniki finančne učinkovitosti.* Ti dejavniki vključujejo primerjalne prednosti pri cenah materialov in delovne sile, možnost izogibanja carinam in ostalim oviram, možnost znižanja operativnih stroškov oziroma zvišanja dobičkov, dividend in donosnosti.
- *Dejavniki strateškega položaja.* So strateški cilji, predvsem dolgoročne možnosti poslovanja, nakup obstoječih podjetij, ki predstavljajo potencialno bodočo konkurenco. Neposredni investitor si lahko z investicijo prizadeva biti prvi ter tako pridobiti določene prednosti.
- *Dejavniki geografske lege.* Pomemben dejavnik NTI je tudi njihova splošna geografska lega, njena oddaljenost od dobaviteljev, kupcev in potencialnega izvoznega trga.
- *Dejavniki investicijskega ozračja.* So pomembni predvsem za državo prejemnico NTI. Nanašajo se na njen odnos do NTI, saj na investitorjevo odločitev velikokrat vplivajo tudi predhodno sodelovanje držav, njene kulturne in jezikovne podobnosti, poznavanje poslovnega okolja in drugo.

4.1.2. Motivi za neposredno investiranje v Sloveniji

V večini analiz motivacije tujih investitorjev v Slovenijo se dostop do trga ali povečanje tržnega deleža tradicionalno pojavlja kot najpomembnejši motiv, vendar ostali naštetni motivi

kažejo, da tuje investitorje v Sloveniji vse bolj motivira predvsem možnost učinkovite proizvodnje za izvoz. To potrjujejo tudi analize konkretnih primerov strategij tujih investitorjev v Sloveniji, predvsem pa dejanski podatki o izvozni usmerjenosti podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji (glej: Drolec 2002).

Tabela 6: Motivi tujih investitorjev v Sloveniji

Motiv	% podjetij s tujim kapitalom, ki so navedla posamezen motiv ¹
Dostop do slovenskega trga	59,4
Dolgoročno sodelovanje	40,6
Dostop do trgov v JV Evropi	32,4
Kvalitetna delovna sila	30,5
Nizka cena delovne sile	19,5
Tehnologija in know-how	12,5
Poznana blagovna znamka (znamke)	10,5
Nabava materiala in sestavnih delov	9,4
Dostop do trgov v EU	7,0
Ostalo	6,6

Vir: Gral iteo & Agencija za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije pri Ministrstvu za gospodarstvo (2001). *Opombe:* 1/ Na vprašanje je odgovorilo 257 podjetij s tujim kapitalom. Vsak vprašani je lahko navedel več motivov.

Pri investiranju v slovensko predelovalno dejavnost tuje investitorje motivira v prvi vrsti možnost za učinkovito izvozno proizvodnjo, v storitvenih dejavnostih pa je njihov glavni motiv slovenski trg. Podrobnejše analize motivacij in strategij tujih investitorjev pri večjih projektih NTI v Sloveniji navajajo tri osnovne zaključke (Rojec 2001b: 9):

1. Večina projektov ima nekatere tipične skupne značilnosti: (i) investicije v Sloveniji se odvijajo v kontekstu strategije internacionalizacije konkretnih tujih investitorjev: (ii) relokacija proizvodnje oziroma prestrukturiranje tujega investitorja z NTI v kontekstu globalizacije postaja vse bolj nuja in vse manj vprašanje proste izbire (iii) ne zasleduje se en sam motiv, temveč načeloma kombinacija tržnih, stroškovnih in strateških motivov: (iv) cenejša delovna sila je pomemben motiv, vendar je poudarek vedno na ugodni ceni (visoko) kvalificiranega dela: (v) dobro predhodno sodelovanje med bodočim tujim investitorjem in ciljnim podjetjem/domačim partnerjem v skupni naložbi.
2. kljub pomenu domačega (nekdanjega jugoslovanskega) trga kot motiva, v Sloveniji kot motiv prevladujejo prednosti v faktorskih stroških.
3. pri NTI, ki temeljijo na prednostih v faktorskih stroških lahko razlikujemo med NTI: (i) ki pomenijo relokacijo obstoječih zmogljivosti iz države investitorice ali konsolidacijo obstoječih nedobičkonosnih lokacij: (ii) ki predstavljajo alternativo investiranju v državi

investitorici (iii) pri katerih je začetno tržno motivacijo, zaradi razpada nekdanjega jugoslovanskega trga bolj ali manj zamenjala stroškovna motivacija.

4.2. IZBOR PRIMERNE OBLIKE VSTOPA NA TRG: PREVZEM ALI NOVA INVESTICIJA

Ob investiranju v tujino mora tuji investitor izbrati ustrezno obliko investicije. Pri tem gre za dve medsebojno povezani odločitvi. Prva se nanaša na odločitev o tem ali bo investiral v obliki prevzema obstoječega podjetja v državi prejemnici, ali pa bo vstopil skozi ustanovitev novega podjetja in izgradnjo novih kapacitet. To je osnovna odločitev, ki pa je tesno povezana z odločitvijo o tem, kakšno stopnjo kontrole oziroma kakšen lastniški delež bo imel tuji investitor v prevzetem ali novem podjetju.

Torej tuji investitor se odloča med vzpostavitvijo novega podjetja skozi novo investicijo (greenfield) ter med akvizicijo oziroma nakupom že obstoječega podjetja. Pri slednjem mora seveda v prvi vrsti na ciljnim trgu že obstajati primerno podjetje, ki bi ga lahko tuji investitor lahko prevzel.

Nova investicija predstavlja ustanovitev novega podjetja in ustreznih proizvodnih/storitvenih kapacitet, s čimer podjetje lahko prične s prodajo in/ali proizvodnjo (Meyer in Estrin 1998). Pri tem mora investitor pridobiti poslovne prostore in/ali proizvodne prostore ter zaposliti delovno silo, kar v povezavi z vstopom na novi trg zahteva izjemne organizacijske napore (Rojec 1994: 125).

Kateri so torej razlogi, ki govorijo v prid novi investiciji? Odločitev za investicijo v izgradnjo novih zmogljivosti navadno pogojuje delovno intenziven proizvodni proces. Visoka delovna intenzivnost namreč znižuje relativne stroške izgradnje novih zmogljivosti. K dodatnemu znižanju stroškov navadno prispevajo tudi vlade držav prejemnic, ki si želijo povečati zaposlenost ter investitorjem s tem namenom ponujajo dodatne spodbude. Tudi morebitni dolgovi in zastarelost proizvodne opreme, ki se navadno pojavijo ob nakupih že obstoječega podjetja, v tem primeru ne vplivajo oziroma ne dražijo investicije. Investitor se s postopnim prilagajanjem skozi proces investicije tudi izogne kulturnemu šoku, torej hitremu tempu prilagajanja na področju poslovne kulture in običajev (Meyer in Estrin 1998).

Navadno na odločitev za investicijo v izgradnjo novih zmogljivosti vpliva tudi široko poznavanje investitorjeve blagovne znamke na lokalnem trgu.

Med slabosti investiranja v obliki nove investicije lahko uvrstimo predvsem trajanje procesa investiranja, ki je lahko zelo dolgotrajno, na kar vplivajo težave pri pridobivanju ustrezne lokacije oziroma zemljišča, primerne za gradnjo, pogosto se dogaja, da je lokacija predraga oziroma sploh ni naprodaj. Naslednji problem lahko predstavljajo nezadostno kvalificirana in izobražena delovna sila, lokalne, nacionalne in pogostoma tudi stroge ekološke norme države prejemnice, ki se jim mora podjetje prilagoditi. Za investicije v nove zmogljivosti se odločajo investitorji z izkušnjami, veliko finančnimi sredstvi, vizijo lastnega načina vodenja, z željo po ohranitvi obstoječe podjetniške kulture in tisti, ki težko najdejo primerne partnerja v državi prejemnici. Pomemben motivator je vsekakor tudi ohranitev prednosti, ki izvirajo iz specifičnih poslovnih znanj in patentov pred morebitnimi lokalnimi konkurenti.

Prezem podjetja (akvizicija) je nakup deleža v že obstoječem podjetju v takšnem obsegu, da je omogočen nadzor (Kogut in Singh 1988: 412). S prevzemom tuji investitor pridobi že izgrajene proizvodne/storitvene zmogljivosti, distribucijsko mrežo in tržni delež, kar mu omogoča hitrejši vstop na trg. Tuji investitor torej pridobi nadzor nad lokalnimi sredstvi, kljub temu da lahko slednja odstopajo od strateških potreb investitorja in je potrebnega precej napora in sredstev za integracijo pridobljenega podjetja (Jemison in Sitkin 1986).

Nakup že obstoječega podjetja je izkazano učinkovitejši v primerih kadar podjetje, ki je predmet nakupa, posluje v kapitalno intenzivni proizvodnji, saj so stroški investicije v izgradnjo novih kapitalno intenzivnih proizvodnih zmogljivosti praviloma višji. Nadalje, nakup že obstoječega podjetja je primeren tudi, kadar ima podjetje, ki je predmet nakupa, visok tržni delež in dobro prepoznavnost na lokalnem trgu ter učinkovito mrežo lokalnih dobaviteljev in distribucijskih kanalov (Jermakowicz in drugi 1994: 14).

V nasprotju z investiranjem v nove zmogljivosti pri prevzemu tudi ne gre za dodatne proizvodne zmogljivosti, ki lahko rezultirajo v presežku ponudbe nad povpraševanjem na obstoječem trgu, temveč v veliko primerov predvsem za nakup tržnega deleža obstoječega podjetja oziroma za način vstopa na nov trg (Jemison in Sitkin 1986). Ob nakupu podjetja investitor prevzame vse obveznosti prevzetega podjetja, zato mora biti izredno pozoren na

potencialne skrite finančne obveznosti, skrbno mora preučiti odnose med zaposlenimi, okoljsko politiko ter strategijo ravnanja z odpadki prevzetega podjetja ipd. Večja je tudi povezanost z domačim gospodarstvom, kar z vidika države prejemnice povečuje pozitivne učinke investicije za razliko od investicije v nove proizvodne zmogljivosti kjer so ti učinki vsaj v začetku navadno manjši (Kogut in Singh 1988).

Za nakup obstoječih proizvodnih zmogljivosti se pogosteje odločajo podjetja z bogatimi izkušnjami na področju investiranja v tujini. Ta podjetja imajo znanje, s pomočjo katerega lahko prestrukturirajo obstoječe podjetje in ga integrirajo v svojo organizacijsko shemo (Božič, 2002). S tovrstnim nakupom investitor pridobi dostop do novega trga in hkrati odstrani potencialnega konkurenta.

Na odločitev o načinu vstopa na trg pa vplivajo še drugi dejavniki, med katerimi Božič (2002) omenja predvsem pomembnost hitrega in pravočasnega vstopa na trg (preferira se nakup), možnosti za nakup tujega podjetja (če je malo podjetij, so cene lahko visoke in je investicija v nove zmogljivosti bolj smiselna) in politično tveganje (preferira se skupna vlaganja, da se diverzificira tveganje). Z vidika države prejemnice pa so seveda bolj zanimive investicije v nove zmogljivosti, saj prinašajo nova delovna mesta.

Tako pri novi investiciji kot pri prevzemu se vedno pojavlja tudi vprašanje višine tujega deleža, oziroma vključitve lokalnega partnerja v NTI (skupna naložba). Tuji investitorji načeloma težijo k 100-odstotnem lastništvu, vendar je niz situacij, ko se skupna naložba lahko izkaže za boljšo rešitev. Če se namreč samostojna investicija izkaže za neekonomično oziroma preveč tvegano, se skupna vlaganja ponujajo kot dober alternativni način dostopa do novega poslovanja in trga. Tovrstna oblika investiranja najbolje deluje takrat, ko združevanje virov in sposobnosti prispeva k dvigu konkurenčnih prednosti. Tuji investitor prinaša know-how, medtem ko lokalni partner prispeva proizvodni obrat, kvalificirano delovno silo in poznavanje lokalnih predpisov in vladnih postopkov (Jermakowicz in drugi 1995).

Torej, dve ali več podjetij se med seboj poveže in ustanovi novo podjetje na podlagi skupnih ekonomskih interesov. Sporazumi imajo lahko časovne omejitve, lahko vključujejo različne pogodbene oblike, različne trge in pravne osebe z različnimi pravnimi normami. V osnovi razlikujemo: (i) pogodbeno skupna vlaganja (ang. non-equity joint venture) in (ii)

družbeniška skupna vlaganja (ang. equity joint venture). Pri pogodbenih skupnih vlaganjih gre preprosto le za pogodbeno obliko, pri družbeniških pa za popolnoma novo podjetje, katerega lastniški deleži so razdeljeni med podjetja družbenike. Možne pa so tudi različne kombinacije osnovnih oblik.

Estrin, Hughes in Todd (1997) ter Meyer (1998) so na vzorcu tranzicijskih gospodarstev empirično analizirali odločitve o izbiri oblike lastništva in načina vstopa na tržišče držav v tranziciji. Estrin in drugi (1997) so ugotovili da je večina TNP iz njihovega vzorca stremela k doseganju 100-odstotnega lastništva, čeprav to sprva zaradi nekaterih razlogov, npr. političnih, ni bilo možno. Meyer (1998) ugotavlja, da je bil vstop tujih investitorjev v hitro rastoče industrije v tranzicijskih državah najpogosteje izveden v obliki novih investicij. Ugotovitev je v nasprotju s prevladujočim mnenjem, da je hiter vstop na trg, ki je pomemben v hitro rastočih gospodarstvih, možen predvsem v obliki nakupa oziroma prevzema in ne v obliki nove investicije. Analiza dejavnikov v prid prevzemom v štirih državah srednje in vzhodne Evrope, ki sta jo opravila Artisien-Maksimenko in Rojec (2001: 13-14), je pokazala, da so za odločitev v prid prevzema odločilne želje, da se s tem pridobi neke specifične prednosti, ki jih ima prevzeto podjetje. Te prednosti zajemajo tržne dejavnike, strateške dejavnike, predhodno sodelovanje med domačim in tujim partnerjem in ugodne investicijske priložnosti. Tabela 7 prikazuje relativen pomen teh dejavnikov.

Tabela 7: Dejavniki, ki govorijo v prid vstopu tujega investitorja v obliki prevzema obstoječega podjetja; rezultati ankete v izbranih državah

Dejavnik	Ocena pomembnosti (najmanj: 1, največ: 3)*				Skupaj
	Češka	Madžarska	Slovenija	Poljska	
Pridobitev domačega tržnega deleža prevzetega podjetja	2,0	2,2	2,1	2,0	2,1
Pridobitev tržnega deleža prevzetega podjetja v tujini	1,4	1,7	1,9	1,3	1,5
Pridobitev distribucijske mreže prevzetega podjetja	1,6	1,8	1,6	1,9	1,7
Pridobitev blagovne znamke prevzetega podjetja	1,6	1,9	1,1	1,6	1,6
Pridobitev dobaviteljske mreže prevzetega podjetja	1,5	1,4	1,1	1,1	1,3
Prednost pridobitve vključitve prevzetega podjetja v domače gospodarstvo	1,9	1,8	1,1	2,0	1,9
Ustreznost prevzetega podjetja	2,2	2,4	2,9	2,3	2,4
Ugodna cena prevzetega podjetja	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Stroški nakupa in prestrukturiranja prevzetega podjetja nižji kot nova investicija	2,4	2,2	2,5	2,5	2,4
Kapitalska intenzivnost operacije	1,5	2,0	1,4	1,6	1,6
Enostavni postopki privatizacije	1,3	1,7	1,0	1,4	1,3

Vir: Artisien-Maksimenko in Rojec (2001: 14), lastna anketa avtorjev. *Opomba:* 1/ Povprečne ocene izhajajo iz lestvice ocen (1) nepomembno, (2) pomembno, (3) zelo pomembno

Sodeč po raziskavi se bodo tuji investitorji raje odločili za vstop na trg v obliki prevzema predvsem, kadar jim prevzem omogoča nižje stroške nakupa in investiranja v primerjavi z novo investicijo, pridobitev domačega tržnega deleža prevzetega podjetja in kadar prevzeto podjetje ustreza (specifične prednosti, predhodno sodelovanje ipd) strateškim ciljem prevzemnika. Kot manj pomembne dejavnike za odločitev v prid prevzema pa so tuji investitorji označili pridobitev tržnega deleža prevzetega podjetja v tujini, dobaviteljske mreže prevzetega podjetja in enostavnost postopka privatizacije.

4.3. POSTOPEK PREVZEMA/NAKUPA

Postopki prevzema podjetij, ki si ga bomo ogledali v tem poglavju, potekajo v določenem zaporedju, ki ga lahko razdelimo na tri osnovne faze: (i) pred prevzemno (ang. pre-acquisition fase), (ii) prevzemno (ang. acquisition fase) in (iii) po prevzemno (ang. post-acquisition fase). Z zadnjo prevzemno fazo, ki je za predmet moje diplomske tudi najpomembnejša, se bomo podrobneje ukvarjali v poglavju 4.4.

V *pred prevzemni fazi* investitor določi strategijo ter identificira in analizira ciljna podjetja. Hkrati se opravijo aktivnosti in sprejmejo odločitve, ki, na strani države prejemnice, spodbudijo vodstvo domačega podjetja/vladne agencije k iskanju strateškega tujega partnerja in, na strani tujega partnerja, pripeljejo do odločitve o oddaji ponudbe za nakup obstoječega podjetja. Vodstvo domačega podjetja motivirata za privabitev tujega strateškega partnerja predvsem dva cilja (Rojec in drugi 1995: 184): *ohranitev domačega podjetja* in/ali *zagotoviti njegov nadaljni razvoj* (pridobiti nova sredstva za razvoj v novih tržnih razmerah, zagotoviti preživetje in nadaljni razvoj podjetja, omogočiti podjetju ustrezen razvoj in možnost širjenja, ipd).

Prevzemna faza vključuje navezavo stikov investitorja s ciljnim podjetjem, pogajanja, vrednotenje in ocenjevanje ciljnega podjetja ter financiranje in izvedbo prevzema. Postopek pogajanj terja transparentnost in diskusijo o poglavitnih elementih nakupa (akvizicije). Pri prevzemu lahko na obeh straneh sodelujejo tudi finančni svetovalci, ki zagotavljajo vsaj štiri skupine storitev (Bešter 1996: 135): iskanje in identifikacija potencialnih kandidatov, ki so lahko zaželeni prevzemniki ali pa potencialne tarče prevzemov; storitve vrednotenja podjetij; svetovanje pri izbiri oblike prevzema; spremljanje poteka transakcije in nadzor nad

njo, oblikovanje ponudbe za prevzem ter organizacija in izvedba izdaje vrednostnih papirjev.

Poprevzemno fazo predstavljajo aktivnosti in procesi prestrukturiranja prevzetega podjetja po vstopu novega strateškega lastnika. To je tudi ključni predmet moje diplomske naloge.

4.4. AKTIVNOSTI PO PREVZEMU PODJETJA

To poglavje bo predvsem skušalo prikazati spremembe v prevzetem podjetju po vstopu tujega lastnika in mikroekonomske učinke NTI, pri čemer si bomo pogledali tudi nekatere konkretne izkušnje. Zadnja faza v prevzemnem postopku je z vidika moje diplomske naloge tudi najbolj zanimiva, ker pomeni implementacijo naložbenih motivov in posledično preoblikovanje ter integracijo prevzetega podjetja v podjetje prevzemnika. Hkrati pa v tej stopnji lahko opazujemo tudi dejanske vplive NTI tako na mikro kot na makroekonomsko okolje, ki jih Dunning (1991: 39) vidi v prenosu tehnologije, strokovnih znanj upravljanja in trženja, uvajanju sodobne industrijske prakse in tehnik nadzora kakovosti ter v posrednih učinkih na domača podjetja, dobavitelje in konkurente. Te spremembe po nekaterih avtorjih (Caves 1999; Portelli in Narula 2003) povečujejo učinkovitost obstoječega načina izkoriščanja proizvodnih dejavnikov; izboljšujejo alokacijo obstoječih virov in sposobnosti; osvajajo nove trge; uvajajo nove proizvode, procese in organizacijske strukture; zmanjšujejo stroške in/ali povečujejo hitrost strukturnega prilagajanja v prevzetem podjetju.

Prevzeto podjetje si torej lahko obeta tehnološki razvoj, ki zajema prenos tako "trdnih" (stvarna investicija, tovarna in oprema) kot "mehkih" (znanje, poslovodni sistemi, procesi) tehnologij. Tvrsten razvoj potrjujejo mnoge študije (glej naprimer: Zhan in Ozawa 2000; Chudnovsky in drugi 1995; Mortimore 1998; Moden 1998). Razvoj vključuje povečanje proizvodnih zmogljivosti prevzetega podjetja, ki nastanejo kot posledica vnosa tehnoloških prednosti s strani tujega investitorja. Portelli in Narula (2003) ugotavljata, da velikemu številu prevzetih podjetij končni seštevek prenosa vodstvenih in organizacijskih tehnik, upravljanja s kakovostjo, izobraževanja in tržnih metod omogoča pozicijo tehnološko vodilnih. Zaradi preglednosti lahko vse izboljšave in preoblikovanje prevzetega podjetja strnemo in opazujemo v kontekstu kategorizacije, ki sta jo podala Humphrey in Schmitz (2000), pri čemer bomo pozorni predvsem na:

- *procesne izboljšave*: učinkovitejša proizvodnja preko reorganizacije proizvodnega sistema ali z uvedbo boljše tehnologije,
- *produktne izboljšave*: uvedba bolj sofisticiranih proizvodnih linij – določene z višjo dodano vrednostjo na enoto izdelka in
- *funkcionalne izboljšave*: prevzeta podjetja pridobivajo nove funkcije (naloge) v verigi ustvarjanja dodane vrednosti, razširitev spleta proizvodnih aktivnosti.

Medtem ko procesne izboljšave označujejo učinkovitejše opravljanje že obstoječe proizvodne aktivnosti, prinašajo produktne in funkcionalne izboljšave reorganiziranje proizvodne aktivnosti na nov, višji nivo dodane vrednosti (Portelli in Narula 2003). Zelo pomembna je tudi vloga človeškega kapitala v vseh kategorijah proizvodnih izboljšav, saj so namreč procesne, produktne in funkcionalne izboljšave izdatno odvisne od človeškega faktorja znanja, ki je posledica prenosa tako "trdnih" kot "mehkih" tehnologij in znanja iz matičnega TNP na podružnico z uporabo opredmetenih in neopredmetenih lastniško specifičnih prednosti. "Trdna" tehnologija vključuje opredmeteno znanje v strojih in opremi, medtem ko "mehka" tehnologija vsebuje neopredmetena znanja, ki so prenešena v operativnih sposobnostih in oblikah.

Seveda pa obstajajo tudi primeri prevzemov, ko prevzeta podjetja v po prevzemnem obdobju niso neto prejemnice tehnologije. To je, sodeč po Portelliju in Naruli (2003), v veliki meri posledica investicijskega motiva in vloge, ki jo ima prevzeto podjetje v organizacijski strukturi TNP. Torej, potem ko je odločitev o NTI sprejeta, je vrsta aktivnosti in nivo pristojnosti (kompetence) prevzetega podjetja soodvisna od značilnosti lokacijskih prednosti države prejemnice. To pomeni, da so notranji odločitveni dejavniki TNP, kot so internalizacijska strategija, vloga nove lokacije v globalnem portfelju podružnic in motivi za investicijo, bistveni za strukturo samih investicij, hkrati pa so odvisni tudi od razpoložljivosti lokacijsko specifičnih virov, ki so na voljo in omogočajo izrabo teh prednosti. Benito in drugi (2003) zaključujejo, da imajo lokacijske prednosti države prejemnice odločilno vlogo v določanju stopnje integriranosti podružnice, kar je po njegovem tudi prva determinanta kakovosti NTI. Odločitev o tem, ali bo prevzeto podjetje deležno razvoja ali pa degradacije ob priključitvi v TNP, tako ni vedno vnaprej jasno, še zlasti zato ker odločitev o tem ni samo funkcija prednosti in virov, ki so na voljo TNP, temveč tudi regionalnih in globalnih strategij TNP ter stopnje skladnosti podružnice z že obstoječo organizacijsko strukturo (Benito in drugi 2003).

Da je dejansko težko predvideti smer učinkov NTI na prevzeto podjetje potrjuje še nekatere druge raziskave. Tako so McGuckin in drugi (1995) ob opazovanju učinkov lastniških sprememb na produktivnost, plače in zaposlenost: (i) ugotovili, da so delovna produktivnost in plače v prevzetih podjetjih naraščale hitreje kot v podjetjih, ki niso bila prevzeta; (ii) in opazili hitrejšo rast zaposlovanja v prevzetih podjetjih kot v podjetjih, ki niso bila prevzeta.

Novejša študija, ki so jo izvedli Conyon in drugi (2002) pa podaja sistematično empirično analizo učinkov združitvev in prevzemov na zaposlenost s pomočjo vzorca 400 primerov prevzemov v Veliki Britaniji. Ugotavljajo, da se po prevzemu in vzpostavitvi nadzora nad plačami in proizvodnjo, število zaposlenih ni bistveno razlikovalo od pred prevzemnega, kar lahko pomeni, da je doseganje višje produktivnosti zelo verjetno posledica učinkovitejše izrabe delovne sile in ne zniževanja stroškov dela z zmanjševanjem števila zaposlenih.

Raziskava o vplivu NTI na prevzeta podjetja, ki sta jo na primeru tranzicijskih držav opravila Artisien in Rojec (1995), kaže vrsto pozitivnih sprememb v prevzetih podjetjih. V veliki večini primerov so novi lastniki uvedli nove proizvodne programe (70,3%), reorganizirali marketinške aktivnosti (70,3%), opravili izobraževanje (63,5%) in reorganizacijo menedžmenta (48,6%) ter konsolidirali finančno poslovanje prevzetih podjetij (40,5%). Večina prevzetih podjetij (59,1% na Češkem, 71,4% na Madžarskem, 80% v Sloveniji in 64,3% v Poljski) proizvaja enake izdelke kot matično podjetje, kar kaže, da želijo tuji investitorji s proizvodnjo v prevzetih podjetjih oskrbovati predvsem lokalni trg. Raziskava nadalje ugotavlja, da tuji investitorji s prevzetimi podjetji ne ustvarjajo novih izvoznih priložnosti temveč, v večini primerov, predvsem izkoriščajo že obstoječe kanale (Artisien in Rojec 1995). Kljub temu imajo prevzeta podjetja višje deleže izvoza kakor pa primerljiva domača podjetja. Večino izvoza ustvarijo na trgih razvitih držav, kjer skoraj polovico vsega izvoza prodajo matičnim podjetjem.

Manj spodbudni so podatki o integraciji prevzetih podjetij v matične TNP. Ti kažejo, da je samo tretjina prevzetih podjetij postala sestavni del organizacijske in poslovne mreže matičnih podjetij (Artisien in Rojec 1995). To je slabo ker matična podjetja več časa in sredstev namenjajo za preoblikovanje in tehnološki razvoj prevzetih podjetij, ki so integralni del poslovne mreže matičnega podjetja, kakor pa za samostojne podružnične enote.

Konkretni primeri NTI v Slovenijo pokažejo naslednje najpomembnejše spremembe, ki so jih tuji investitorji uvedli v prevzetih podjetjih (Svetličič in Rojec 1995):

- (a) Dvig kakovosti proizvodov kot rezultat sprememb v proizvodnji in tehnološkem procesu ter večjega poudarka na skrbi za kvaliteto;
- (b) Izboljšanje proizvodnega programa, katerega so praviloma zožili, tako da se je osredotočil na osrednjo dejavnost podjetja;
- (b) Sprememba organizacijske strukture podjetja, tako da je bolj odražala poslovne metode v matičnem tujem podjetju;
- (d) Povečanje izobraževanja poslovodstva in delavcev, precejšnje takoj ob vstopu in nato kot stalna aktivnost;
- (e) Izboljšanje informacijskega sistema: uvedba novih sistemov računovodstva in finančnega poročanja; večji poudarek zbiranju in diseminaciji informacij; investicije v notranje informiranje in kontroling;
- (f) Poslovodstvo je v glavnem zadržalo svoje položaje, v večini primerov pa je prišlo do zmanjševanja števila delavcev, kar so načeloma reševali z mehкими metodami (zgodnje upokojevanje, pomoč pri vzpostavljanju lastne dejavnosti itd.);
- (g) Odnos med slovenskim podjetjem in tujim matičnim podjetjem je odvisen od načina organizacije tujega matičnega podjetja; na splošno strateške odločitve sprejema centrala, v vsakodnevnem delovanju pa so podjetja v glavnem neodvisna;
- (h) Bistveno izboljšanje vloge in kvalitete marketinga;
- (i) Tuji investitorji so na splošno naklonjeni uvajanju ekološko bolj prijaznih proizvodov in procesov.

Iz naštetega lahko ugotovimo dosledno uvajanje izboljšav v proizvodne procese prevzetih podjetij nasploh in tudi v Sloveniji. Po prevzemih je običajno prišlo do uvajanj vodstvenih, tržnih in kadrovskih znanj, tehnoloških izboljšav, uvedbe novih izdelkov in višje produktivnosti. Opazen je torej prenos opredmetenih in neopredmetenih znanj in, kar je še posebej pomembno, viden je trend oblikovanja regionalnih centrov, kar je glede na dokaj visoke stroške delovne sile tudi zagotovilo za dolgoročnejši obstoj in razvoj prevzetih podjetij. Slednje vključuje tudi večji prenos samostojnosti na področju R&R in trženja.

Navkljub težko določljivi moči vpliva NTI na osnovi analiziranih študij lahko postavimo hipotezo, da je tudi v primeru Danfoss Compressors celoten splet učinkov tujega prevzema

pripeljal do prestrukturiranja, dviga produktivnosti, procesnih izboljšav in uvedbe novih proizvodnih programov.

5. ŠTUDIJA PRIMERA: DANFOSS COMPRESSORS D.O.O¹⁰

5.1. DANFOSS A/S IN DANFOSS COMPRESSORS (DEHC) – PREVZEMNIK

Danfoss A/S je sodobno dansko transnacionalno podjetje, ki v 50 državah sveta združuje 120 družb in podjetij. Uspeh Danfossa A/S izhaja iz njihove sposobnosti združevanja tradicionalnih proizvodnih tehnologij z dosežki moderne informacijske dobe. Zastavljene cilje uresničuje z minimalno izrabo surovin in energije ob hkratni maksimalni in učinkoviti izrabi zmogljivosti. Poleg spoštovanja lokalnih vrednot, je ena visokih zavez danskega podjetja varovanje okolja.

V letu 2002 je skupina Danfoss A/S dosegla prodajo v višini 2 mlrd EUR (DKK 14.9 mlrd), kar v primerjavi z letom 2001 pomeni 3,7 odstotno zvišanje. V obdobju med 1993 in 2000 je letna prodaja skupine Danfoss A/S rastla z 9-odstotno povprečno stopnjo. Največji delež prodaje ustvari skupina v Evropi, natančneje na euro trgih. Ti trgi so leta 2002 predstavljali 58 odstotkov celotne prodaje skupine Danfoss, medtem ko je bilo na območju držav vzhodne Evrope ustvarjenih 10 odstotkov celotne prodaje. Sledijo Severna Amerika z 10 odstotnim deležem, medtem ko so ostale regije vključno z Azijo in Latinsko Ameriko, predstavljale 22 odstotkov celotne prodaje (Danfoss 2003).

Dobiček skupine je v letu 2002 znašal 101 mio EUR (750 mio DKK), kar pomeni 58-odstotno zvišanje v primerjavi z 64 mio EUR dobička, ki ga je skupina ustvarila prejšnje leto. Skupina je tudi v letu 2002 ohranila visok delež investicij iz leta 2001. Med večje investicije sodi nakup južnokorejskega proizvajalca UNITEK. Poleg tega je Danfoss odkupil partnerski delež v skupni naložbi in postal edini lastnik prav tako južnokorejskega podjetja Danfoss Marine Systems Ltd. V Sao Paolu so odprli novo proizvodno linijo in skupaj z japonsko multinacionalko Saginomiya dosegli dogovor o novi skupni naložbi (Danfoss 2003).

¹⁰ Za izkazano pomoč pri pridobivanju podatkov se iskreno zahvaljujem direktorju podjetja, g. Leopoldu Panjanu, finančnemu direktorju, g. Alenu Reclju ter vodji računovodstva, ga. Nevenki Došen.

Od konca leta 2002 zaposluje skupina Danfoss A/S skupno 16,972 ljudi, od tega na Danskem 6,019. Približno 3.300 jih je zaposlenih v ostalih evropskih državah. Geografska porazdelitev kaže, da je Evropa še vedno primaren Danfossov trg, kljub temu pa skupina načrtuje nadaljnjo rast števila zaposlenih v drugih državah in regijah. Poleg na Danskem je največja koncentracija zaposlenih v Nemčiji, Sloveniji in Franciji. Povprečna starost zaposlenih je 39 let, porazdelitev zaposlenih po starosti pa kaže na dobro kombinacijo izkušenosti in "novih moči"(Danfoss 2003).

Poslovna področja Danfoss A/S so združena v treh glavnih segmentih:

- Hladilna tehnika in prezračevanje (*ang. Refrigeration and Air Conditioning - RA*)
- Ogrevalna in vodna tehnika (*ang. Heating and Water - HW*)
- Pogonska tehnika (*ang. Motion Controls - MC*)

Znotraj posameznih segmentov pa delujejo divizije. Znotraj segmenta "Hladilna tehnika in prezračevanje" je tudi divizija *Gospodinjskih kompresorjev* (*ang. Household Compressors Division* v nadaljevanju HCD), ki jo sestavljajo:

- Danfoss Compressors Nemčija (DEHC)
- Danfoss Compressors Slovenija (v nadaljevanju Danfoss)
- Danfoss Mehika (MEXC)
- Danfoss Slovaška.

Sedež segmenta HCD je v mestu Flensburg, na severu Nemčije tik ob meji z Dansko, kjer je tudi največja proizvodna tovarna izven Danske. Na sedežu so poleg proizvodnje še ostale glavne službe v okviru divizije HCD, ki izvajajo koordinacijo osnovnih funkcij med tovarnami. Tako obstaja za vsako službo v okviru divizije HCD tudi ustrezen oddelek na nivoju posamezne tovarne, razen prodajne in marketinške funkcije. Slednja sta, zaradi globalne razpršenosti kupcev, organizirani centralno, tehnično pa sta podprti z ustreznimi službami posameznih tovarn (logistika, kakovost ...).

Večino prodaje ustvari divizija HCD v državah Evropske unije (vrednostno 48,5 odstotkov), sledijo države na območju Vzhodne Evrope, Zahodne in Južne Azije ter Afrika. Severna Amerika in Vzhodna Azija pa skupaj absorbirata le okrog 0,6 odstotka celotne prodajne vrednosti.

Tabela 8: Geografska porazdelitev prodaje kompresorjev skupine HCD v letu 2002

2002	% obsega	% vrednosti
EU - 15	47,7	48,5
Vzhodna Evropa	23,3	24,4
Zahodna in Južna Azija	20,0	20,0
Afrika	8,1	6,4
Zahodna Evropa	0,3	0,3
Severna Amerika	0,3	0,3
Vzhodna Azija	0,3	0,2

Vir: Danfoss 2003a

Še leta 1990 je divizija HCD proizvajala kompresorje samo v Flensburgu, v tovarni v Offenbachu pa je proizvajala hladilne agregate, elektronske in ostale komponente za direktne kompresorje. Zaradi slabih prodajnih aktivnosti leta 1992 na trgu kompresorjev in posledično višjih stroškov na enoto proizvodnje, se konec tega leta sprejme odločitev o preselitvi proizvodnje enega tipa kompresorja iz DEHC v Slovenijo, kar je ustrezalo 15 odstotkom takratne celotne proizvodnje (Mollgaard 1997). Hkrati je bilo odločeno, da se zapre tovarna v Offenbachu in celotno proizvodnjo preseli v Flensburg.

Novembra 1993 Danfoss A/S odkupi večinski delež francoskega Maneuropa, ki je bil z letno prodajo 94 mio USD, vodilni evropski proizvajalec večjih hermetičnih enot.¹¹ S prevzemom mehiškega proizvajalca kompresorjev Vitromatics, avgusta leta 1995, je ustanovljeno podjetje Danfoss Compressors S.A. de C.V. Monterrey Mehika. Tako se danes Danfossovi kompresorji proizvajajo v Flensburgu (DEHC), Črnomlju (Danfoss) in v Mehiki (MXHC).

Še leta 1996 je največji delež kompresorjev proizvedel DEHC (80 odstotkov), medtem ko sta Danfoss in MXHC skupaj proizvedla ostalih 20 odstotkov (tabela 9). Toda v skladu z razvojno politiko Danfossa A/S oziroma natančneje skupine HCD se vedno večji delež proizvodnje seli v Slovenijo (Danfoss), kjer so leta 2003 proizvedli že skoraj polovico vseh kompresorjev skupine HCD. Mehika zaradi izredno močne konkurence na severnoameriškem tržišču (predvsem Embraco) nima izrazitejših razvojnih potencialov, saj v sedmih letih ni ustvarila višje proizvodnje kompresorjev. Novoustanovljena tovarna na Slovaškem ne bo proizvajala kompresorjev temveč bo dobavitelj sestavnih delov za ostale enote HCD. Tako lahko tudi v prihodnje pričakujemo, da bo vedno večji delež celotne

¹¹ Večji kompresorji niso neposredni substituti manjšim gospodinjskim kompresorjem za hladilnike in zamrzovalnike.

proizvodnje opravljen ravno v Sloveniji, medtem ko naj bi DEHC še okrepil razvojno funkcijo in predvsem proizvodnjo novih tipov kompresorjev.

Tabela 9: Geografska razdelitev proizvodnje skupine HCD (v odstotkih)

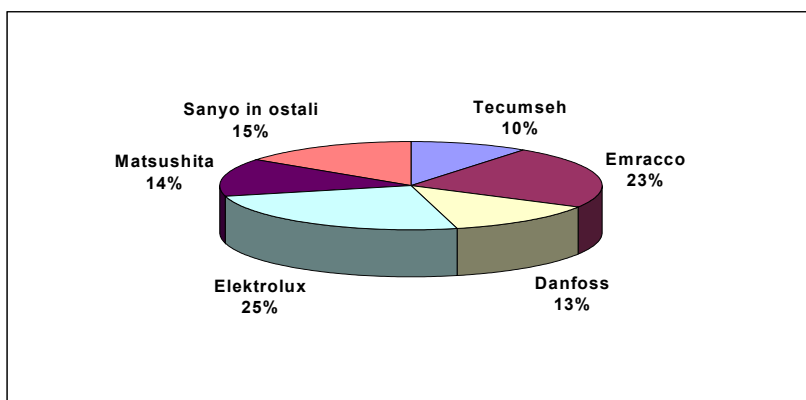
Država	1996	2003
Nemčija	80	50
Slovenija	15	45
Mehika	5	5

Vir: Danfoss 2003a

Največji Danfossovi konkurenti na vse bolj zahtevnem globalnem trgu so:

- Electrolux Švedska (z letno proizvodnjo 30 milijonov kompresorjev je vodilni svetovni proizvajalec, večji del proizvodnje pa porabi zase)
- Embraco Brazilija (z letno proizvodnjo 23,5 milijonov kompresorjev pokriva predvsem ameriško tržišče),
- Matsushita Japonska (tretjino proizvodnje porabi zase, ostalo proda na predvsem na azijskih trgih, del pa tudi v Evropi, Gorenje in Bosch).

Slika 1: Tržni deleži največjih svetovnih proizvajalcev kompresorjev



Vir: Danfoss 2003a

V preteklosti je Danfossova razvojna ekipa zamenjala stare tipe kompresorjev s sodobnimi, ki za delovanje ne uporabljajo okolju škodljivega CFC plina. Zgodnejše hladilne tekočine tipa R12 za gospodinjske hladilnike in zamrzovalnike ter R502 za komercialne kompresorje so bile v 90-ih letih nadomeščene z okolju prijaznejšima hladilnima sredstvoma tipa R134a in R22. Poleg tega novi kompresorji porabijo manj energije in imajo tišje delovanje od predhodnih verzij.

5.2. ZGODOVINA PROIZVODNJE KOMPRESORJEV V BELI KRAJINI

Proizvodnja kompresorjev ima na prostoru Bele krajine dolgo tradicijo. Že leta 1978 je Gorenje, naglo razvijajoči se proizvajalec hladilno – zamrzovalne tehnike v takratni Jugoslaviji, zaradi uvoznih omejitev začel razmišljati o proizvodnji hermetičnih kompresorjev, ki so ključna komponenta vsakega hladilno – zamrzovalnega aparata. Proizvodnja kompresorjev že od samega začetka ni bila zamišljena kot ena izmed osnovnih poslovnih funkcij Gorenja, temveč samo za pokritje lastnih potreb. Dejstvo, ki se bo kasneje pokazalo kot ključno pri odločitvi o prodaji podjetja tujemu strateškemu partnerju.

Najprej je bil, kot najprimernejše mesto za proizvodnjo kompresorjev, izbran Kamnik, kjer je bila na voljo prosta proizvodna hala, ki so si jo Erik Bohny in Juergen Neumann kot predstavnika Danfossa A/S ter Jože Miklič kot vodja bodočega projektnega tima Gorenja leta 1977 tudi skupaj ogledali in podali pozitivno mnenje o njeni uporabnosti (Panjan, 1998). Pomembno je opozoriti, da je bil Danfoss A/S že od vsega začetka vključen v Gorenjev projekt proizvodnje kompresorjev. Kljub temu so se leta 1977 na prigovarjanje tedanjega črnomaljskega župana odločili za nadomestno lokacijo v Črnomlju. Pri tem so kot pomembna dejavnika upoštevali predvsem bližina livarne sive litine Belt, kot bodočega dobavitelja odlitkov, in možnost navezovanja na vojaški program zaradi primerne oddaljenosti od meje.

Logičen izbor poslovnega partnerja Gorenjevemu projektu je bil Danfoss A/S, ki je bil že takrat največji dobavitelj kompresorjev in je nudil licenčno proizvodnjo kompresorja tipa PW (Panjan, 1998). Dogovor med Gorenjem in Danfossom A/S o nakupu licence ni bil nikoli formalno zapisan, pač pa sta kot osnova služila dva akta; prvi z dne 17.2.1978, podpisan v Koelnu o „Razširitvi sodelovanja med Danfossom in Iskro” in drugi z dne 20.2.1981, podpisan v Nordborgu: „Kooperacijska pogodba med Danfossom in Gorenjem v zvezi s proti dobavami motorjev od Iskre za PW črpalne grupe” (ibid.).

Slavnostna otvoritev nove tovarne je bila 27.4.1980, v njej pa so stale samo lakirnica, preša Benelli ter nekaj drugih strojev. Montažne linije in ostalo opremo, ki so jo kupili od Danfossa, so dokončno prejeli v začetku maja istega leta in do sredine meseca že proizvedli prve PW kompresorje. Princip proizvodnje je bil zasnovan tako, da so sami delali ohišje kompresorja, torej lonec in pokrov, priključke ter drobne štancane dele. Vse ostale vhodne

materiale so kupovali: črpalčno grupo pri Danfossu, motor pri tedanji Iskri iz Spodnje Idrije, sedanji Rotomatiki. Takšen koncept je ostal praktično nespremenjen celotno obdobje tovarne pod Gorenjem. Težave so bile tudi z razvojem izdelka in tehnologije, kamor se celo življensko dobo kompresorja PW ni vlagalo popolnoma nič (Panjan, 1998).

Kljub temu je proizvodnja v letih 1983 – 1990 postopno rastla, kar je bilo, sodeč po Panjanu (1998), predvsem posledica zamenjave v Gorenju, kjer je leta 1983 na čelo koncerna prišel Herman Rigelnik in z njim zahteve po maksimalni izrabi proizvodnih zmogljivosti. Slednjim so se najbolj približali v letu 1988, ko so proizvedli 763.400 kompresorjev, nato pa je proizvodnja zaradi nekonkurenčnega izdelka začela upadati (glej tabelo 10). Vso proizvodnjo je odkupovalo Gorenje, le v letih 1984 – 86 je bil del proizvodnje zaradi velikega povpraševanja in dobre cene prodan na kitajskem trgu.

Tabela 10: Gibanje proizvodnje PW kompresorjev v letih 1981 – 1992

Leto	Količina (kos)
1981	44.400
1982	256.600
1983	283.000
1984	409.600
1985	518.800
1986	568.900
1987	637.800
1988	763.400
1989	678.500
1990	526.000
1991	149.800
1992	52.700
Skupaj	4.889.500

Vir: Kompresorji Črnomelj. Zgodovina firme (Panjan 1998).

Sčasoma je postalo očitno, da je PW kompresor vedno manj konkurenčen in pojavila so se razmišljanja o njegovi zamenjavi. Aktivnosti, ki so se pričele po letu 1988, so vodile do priprave investicijskega programa proizvodnje kompresorja TL, ki je bil zaključen v letu 1990. Vendar pa vodstvo Gorenja ni dalo zelene luči za pričetek investicije in to kljub nekaterim že sprejetim dogovorom v tej smeri med tedanjima direktorjema Danfossa in Gorenja, g. Gustavsenom in g. Grdino (Panjan, 1998).

To je vodilo k zatonu podjetja, ki je po letu 1990 zaposlovalo še vsega 160 ljudi. Očitno je tudi drastično zmanjšanje proizvodnje, saj so leta 1991 proizvedli le še okrog 150.000 kompresorjev, naslednje leto pa celo samo še 50.000 enot. Začasno rešitev, ki pa je hkrati pomenila tudi začasno prekinitev sodelovanja z Danfossom, je prineslo sodelovanje z Embracom (Brazilija), ki je ponujal sestavne dele po bistveno nižji ceni kot Danfoss. Za to

obdobje je značilno tudi intenzivno iskanje nadomestnih programov. Leta 1991 so tako v sodelovanju z Tolminskim Metalfleksom proizvajali hidrostate za pralne stroje. Kljub temu pa niso opustili idej o nadaljevanju proizvodnje kompresorjev, vendar ne znotraj Gorenja (Panjan, 1998).

Zelo aktualna je bila tudi ideja o pripojitvi k Rotomatiki iz Spodnje Idrije. V tej smeri so imeli stike tudi s podjetji Embraco, Sicom in Goldstar, najbolj pogosti pa so še vedno bili stiki z Danfossom. Tako je bila leta 1992 na predlog vodstva Gorenja izdelana študija o upravičenosti proizvodnje FR kompresorja v Črnomlju pod okriljem Danfossa (Panjan 1998).

5.3. MOTIVI DEHC ZA INVESTICIJO

Pri obravnavanju ključnih dejavnikov, ki vplivajo na odločitev uprave podjetja o kapitalskem povezovanju s podjetjem iz iste panoge, teorija (glej Tajnikar, 2000: 28-23) loči med naslednjimi: *trg, čas, poslovni partnerji, usposobljenost, premoženje in nadzor*. Pomembnost trga je neposredno povezana tudi z (ne)obstojem distribucijske mreže, ki jo prevzemnik pridobi s prevzemom. Recesija na trgu, kjer podjetji delujeta, zahteva od podjetij obvladovanje časovne kategorije v smislu pravočasne ohranitve oziroma pridobitve konkurenčnosti, ki je pomembna za nadaljnjo rast. Prevzem lahko pomeni tudi *pridobitev poslovnih partnerjev, kupcev in dobaviteljev*, kar lahko pospeši doseganje ključnih ciljev rasti in konkurenčnosti. Usposobljenost managementa, tehnologija in know-how, ki bi ga podjetje, ob višjih stroških, lahko tudi samo razvilo, so še eden od pomembnih dejavnikov. Za polno obvladovanje teh dejavnikov pa je seveda bistven nadzor, ki omogoča sprejemanje ključnih odločitev za doseganje zastavljenih ciljev.

Na primeru prevzema Gorenjevega obrata v Črnomlju s strani DEHC lahko vidimo, da je DEHC pri svoji strateški odločitvi večinoma upošteval vse kriterije, ključni motivi pa so bili povezani z dolgoročnimi strateškimi cilji in dvigom učinkovitosti. Med pomembnejšimi je bil vsekakor dostop do poceni in visoko usposobljene delovne sile. Prevzeto podjetje je namreč zaposlovalo delavce z izkušnjami v kovinsko predelovalni industriji, ki so že pred nakupom izdelovali kompresorje za domačega proizvajalca hladilne tehnike (Gorenje). Strošek urne postavke slovenskega delavca je v času prevzema znašal med 8 in 9 DEM,

medtem ko je strošek nemškega delavca za enako delo znašal med 45 in 50 DEM (Mollgaard 1997). V povprečju potrebuje delavec za sestavo kompresorja pol ure, zato že enostaven izračun pokaže, da se s postavitvijo tovarne v Sloveniji prihrani približno 35 DEM na vsak izdelan kompresor (ob predpostavki, da je delovna storilnost na primerljivi ravni). To je, glede na zaostreno svetovno konkurenco, visok stroškovni prihranek. Tako kvalificirana kot nekvalificirana delovna sila sta bili torej pomemben dejavnik pri izbiri Slovenije kot lokacije za investicijo.

Dostopnost surovin in energije nista bili odločitveni dejavnik, saj ju je mogoče kupiti kjerkoli. Dostop do polproizvodov in sestavnih delov je sicer v veliki meri vplivala na izbor nikakor pa ne odločilno (dobavitelj električnih motorjev je na primer Idrijsko podjetje Rotomatika). Ker Danfossova strategija teži k lastništvu nad nepremičninami, stroji in zemljišči je bila priložnost dostopa do poceni nepremičnin naslednji zelo pomemben naložbeni dejavnik. Pomemben dejavnik pri odločitvi so bile tudi že obstoječe proizvodne zmogljivosti. Motivi za vzdrževanje investicije so danes še vedno enaki kot so bili ob času odločanja zanjo, namreč zniževanje stroškov na enoto proizvoda.

5.4. POSTOPEK PREVZEMA

Običajno prevzemi potekajo po določenem postopku, ki se deli na več faz. V prvi fazi podjetje oziroma uprava določi strategijo ter identificira in analizira ciljna podjetja. druga faza vključuje navezavo stikov s ciljnim podjetjem, pogajanja, vrednotenje in ocenjevanje ciljnega podjetja ter financiranje in izvedbo prevzema. Tretja faza pa je tista, ki pomeni integracijo prevzetega podjetja in s tem zaključek postopka (Radjenovič, 2003: 55).

Glavni motiv DEHC za akvizicijo tovarne v Črnomlju je bila torej poceni in kvalificirana delovna sila (Mollgaard 1997) ter obstoječe proizvodne zmogljivosti. Zato je večji del investicije pomenil preselitev proizvodnje kompresorjev iz matične tovarne v Nemčiji. Avgusta leta 1992 je bilo že popolnoma jasno, da je sklenitev posla z Danfossom samo še vprašanje časa. Pri sklepnih pogajanj, ki so trajala praktično do trenutka podpisa pogodbe, sta obe strani togo vztrajali pri svojih zahtevah. Gorenjev izhodiščni predlog je bil namreč oblikovanje skupne naložbe (joint venture), na kar pa Danfoss ni pristal. Oktobra 1992 je v prostorih tovarne v Črnomlju prišlo do podpisa nakupne pogodbe o podjetju med

direktorjema Gorenja in Danfossa, g. Jožetom Staničem in g. Hans Joergenom Gustavsenom (Panjan, 1998).

Kupnina je znašala tedanjih 4,5 milijona DEM, Danfoss pa se je med drugim zavezal, da bo zaposlil večino odvečnih delavcev črnomaljske tovarne, ki so bili medtem prijavljeni na območnem Zavodu za zaposlovanje. Pri podpisu pogodbe so s strani Danfossa poleg Gustavsena sodelovali še E. G. Lowe, David Carter, Hans Emil Cartensen ter Niels J. Josiassen., ki je bil določen za vodjo projekta zagona FR kompresorjev v Črnomlju (Panjan, 1998, str.13-14).

Fazi podpisa pogodbe je sledila faza uskladitve proizvodnih prostorov s Danfossovimi standardi in izgradnja nove lakirnice. Pri sanaciji tovarne in iskanju vodstvenega kadra je imel tedanji tehnični direktor, g. Leopold Panjan, proste roke in polno zaupanje Danfossa. V novembru je bilo podjetje tudi uradno registrirano na sodišču v Novem mestu z imenom Danfoss Compressors d.o.o. Slavnostna otvoritev podjetja je bila v oktobru 1993. V tistem trenutku je podjetje zaposlovalo 117 ljudi (danes nekaj čez 1300). V naslednjih mesecih so pričeli iz Danfossove tovarne v Flensburgu prenašati še dodatno opremo. Prenos so zaključili ob koncu poslovnega leta 1994. Takrat so že proizvajali v treh izmenah, število zaposlenih pa se je povečalo na 245. Od skupnega proračuna investicije, 17 milijona DEM, ga je bilo v tem dvoletnem investicijskem ciklusu porabljenega okrog 16,5 milijona DEM. V tem letu so tudi dokončno postavili ogrodje organizacijske sheme podjetja, ki je doživela že kar nekaj sprememb.

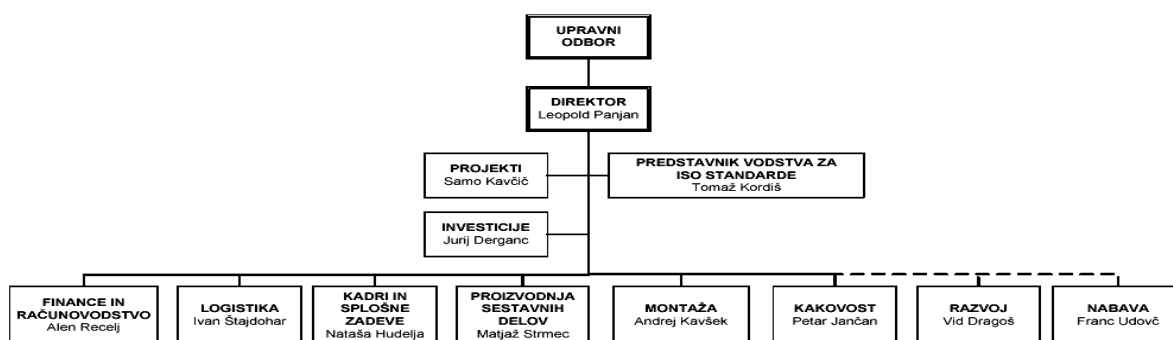
Znotraj postopka prevzema/nakupa podjetja je Danfoss A/S naletel na nekatere resnejše ovire. Pri tem Panjan (2003) še posebno izpostavi nekaj karakteristik tedanjega slovenskega zakonodajnega okolja, kot so bile zamujanje s privatizacijskimi reformami, (ne)zanesljivost in počasnost birokracije ter (ne)transparentnost lastništva. V veliko pomoč je bil Danfossu tukajšnji odvetnik, ki je poskrbel za skladnost investicijskih interesov z zahevami pravnega okolja. Težave v ekonomskem okolju so izahajale predvsem iz inflacijskih gibanj, ki bi lahko negativno vplivala na rast plač in obrestnih mer. Menjalno razmerje med nemško marko in tolarjem namreč ni ustrezalo inflacijskim razlikam med državama kar je vodilo k relativno visoki fiksni obrestni meri. To je imelo izredno negativen vpliv na financiranje investicije.

Razpoložljivost informacij in dostopnost kakovostne infrastrukture so in deloma še vedno predstavljajo oviro za poln razvoj podjetja. Ker podjetniško okolje ne vsebuje domače oziroma tuje konkurence tudi ni imelo večjega vpliva na investicijski proces. Podjetje je že v začetku investicije zadostilo in preseglo zahtevane okoljske standarde in bi danes zlahka obratovalo tudi v državah s strožjimi zahtevami, kot sta na primer Nemčija in Danska.

5.5. PRESTRUKTURIRANJE DANFOSSA PO PREVZEMU

Na sliki 2 je predstavljena organizacijska struktura Danfossa, ki je od ustanovitve novembra 1992 doživela že 24 sprememb, dopolnitev ali razširitev. Kot je že bilo omenjeno ima matično podjetje vse funkcije razen prodaje in marketinga organizirane na nivoju divizije. Službe Danfossa Slovenija imajo direktne in redne kontakte z ustreznimi funkcijami na nivoju divizije, zaradi dnevne koordinacije dela in dostopnosti podatkov. Usklajevanja potekajo tudi preko rednih mesečnih poročil, ki jih zbirajo na sedežu divizije v Flenburgu. Upravni odbor Danfossa Slovenija sestavljajo direktor, tehnični direktor in finančni direktor, rednih vodstvenih kolegijov pa se udeležujejo še vodje ostalih proizvodnih in organizacijskih funkcij.

Slika 2: Organizacijska struktura Danfossa Slovenija



Vir: Danfoss 2004b

Glavni proizvod Danfossa Slovenija sta dva tipa hermetičnih kompresorjev za hladilne naprave v gospodinjstvu. Tip FR je bil koncipiran v začetku 70.let in tip NL v začetku 90.let. Namenjena sta za različna hladiva R134a, R600a in R404a, ki so okolju prijazna. Območje hladilnih moči, ki jih pokrivata je med 100 in 200 W, razlika pa je v optimiranosti enega in drugega, saj FR dosega hladilne izkoristke do 0.85, je tudi robustnejši in bolj

primeren za težke delovne pogoje, NL pa ima hladilne izkoristke tudi do 1.20.¹² Najnovejše visokooptimirane verzije, tako imenovani *K3 kompresorji*, ki nastajajo v sodelovanju med Flensburgom in Danfossom pa dosegajo tudi 1.30 in več, kar je po razpoložljivih podatkih primerljivo z najboljšimi rezultati konkurentov. V letu 2001 so v Danfossu Slovenija proizvedli skupno 3.650.236 kompresorjev, od tega 1,02 mio tipa FR in 2,63 mio tipa NL . S tem so ustvarili promet v višini 248,4 milijonov DEM. Ocenjena letna potrošnja kompresorjev za hladilne naprave v gospodinjstvih na svetu je okrog 100 milijonov kosov, kar pomeni, da s svojo proizvodnjo pokrivajo okrog 3,6 odstotkov svetovnega trga. 92 odstotkov proizvodov izvozijo v več kot 30 različnih držav in k več kot 100 različnim kupcem.

Po prevzemu so bili kupljeni prostori v skupni površini 5.500 m² so bili v celoti obnovljeni, stara tehnologija pa je bila odstranjena. Sledila je preselitev proizvodnje *FR kompresorja* iz matične tovarne (Flensburg, Nemčija) in sicer najprej samo montaža kompresorjev, kasneje pa se je proizvodnja širila s procesi za izdelavo sestavnih delov. Na začetku uvajanja nove proizvodnje v letu 1993 se je vodstvo odločilo, da za razliko od matične tovarne ne prevzame sistema celovitega upravljanja kakovosti v taki obliki, kot je bil postavljen v matični tovarni. Odločili so se za korak naprej, tako da so v okviru projekta "zagotavljanja kakovosti", ki sta ga vodila direktor in vodja oddelka kakovosti, uvedli popolno avto kontrolo v proizvodnih procesih in uvedli enega nadzornika kakovosti na izmeno, ki ni izvajal klasične končne kontrole temveč je nadzoroval izvajanje predpisane kontrolne kakovosti s strani operaterjev v procesu. Z drugimi besedami, gre za kontrolo kakovosti, v samem procesu nastajanja izdelka in ne šele na koncu, ko je izdelek že narejen in se ne da več kaj dosti storiti če izdelek ne ustreza. Celovito upravljanje kakovosti v Danfossu razumejo kot kakovost ljudi, izdelkov in kakovost vseh procesov ne samo proizvodnih oziroma tistih, ki so neposredno udeleženi pri nastajanju končnega izdelka. To je že od samega začetka filozofija, ki jo gojijo in posredujejo vsem zaposlenim preko uvodnih šolanj oziroma vodjem na sestankih in drugih šolanjih.

V začetku leta 1994 so prvič začeli resneje razmišljati o povečanju proizvodnih zmogljivosti. Vendar pa so pri tem naleteli na več ovir. Prva in največja je bila nabava za gradnjo primerne zemljišča. Slednje se je nahajalo v neposredni bližini obstoječe tovarne,

¹² Je razmerje med hladilno močjo kompresorja in zato porabljeno električno energijo. Višje vrednosti pomenijo učinkovitejšo izrabo energije oziroma doseganje boljše hladilne moči ob enaki porabi energije.

vendar je bilo v kategoriji kmetijskih zemljišč in zato gradnja brez spremembe namembnosti in celo soglasja Vlade Republike Slovenije sploh ni bila možna. Naslednji problem je bil povezan z veliko razdrobljenostjo parcel. Skupno je bilo na področju, ki je bilo predvideno za pozidavo, kar 15 različnih lastnikov in samo nepripravljenost na prodajo enega samega lastnika bi lahko ogrozila celoten projekt. Da bi bil položaj še težji, se je Danfoss sočasno pogovarjal o nakupu italijanske tovarne NECCHI, aktualna pa je bila tudi lokacija v Turčiji (Panjan 1998: 18). Hitro so ugotovili, da so razen lastnikov zemljišč ključna dejavnika v realizaciji načrta tudi Ministrstvo za okolje in prostor ter Ministrstvo za kmetijstvo.

Pripravljenost slednjih na izdajo soglasja za spremembo namembnosti zemljišča je bila minimalna, saj so za namen širitve proizvodnih zmogljivosti zagovarjali uporabo prostorov sosednje tovarne BELT, ki se je znašla v težavah in je krčila obseg proizvodnje. Tedanji župan je bil prvi, ki se je zavedel pomena novih delovnih mest za občino s skoraj 20-odstotno brezposelnostjo, ter je bil pripravljen na čelu občinskih služb pomagati pri reševanju tega problema. Edina možnost je bila izpeljava postopka spremembe namembnosti zemljišč iz kmetijske v zazidalno, postopek pa je moral biti voden preko občinskih služb. Postopek, sprožen v letu 1995, je bil uspešno zaključen istega leta, ko je Vlada RS izdala soglasje za spremembo namembnosti zemljišč vzhodno, severno in zahodno od obstoječe proizvodne hale v skupni površini 6-ih hektarjev. Razširitvena dela so obsegala postavitev nove tovarniške hale s skupno površino 14.400 m², energetskega objekta velikosti 600 m², parkirišča za nekaj sto vozil, dograditev južnega prizidka poslovnih prostorov ter adaptacijo kuhinje in garderob v stari proizvodni hali.

Tabela 11: Proizvodnja kompresorjev in število zaposlenih v Danfossu po letu 1992

Leto	FR (kos)	NL (kos)	Št. zaposlenih ob koncu leta
1993	206.749	-	117
1994	800.121	-	245
1995	1.061.225	-	286
1996	1.092.405	-	295
1997	1.228.240	550.608	766
1998	987.218	2.094.471	1.050
1999	882.734	2.240.631	1.054
2000	878.660	2.669.891	1.114
2001	1.022.366	2.627.870	1.205
2002	1.153.523	2.977.501	1.338
Skupaj	9.313.241	13.160.972	

Vir: Danfoss 2003a

Zaradi odličnih rezultatov se je že v letu 1995 začelo načrtovanje nove proizvodne hale za proizvodnjo *NL kompresorja*, ki se od *FR* razlikuje v tem, da ima nekoliko manjšo hladilno moč, je pa zaradi tega energetsko in stroškovno boljše optimiran in manj robusten. Že marca leta 1997 so v novi tovarniški hali pričeli z montažo opreme, zagon proizvodnje *NL kompresorja* pa je stekel v maju, torej natanko leto dni po pričetku gradbenih del. Končna zmogljivost tedaj prenešene opreme je bila 1,2 milijona izdelanih kompresorjev na leto. Jeseni istega leta pa je bilo odločeno, da se zaradi velikega povpraševanja po *NL kompresorjih* proizvodne zmogljivosti povečajo še za dodatno montažno linijo oziroma za 1,2 milijona dodatnih kompresorjev *NL* na leto. Slednja je bila februarja 1998 tudi dejansko prenešana iz Danfossove tovarne v Flensburgu, hkrati so v Rusiji kupili dodatno linijo za motorje ter v Mehiki stiskalnico za motorske lamele. S tem je podjetje pričelo z lastno izdelavo statorja motorja. V letih 2000 in 2001 so postavili še dodatno linijo za montažo statorjev. Zaradi pomanjkanja prostora so istega leta postavili nov skladiščni prostor za končne proizvode. Leto 2002 so končali s skupnimi proizvodnimi zmogljivostmi 4,2 milijona kompresorjev na leto, s 1338 zaposlenimi in letnim prometom v višini 190 milijonov DEM (tabela 11).

Projekti v razvoju. Razvoj v kompresorski diviziji je prilagojen globalni značilnosti proizvodnje. Proizvodnja kompresorjev poteka na več lokacijah. Bazični razvoj je v Flensburgu, od leta 1998 pa imajo tudi v Črnomlju oddelek inženiringa, ki je projektno gledano del tega razvoja. Najprej so izvajali samo nadzor nad dokumentacijo ter njeno distribucijo (vez med razvojem DEHC in proizvodnjo Danfoss). Ker pa se nekateri elementi kompresorja proizvajajo le v Črnomlju in ko je z začetkom *NL* proizvodnje prišlo do potreb za zahtevnejši inženiring, se je začel tudi "razvoj" oddelka inženiringa. Tako imajo danes v Črnomlju zaposlene tri razvojne inženirje in administratorko.

Njihove glavne naloge so: izdelava in merjenje prototipov, uvajanje novih rešitev v proizvodnjo, izdelava vzorcev za potrebe kupcev, nadzor nad dokumentacijo (administratorka), povratne informacije in ustrezne korekcije dokumentacije ob spremembah v proizvodnji ali pri dobaviteljih in kupcih, sodelava in prevzem določenih aktivnosti pri večjih zaključenih projektih, kot sta razvoj K2 in K3 kompresorjev. Poleg teh nalog poteka v njihovem razvoju izdelava raznih prototipov kompresorja *NL* in *FR* tudi za ostale lokacije. Strokovnjaki Danfossa s pomočjo lastne opreme sodelujejo tudi v različnih razvojnih projektih z nekaterimi slovenskimi podjetji (npr.: Acroni Jesenice).

Tabela 12: Glavni projekti vodeni od ustanovitve podjetja Danfoss

Projekt	Začetek	Razširjenost
<i>postavitve in zagon proizvodnje FR kompresorja</i>	leta 1992	Celotno podjetje, vse funkcijske strukture
<i>ISO 9000</i>	leta 1994	Celotno podjetje
<i>postavitve in zagon proizvodnje NL kompresorja</i>	leta 1995	Celotno podjetje, vse funkcijske strukture
<i>ISO 14001</i>	leta 1998	Celotno podjetje
<i>FMEA</i>	leta 1998	Tehnologija
<i>razvoj kompresorjev tipa K2 in K3</i>	leta 1998	Razvojni oddelek
<i>računalniški hrošč stoletja</i>	leta 1999	Informatika
<i> uvedba DDV</i>	leta 2000	Računovodstvo, nabava, informatika,
<i>temeljne enote dela - TED</i>	leta 2000	Celotno podjetje

Vir: Danfoss 2004c

Projekta razvoja novih tipov kompresorjev, K2 in K3, sta se začela konec leta 1998. Glavni razlog so bile zahteve tržišča in ekologije, ki so narekovale vedno večji delež kompresorjev za ekološko neproblematicni *ISOBUTAN*, zmanjšanje porabe energije in povečanje izkoristka kompresorja. Kompresor NL je bil razvit predvsem za hladivo R134a. Termodinamične karakteristike hladiva Isobutan pa zahtevajo drugačno geometrijo pretočnih kanalov in ventilskega sistema. Prav zaradi omenjene omejitve so nekoliko zaostajali za konkurenco. Projekta sta bila v letu 2000 zaključena in tako so svojim kupcem že začeli dobavljati nove kompresorje. V letu 2001 pa so energetsko optimirani tipi predstavljali že 10 odstotkov prodaje. Razvoj poteka naprej za uvedbo teh novosti na vse velikosti kompresorjev in tudi na vsa hladiva. Sočasno z razvojem nove generacije kompresorjev pa sta bila sprožena še dva nova projekta "*Variable Speed*" in "*Low Friction*". Pri prvem gre za sistem elektronske regulacije vrtljajev kompresorja in s tem regulacijo potrebne hladilne moči, ki prinese velike prihranke pri porabi električne energije. Pri drugem pa se lotevajo spremembe gibljivih delov v kompresorju s čimer bodo zmanjšali trenja in posledično porabo. Pri razvoju se daje velik poudarek tudi racionalizaciji (prenos dobrih tehničnih rešitev iz K3 projekta na ostale tipe kompresorjev) in pa prilagajanju potrebam tržišča in kupcev (razvoj NR kompresorjev – optimirani FR kompresor na NL platformi, prilagajanje potrebam azijskega tržišča. FR je "drag, potraten, toda zanesljiv kompresor, ki uporablja tudi hladilna sredstva, ki so v "razvitem" svetu že prepovedana – varovanje okolja". NL pa je kompresor, ki uporablja okolju prijazna hladilna sredstva in je "poceni", toda preveč optimiran za težke pogoje delovanja na azijskem tržišču").

5.6. STRATEGIJA IN NAČRTOVANJE

Sam postopek planiranja se od leta 1993 v bistvu ni spreminjal, saj je opredeljen s strani matičnega koncerna. Izhodiščni podatki za izdelavo plana so naslednji: vidik divizije (Division Perspectives), plan prodaje, ki ga pripravi prodajna služba ločeno po kupcih, gibanje cen vhodnih materialov, ki ga pripravi nabavna služba, in tehnološke zmogljivosti podjetja. Organizacija prodaje je v okviru divizije centralizirana tako, da so prodaja, marketing, raziskava trga in strateška logistika skupni in imajo sedež v Flensburgu. Zaradi centraliziranosti so tudi aktivnosti in rezultati spremljanja zadovoljstva kupcev omejeni. Slednje ugotavljajo s *posrednimi metodami*, kot je merjenje kakovosti servisa. *Division Perspectives* je dokument, ki določa poslovanje, aktivnosti in strategijo celotne divizije *Household Compressors* in sicer za obdobje naslednjih pet let. Ta dokument izdelajo odgovorne službe v diviziji, pri tem pa sodeluje tudi direktor Danfossa A/S. Tako, kot je *Plan poslovanja* bazični dokument za sam Danfoss, je *Division Perspectives* izhodiščni dokument za kompletno divizijo.

Vpliv Danfossa na nastajanje Division Perspectives je bolj posreden. Skozi dobre oziroma slabe rezultate tekočega poslovanja lahko dobiva posamezni segment divizije v *Perspectives* bolj ali manj pomembno vlogo nadaljnjega razvoja. Tržne analize, ocene kupcev in dobaviteljev so podane v Division Perspectives, kar je osnova za izdelavo plana. Seveda so zelo pomembne informacije Danfossovih kupcev in dobaviteljev, ki so v Division Perspectives upoštevane. Pri razvoju izdelka, planiranju ali odpravljanju problemov v proizvodnji in na trgu aktivno vključujejo dobavitelje, tako da skupaj z njimi razvijajo izdelke za proizvodnjo. Pri oblikovanju strategije in načrtov upoštevajo kot pomemben vir tudi veljavno zakonodajo, zakonodajo v postopku sprejemanja in smernice EU, ki jo na vseh področjih delovanja, preko uradnega lista in ostalih tudi elektronskih virov, pregledujejo vodje oddelkov in sektorjev.

Plan poslovanja je osnovni dokument, ki opredeljuje poslovanje Danfossa v določenem obdobju. Tako ta dokument zajema področje prodaje (količinsko, razrez po kupcih), kot tudi kadrovske zasedbe po kvartalnih (glede na obseg proizvodnje), cilje (na nivoju podjetja in v posameznih sredinah), investicije ter finančno poslovanje podjetja. *Plan poslovanja* definira enoletno obdobje, na nekaterih področjih (cilji, investicije) pa v grobem zajema dvoletno obdobje. Vsak vodja oddelka/član kolegija mesečno interno poroča direktorju o realizaciji

zastavljenih ciljev, delu in ukrepih v prihodnjem obdobju. Direktor mesečno poroča vodstvu divizije o doseganju zastavljenih ciljev, veliko podatkov pa je dostopnih tako Danfossu kot zaposlenim v Flensburgu preko računalniške mreže in sistema Navision. Spremljanje plana se izvaja na kolegijih direktorja.

Kolegij direktorja ima nekatere standardne točke: kakovost, plan proizvodnje, finančno poročilo, v okviru katerih se spremlja doseganje postavljeni ciljev in plana. Po potrebi se uvrstijo na dnevni red kolegija tudi druge točke na predlog direktorja ali ostalih zaposlenih. V proizvodnji (na vseh nivojih) enkrat mesečno analizirajo dosežene rezultate ter morebitne reklamacije in zahteve kupcev. Z določenimi kupci imajo vzpostavljene stalne stike (Gorenje, Merloni) in na osnovi njihovih poročil o kakovosti Danfossovih izdelkov, skušajo s skupnimi močmi definirati izboljšave. Enkrat letno opravijo tudi pregled, ki je zahteva standardov ISO 9001 in 14001, vendar je vsebina pregleda obsežnejša in zajema celovit pregled dogajanja v podjetju. Pregled temelji na izčrpnih poročilih vodij oddelkov in sektorjev, ki s kazalci opredelijo uspešnost in doseganje zastavljenih ciljev za preteklo leto. Za potrebe koncerna se sestavi proračun na nivoju družbe, za potrebe Danfossa pa se sestavi po programih oziroma stroškovnih nosilcih FR in NL. Mesečno vodstvo na kolegiju družbe pregleda dosežene rezultate poslovanja, jih primerja z načrtovanimi ter ugotavlja vzroke za morebitna odstopanja ter določi korektivne ukrepe. Plan pa se tekoče spremlja in primerja v okviru divizije tudi z ostalima dvema tovarnama v okviru divizije, to je Mehika in Flensburg, preko standardnega obrazca, ki vključuje vnaprej določene kriterije.

Finančni plan je zelo jasno določen in natančno pripravljen, zato hitro in jasno pokaže vsa odstopanja, ki nastajajo kjerkoli v verigi dobavitelj – organizacija - kupec. Zato je plan glavni indikator in pobudnik vseh dodatnih aktivnosti, ki so potrebne za spremembo plana ali strategij. V finančnem poročilu so predstavljena vsa štiri podjetja (Slovenija, Nemčija, Slovaška, Mehika) in seveda divizija kot celota. Odstopanje od plana se sproti analizira in po potrebi usklajuje. Poročilo je zaradi enake metode primerljivo za vsa podjetja. Ker so finančni rezultati posledica tako dogajanj v samem podjetju kot tudi na trgu, se strategije oblikujejo in spreminjajo glede na gibanje cen materialov, tečajne razlike in potreb trga po končnih izdelkih. V prvi polovici 90-tih let so strategijo "outsourcinga" zamenjali s strategijo lastne izdelave. Strategija je čim več sestavnih delov izdelovati doma in s tem zagotoviti boljši vpliv na končno kakovost in stroške.

5.7. UPRAVLJANJE Z VIRI

Strategija Danfossa A/S je usmerjena h koncernu kot celoti, zato tudi o razporeditvi finančnih sredstev posameznih hčerinskih družb odločajo na ravni koncerna. Tako v Črnomlju upravljajo s finančnimi in ostalimi viri predvsem kratkoročno, medtem ko imajo na dolgoročno upravljanje s sredstvi le posreden vpliv. Vsako hčerinsko podjetje koncerna predlaga svojo finančno politiko in poslovni plan. Končne odločitve o poslovanju hčerinskih podjetij so stvar vodstva divizije. O poslovanju podjetja se mesečno in kvartalno poroča vodstvu koncerna v Nordborg na Danskem. V Danfossu pri upravljanju s finančnimi in ostalimi viri zasledujejo politiko doseganja načrtovanih ciljev (glede višine dobička) z učinkovito uporabo razpoložljivih sredstev in z nenehnim zniževanjem stroškov poslovanja.

Že od leta 1993 mesečno izdelujejo ciljne kalkulacije za izbrane kompresorje, ki jih primerjajo s planom. Cilje v zvezi z zniževanjem stroškov poslovanja določajo že med samim procesom izdelave letnega načrta poslovanja, kjer so posebno pozorni na zniževanje spremenljivih stroškov. Od leta 1998 mesečno spremljajo gibanje nabavnih cen strateških materialov (kontroling nabavnih cen), kjer ugotavljajo vpliv cen in tečajev ter jih primerjajo s planom tako po skupinah materiala kot tudi po odgovornostih. Podatke pošljejo na sedež divizije, kjer jih primerjajo z rezultati znotraj divizije.

Zaloge. Enkrat mesečno preverijo nivo vseh zalog ter ga primerjajo z načrtovanim, da ne bi bilo nepotrebnih zalog in s tem visokih stroškov. Kvartalno opravijo natančno analizo zalog, pri čemer upoštevajo interna računovodska navodila Danfossa. Primerjajo obstoječi nivo zalog po posameznem artiklu s planirano porabo teh zalog v naslednjem letu. Rezultat te analize je oblikovanje popravkov vrednosti zalog ter odpis neuporabnih artiklov. Vsak mesec izračunavajo koeficiente obračanja posameznih vrst zalog in jih primerjajo s planiranimi.

Terjatve. Kompresorska divizija je organizirana tako, da prodajno politiko vodijo na sedežu divizije, finančni del v zvezi s terjatvami pa je v rokah Danfossa. Tako v finančno računovodskem oddelku vsak teden opravijo kontrolo terjatev. Če obstajajo neporavnane zapadle terjatve, o tem najprej obvestijo kupca in odgovorno službo prodaje na sedežu divizije. Od leta 1998 sami vodijo izterjave neplačanih terjatev in na osnovi že omenjenih analiz oblikujejo tudi njihove popravke. Od leta 2000 so v okviru celotnega koncerna

vključeni v takoimenovan "credit policy". To je raziskava, s katero primerjajo in usklajujejo plačilne pogoje med posameznimi članicami in se izvaja kvartalno.

Upravljanje z denarnimi sredstvi. V Danfossu zaenkrat nimajo težav z denarnimi tokovi in plačilno sposobnostjo, kar je pogosto težava slovenskih podjetij, saj jim od leta 1998 uspeva pokrivati vse kratkoročne obveznosti s kratkoročnimi sredstvi. Za učinkovito upravljanje z denarnimi sredstvi skrbijo tako, da mesečno pripravljajo načrt denarnih tokov, v katerem so vključeni tudi predvideni letni denarni in devizni tokovi. Na podlagi mesečne ocene gibanja denarnega toka se odločajo o uporabi kreditnih možnosti v okviru divizije ali uporabi presežka iz poslovanja. Ker so obseg plačilnega prometa in s tem povezani transakcijski stroški zelo veliki, so bili v Sloveniji prvi pobudniki za elektronsko plačevanje. Leta 1996 so se skupaj z banko odločili za razvojni projekt SKB-net, ki je bil tudi uspešno izveden. Leta 2000 so začeli uporabljati elektronski plačilni sistem tudi v mednarodnem sistemu.

Načrtovanje investicij. V Danfossu kontrolirajo tekoče investicije. Te se nanašajo na avtomatizacijo ali dodelave obstoječih osnovnih sredstev, nabavo manjših osnovnih sredstev in na nove investicije. Višina investicijskih sredstev znaša okrog 5 odstotkov letne realizacije. V okviru procesa izdelave letnega načrta pripravijo tudi plan investicij za naslednje leto. Na sedežu divizije pripravijo podatke o tem, kakšen je možni finančni proračun za vsako članico divizije posebej. V okviru celotne divizije imajo izdelana pravila za odobritev posameznih investicij. Investicije do vrednosti 50 tisoč evrov lahko odobri vodstvo v Črnomlju, za vse investicije, ki presegajo to vrednost, podajo zahtevek za odobritev v Flensburg.

Pri vrednotenju investicij uporabljajo predvsem metodo ugotavljanja obdobja, v katerem se investirana sredstva povrnejo ("payback time"), izračun neto sedanje vrednosti ter stopnjo donosnosti projekta. Pri določanju višine investicij upoštevajo tudi davčno olajšavo iz naslova investiranja. Ker so stroški financiranja nižji v tujini, uporabljajo za to finančna sredstva v okviru divizije in tuje finančne ustanove (Den Danske Bank in The FUND).

5.7.1. Upravljanje z informacijskimi viri

Prave in pravočasne informacije so baza za pravilne odločitve in izvajanje le-teh. Zaradi boljše koordinacije je kadrovska služba v letu 2001 pripravila politiko upravljanja z

informativskimi viri. Leta 1994 so uvedli poslovno *informativski sistem Navision Ver 3.56.A*. Ta pokriva vse ključne poslovne procese v organizaciji. To so materialno poslovanje, finančno poslovanje, uvoz, izvoz, nabava, prodaja, planiranje in vodenje proizvodnje, carinsko skladiščenje, EDI – elektronska izmenjava podatkov in različne obdelave podatkov. Hkrati pa s sistemom avtorizacij zagotavlja, da vsakdo pravočasno dobi ustrezne informacije za opravljanje svojega dela.

Ločeno od poslovno informativskega sistema Navision uporabljajo še dve aplikaciji, ki pa sta medsebojno povezani ker delata z isto bazo podatkov (SQL). To sta aplikaciji za obračun osebnih dohodkov ter kadrovska evidenca.

Zelo pomembna sta tudi *Pretok in dostopnost informacij*. V ta namen imajo v oddelku informatike izdelani dve aplikaciji: Prijava napak in Interni certifikat kakovosti. Ti dve se uporabljata za posredovanje informacij o neustrezni kakovosti odgovornim osebam (Prijava napak) in za nadzorovano uvajanje tehnoloških sprememb v proizvodni proces, kjer morajo pred uvedbo tehnološke spremembe odgovorne osebe za različna področja podati svojo odobritev (Interni certifikat kakovosti).

5.7.2. Upravljanje z dobavitelji in materialom

Organizacijsko je nabavni oddelek del centralne nabave HCD, zato vse aktivnosti stalno vključujejo kombinacijo lokalnih aktivnosti in globalno koordinacijo. Osnovni dokument in hkrati vodilo za delo z dobavitelji je *"Delovno navodilo za delo z dobavitelji"*, ki določa potek celotnega procesa ter odnose in odgovornosti znotraj procesa. S samo združitvijo pa se je hkrati poenotila politika nabave. Partnerski odnosi z dobavitelji blaga in storitev temeljijo na timskem delu in s cilji:

- obvladovati in zniževati stroške na enoto proizvoda,
- sodelovati po načelu "nič napak",
- pravočasnih dobav (ang. just in time),
- razvoj sinergičnega sodelovanja z dobaviteljem od razvojne faze naprej,
- varovati okolje v skladu s slovenskimi in Danfossovimi standardi.

Za lažje doseganje teh ciljev nudijo dobaviteljem:

- informacije o razvojnih planih in potrebah,

- tehnološko znanje,
- izkušnje in merilno opremo,
- pomoč pri nabavi specifične opreme in
- kreditiranje.

Nekako polovica vseh inputov izvira iz držav EU. Zaradi logističnih zahtev, zanesljivosti in le malenkostni razliki v ceni se načeloma izogibajo dobaviteljem iz takoimenovanih "low-wage" držav, torej držav s poceni delovno silo. Medtem ko se vrednostno poslovanje z dobavitelji povečuje, z manjšo izjemo v letu 2003, se v skladu z racionalizacijo poslovanja, zmanjšuje skupno število dobaviteljev in število dobaviteljev po tipih materialov (tabela 13). Če opazujemo dobavitelje razdeljene po tipih materialov (tabela 13), vidimo, da predstavljajo dobavitelji surovin in pomožnega orodja skupaj 85 odstotkov vseh dobav, storitve pa predstavljajo ostalih 15 odstotkov. Slovenski dobavitelji za potrebe Danfossa dobavljajo večinoma storitve, manjši je delež slovenskih dobaviteljev surovin in pomožnega orodja, kjer izstopata predvsem Livar (Ivančna Gorica) in Železarne Acroni (Jesenice). Med storitvami prevladujejo transport, dobava energije in prehrane. Večina (75 odstotkov) Danfossovih dobaviteljev je tujih, predvsem iz držav Evropske unije, članice skupine Danfoss (Flensburg, Mehika in Slovaška) dobavijo 12 odstotkov, slovenski dobavitelji pa preostalih 13 odstotkov.

Tabela 13: Gibanje števila Danfossovih dobaviteljev (po tipih materialov) med leti 2001 in 2003

Naziv	F2001			F2002			F2003		
	Število dobaviteljev	Promet v mio SIT	% v prometu	Število dobaviteljev	Promet v mio SIT	% v prometu	Število dobaviteljev	Promet v mio SIT	% v prometu
ROH ¹	123	15.840	75%	124	18.023	72%	110	15.461	74%
HIBE ²	300	1.889	9%	287	2.811	11%	256	1.963	9%
Ostalo ³	433	3.365	16%	451	4.268	17%	396	3.382	16%
Skupaj	856	21.094	100%	862	25.102	100%	762	20.806	100%

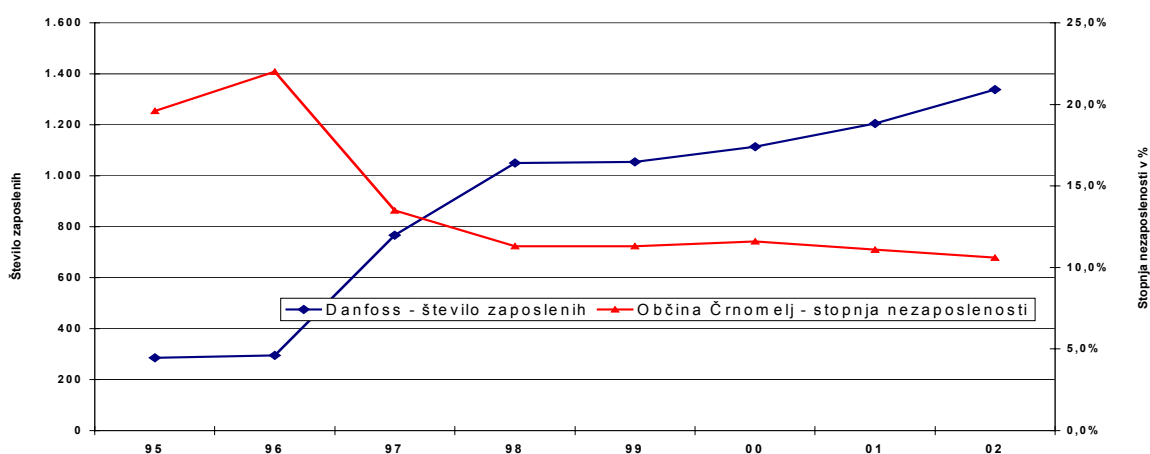
Vir: Danfoss 2004d. Opombe: 1/ Pomožna orodja (hilfe betriebe), 2/ Surovi material (rohe material), 3/ Storitve.

V podjetju vsako leto pripravijo "Plan poslovanja", ki vključuje *proračun, strategije in aktivnosti* za posamezna področja nabave blaga in storitev. Pri iskanju novih, selekciji in razvoju obstoječih dobaviteljev je glavna naloga ocena sposobnih dobaviteljev. Zaradi intenzivnejšega dela z dobavitelji so v letu 1999 uvedli službo za zagotavljanje kakovosti dobaviteljev, ki je zadolžena za ocenjevanje le-teh in opravljanje ocenjevanj (merjenj) pri dobaviteljih, ki se opravljajo na osnovi lastnega plana in tekočih potreb.

5.7.3. Upravljanje z zaposlenimi

Danfoss ima kot največji zaposlovalec v regiji izjemno ugoden vpliv na stopnjo brezposelnosti v občini Črnomelj. Slednja je imela pred prevzemom Gorenjevega obrata eno najvišjih stopenj brezposelnosti v Sloveniji. V prvem letu po prevzemu (1993) je bilo v Danfossu zaposlenih vsega 117 ljudi, medtem ko se je stopnja brezposelnosti v občini gibala med 17 in 20 odstotki (Danfoss 2003a). Leta 2002 je Danfoss zaposloval že 1200 ljudim, kar je posledično vplivalo tudi na znižanje stopnje brezposelnosti v občini na 10 odstotkov (glej sliko 3), kar je na ravni slovenskega povprečja. Seveda je ob takšnem obsegu zaposlovanja treba voditi premišljeno politiko zaposlovanja s poudarkom na dolgoročnem načrtovanju zposlitvenih potreb, kadrovske selekciji in nadaljnem izobraževanju zaposlenih. V Danfossu so ljudje ključni faktor učinkovitosti in razvoja podjetja, zato je najpomembnejša naloga vseh zaposlenih in predvsem vodij pripravljenost za nenehni razvoj tako na strokovnem kot osebnostnem področju.

Slika 3: Gibanje števila zaposlenih v Danfossu in stopnja brezposelnosti v črnomaljski občini (število in odstotki)



Vir: Danfoss 2003a

Načrtovanje in razvoj kadrovskih virov je v Danfossu Slovenija medsebojno povezano in poteka vzporedno. Načrtovanje kadrov usklajujejo s proizvodnim planom in cilji družbe. V pripravo plana kadrov so vključeni vsi vodje oddelkov, ki na podlagi navedenih izhodišč, informacij, predlogov vodij oddelkov in usklajevanja s tehničnim in glavnim direktorjem pripravijo predlog plana, ki se nato uskladi s poslovnim planom podjetja. Postopek Danfossovega celovitega upravljanja s kadri lahko razdelimo na (Danfoss 2003b):

- *izbor kadrov* za proizvodnjo izvaja kadrovska služba, za nivo vodilnih in najvišjih vodilnih pa vzporedno s kadrovsko službo še zunanje podjetje za iskanje in selekcijo kadrov,
- *razgovori*: končno izbiro sprejme vodja oddelka v sodelovanju s kadrovsko službo,
- *uvajanje v delo*: uvodno šolanje, poskusna doba, pripravništvo z izpitom,
- *razvijanje*: izobraževanje, vodenje, premeščanje, preoblikovanje dela, napredovanje, nazadovanje.

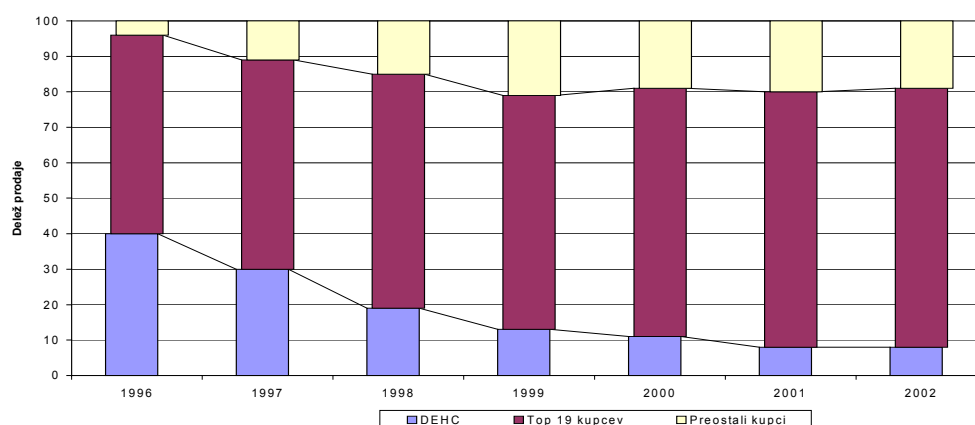
Veliko sredstev namenjajo tudi za dodatno izobraževanje zaposlenih. Samo v letu 2003 so za izobraževanje namenili kar pol milijona evrov. Izobraževanja potekajo v okviru podjetja (uvodna šolanja, interna izobraževanja, šolanja za temeljne enote dela, varstvo pred požarom, računalništvo) in izven podjetja, s pomočjo zunanjih domačih in tujih izobraževalnih ustanov ter posameznih strokovnjakov za različna področja (strokovna, osebna). Med pomembnejšo spremembo v upravljanju z zaposlenimi zagotovo sodi tudi reorganizacija podjetja v *temeljne enote dela* (TED), s katero so pričeli v začetku leta 2000 na treh poizkusnih enotah v proizvodnji, ker tovrstna organizacija dela:

- omogoča višjo fleksibilnost in hitro prilagoditev spreminjajočim se potrebam trga,
- načrtno podpira razvoj vsakega zaposlenega,
- krepi osnovni proces kupec – dobavitelj – partner ter izboljšuje kakovost proizvodnega procesa in izdelkov,
- omogoča lažje obvladovanje stroškov in hitrejšo reagiranje na nastale napake (Danfoss 2004).

5.8. USMERJENOST H KUPCU

Organizacija prodaje je v okviru divizije centralizirana tako, da so prodaja, marketing, raziskava trga in strateška logistika centralni in imajo sedež v Flensburgu. Na tem nivoju je Danfossov cilj prevzeti čimveč logističnih nalog in direktnih stikov s kupci, za kar pa potrebuje veliko argumentov in dokazil o lastni usposobljenosti in uspešnosti. Samostojno sodelovanje s kupci so pričeli v Pakistanu in na Kitajskem, sedaj pa imajo stalne direktne stike z Bosch Profilo, Gorenjem, LTH, Merloni, Fagor, IAR Siltal, Donora, Stinol, Snaige in s še nekaterimi manjšimi kupci. Pri navezavi stikov jim pomagajo tudi v DEHC s posredovanjem ključnih podatkov o kupcih.

Slika 4: Struktura prodaje Danfossa v obdobju 1996 – 2002 (v odstotkih)



Vir: Danfoss Compressors d.o.o., interni podatki (2003a)

Skoraj vsi kupci Danfossa Slovenija so izven divizije. Dober odstotek prodaje opravijo preko skupne prodajne mreže, ki prodaja manjšim kupcem po vsem svetu. Po devetih letih poslovanja ugotavljajo, da sami soustvarjajo svoj ugled pri kupcih, saj jim ostajajo zvesti in povpraševanje po kompresorjih iz Črnomlja že presega njihove proizvodne zmogljivosti, zaradi česar so tudi lani prodali okrog 7 odstotkov več kot so proizvedli. Razliko so nabavili v sestrskem podjetju v Mehiki. Še leta 1993 so odpremljali vse blago v DEHC in od tam h končnim kupcem, danes pa je ta slika popolnoma spremenjena, saj je odstotek vseh pošiljk v DEHC padel na vsega 6 odstotkov leta 2001 in 2002 (slika 4).

Tabela 14: Največji kupci Danfossa v letu 2003

Kupec	BF ¹ enot (v .000)	vrednost BF EUR (v .000)	BF EUR/enoto	ACT ² enot (v .000)	vrednost ACT EUR (v .000)	vrednost ACT EUR/enoto
MERLONI, ARISTON	597,5	16.104	26,95	458,0	12.350.536	26,97
BOSCH	291,2	7.606	26,12	319,1	8.769.039	27,48
GORENJE	301,6	8.116	26,91	268,9	7.559.869	28,11
ANDI-CO	585,3	16.869	28,82	262,2	7.309.114	27,87
STINOL	376,6	9.407	24,98	288,1	7.216.073	25,05
DANFOSS DEHCF	185,0	4.597	24,85	208,3	5.527.575	26,54
COOL INDUSTRIES	137,3	3.652	26,60	186,5	4.702.159	25,21
SNAIGE	110,5	3.578	32,38	123,3	3.730.931	30,26
KIRIAZI	251,1	8.753	34,86	138,6	3.463.810	25,00
PAK/PEL, PAKISTAN	94,5	2.485	26,30	124,6	3.305.726	26,54
VESTEL, TURKEY	190,8	5.190	27,20	113,5	3.128.879	27,58

Vir: Danfoss 2004b. Opombe: 1/ Plan prodaje po finančnem proračunu (budget financial) 2/ Dejanska prodaja (actual financial).

Kupci Danfossa Slovenija so v glavnem velika podjetja za proizvodnjo hladilne tehnike, kjer njihov proizvod nastopa kot ključna sestavina, tako kakovostno kot vrednostno (tabela 14). Poleg zagotovljene kakovosti izdelka je bistvena tudi točnost dobav in servisiranje kupcev v

najširšem smislu zaradi zagotavljanja nemotenega proizvodnega procesa in zniževanja zalog.

Delež desetih največjih kupcev v celotni prodaji Danfossa se je v obdobju 1996 – 2000 povečeval, v letu 2001 pa zmanjšal. V letu 1996 so največjim desetim kupcem iz leta 2000 prodali le 24 odstotkov kompresorjev, leta 1997 že 40 odstotkov, leta 1998 52 odstotkov, leta 1999 58 odstotkov in leta 2000 že kar 72 odstotkov. Leta 2001 je ta delež padel na 66 odstotkov, kar je predvsem posledica zmanjšanja obsega prodaje Boschu (Danfoss 2004b). Iz tega je ob upoštevanju izredne rasti prodaje v zadnjih petih letih moč sklepati, da so kupci z njihovimi izdelki zadovoljni, saj postajajo stalni z vse večjim deležem v prodaji. V prodaji se je delež najbolj prodajanih 20 tipov kompresorjev iz 81 odstotkov leta 1997 znižal na 68 odstotkov v letu 1999, 64 odstotkov leta 2000 in na 56 odstotkov leta 2001 (Danfoss 2003a). To pomeni, da proizvajajo vse manj univerzalnih tipov kompresorjev, ki bi ustrezali različnim kupcem oziroma, katerim bi se morali prilagoditi kupci. Njihov razvoj in partnerski odnos s kupci gre v smer večjih prilagoditev proizvoda kupčevim potrebam.

5.9. PREGLED POSLOVANJA IN PREDVIDEN RAZVOJ DANFOSSA

Študijo primera zaključujem s predstavitvijo otipljivejših parametrov poslovanja Danfossa, ki naj bi pomagali osvetliti vpliv NTI na poslovanje prevzetega podjetja. Predstavljeni bodo glavni kazalniki poslovanja Danfossa ločeno (tabela 15) in v primerjavi s celotno predelovalno dejavnostjo v Sloveniji (tabela 16), sledi pa še pregled smeri razvoja investicije, cilji in morebitne težave pri tem.

5.9.1. Glavni kazalniki poslovanja

Gospodarnost poslovanja. Skozi celo obdobje po prevzemu je Danfoss posloval učinkovito, saj so bili prihodki od poslovanja ves čas višji od poslovnih odhodkov. Glede na politiko koncerna dajejo v podjetju poudarek osnovni dejavnosti, torej proizvodnji kompresorjev. Zato je vpliv "neposlovnih" dejavnosti (finančne in izredne) na poslovni rezultat zelo majhen. Čisti dobiček je do sedaj ostajal v družbi kot nerazporejeni dobiček predvsem za pokrivanje izgub preteklih let. Do leta 2000 niso plačevali davka od dobička, saj so velik del sredstev investirali nazaj v razvoj in izgradnjo poslovnih objektov ter tehnologijo.

Tabela 15: Glavni kazalniki poslovanja Danfossa v obdobju 1994 – 2002

GLAVNI PARAMETRI POSLOVANJA	1994	1998	2001	2002	Indeks 2002/1998
(po Slovenskih računovodskih standardih)	01.10.93 - 30.09.94	01.01.-31.12.98	01.01.-31.12.01	01.01.-31.12.02	
Prihodek v mio SIT ¹	2.821	18.958	26.564	30.555	161
Dobiček v mio SIT	-199,73	653,97	605,71	1.253,93	192
Donosnost prodaje v %	-7,08	3,45	2,28	4,10	119
Donosnost sredstev v %	-8,62	4,75	3,34	6,04	127
Donosnost kapitala v %	-26,13	19,29	9,47	16,56	86
Koeficient obračanja sredstev	1,22	1,38	1,46	1,47	107
Koeficient obračanja terjatev	11,85	5,44	4,48	4,45	82
Koeficient obračanja obveznosti	15,3	7,44	7,61	6,6	89
Delež gibljivih sredstev v %	27,32	41,03	52,78	58,68	143
Delež kratkoročnih sredstev v %	27,32	41,03	52,78	58,68	143
Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev	0,73	1,12	1,54	1,44	129
Investicije v mio SIT	n.p.	1.476	1.512	2.324	157
Prihodek / zaposlenega v tisoč SIT	14.036	18.939	21.881	23.668	125
Povprečni BOD / v SIT	n.p.	121.175	167.507	187.260	155
Povprečni BOD / zaposleni v tisoč SIT	n.s.	121,05	137,98	145,05	120
Dodana vrednost na zaposlenega v tisoč SIT	873	4.273	5.819	6.380	149
Število zaposlenih na zadnji dan v letu	245	1.050	1.205	1.338	127
Povprečno število zaposlenih	201	1.001	1.214	1.291	129
Inflacija		6,5%	7,0%	7,2%	

Vir: Danfoss 2003a in lastni izračuni. Opombe: 1/ Prihodki iz poslovanja, prihodki iz financiranja in izredni prihodki.

Tabela 16: Primerjava glavnih kazalnikov poslovanja Danfossa s celotno predelovalno dejavnostjo v Sloveniji (2001 in 2002)

GLAVNI PARAMETRI POSLOVANJA	2002		2001		indeks rasti 2002/2001	
	Danfoss	Panoga ¹	Danfoss	Panoga	Danfoss	Panoga
	01.01.-31.12.02	01.01.-31.12.02	01.01.-31.12.01	01.01.-31.12.01	01.01.-31.12.01	01.01.-31.12.01
(po Slovenskih računovodskih standardih)						
Prihodek v mio SIT ²	30.555	634	26.564	579	115	109
Čisti dobiček v mio SIT	1.254	26	606	21	207	128
Čista donosnost sredstev (ROA) v %	6,04	4,50	3,34	3,84	181	117
Čista donosnost kapitala (ROE) v %	16,56	8,11	9,47	6,87	175	118
Delež gibljivih sredstev v %	58,68	44,5	52,78	43,3	111	103
Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev	1,44	0,98	1,54	0,96	94	102
Prihodek/zaposleni v 1000 SIT	23.668	18.631	21.881	17.134	108	109
Neto čisti dobiček (izguba)/zaposleni v 1000 SIT	971	481	499	326	195	147
Dodana vrednost/zaposleni v 1000 SIT	6.380	5.238	5.819	4.664	110	112
Povprečno število zaposlenih	1.291	33,8	1.214	34,1	106	99

Vir: AJPES (podatki iz izkaza poslovnega izida gospodarskih družb za leto 2002) v UMAR 2003b, Danfoss 2003a in lastni izračuni. Opombe: 1/ Povprečje vrednosti za predelovalne dejavnosti v Sloveniji (skupno število vseh družb = 6,381). 2/ Poslovni prihodki, finančni prihodki in izredni prihodki.

Kazalnik donosnosti kapitala (ROE) in kazalnik donosnosti sredstev (ROA). Ta skupina kazalnikov prikazuje poslovno uspešnost podjetja. Donosnost opredelimo kot razmerje med določenim donosom poslovanja in za to potrebnimi vlaganji. Višja kot je njihova vrednost, bolj je neko podjetje uspešno. Kazalnik donosnosti kapitala je eden izmed najpomembnejših kazalnikov uspešnosti podjetja saj kaže na uspešnost uprave (vodstva) pri upravljanju s premoženjem lastnikov. Pri kazalniku ROE za Danfoss, je opazno precejšnje upadanje kar pa je predvsem posledica rasti kapitala (E). Vendar pa moram omeniti, da je navidezno visok donos na kapital v obdobju 1996 – 1998, predvsem posledica nizke kapitaliziranosti podjetja

in da kazalnik v naslednjih letih veliko bolj realno ponazori donos na kapital. Izjema je leto 2000, ko so dosegli najvišji čisti dobiček do sedaj. V ostalih poslovnih obdobjih je bil ROE nižji, vendar je donos dosežen na veliko bolj "zdravih" temeljih, kar pokaže tudi kazalnik za leto 2002, ko je znova dosežena visoka vrednost ROE (16.59). Isti kazalnik na primeru celotne panoge dosega enakomerno rast in je leta 2002 dosegel 8.11 odstotkov.

Podobno kot kazalnik donosnosti kapitala, se giblje tudi kazalnik donosnosti sredstev, saj sta v medsebojni odvisnosti (glej tabelo 15). Kazalnik donosnosti sredstev nam namreč pove, kakšna je donosnost vloženih sredstev ne glede na njihovo vrsto. Natančneje, s celotnimi sredstvi primerjamo donose, ki jih podjetje zagotavlja tako lastniškimi kot dolžniškimi virom financiranja. Skozi opazovana obdobja lahko ugotovimo pozitiven trend gibanja tega kazalnika, saj veliko investirajo v sredstva, kar na kratek rok sicer prinese padec ROA, vendar na daljši rok omogoči višji ustvarjen dobiček. Vpliv investicij je viden tudi iz kazalnika za leto 2002 (6.04), ki je v primerjavi s predhodnim letom podvojen.

Kapital podjetja. Skozi opazovana obdobja je kapital podjetja naraščal, in sicer v absolutnem smislu in v strukturi pasive. Doseženi čisti dobiček je zaenkrat ostajal v podjetju, da bi izboljšali strukturo kapitala in jo približali strukturi kapitala v okviru koncerna. Ko bo ta cilj na nivoju koncerna dosežen, kapital zaradi črpanja dobička ne bo več naraščal. Z lastnim kapitalom so konec leta 2002 pokrivali dobro tretjino vseh obveznosti do virov sredstev, kar je v skladu s planom. Podobno načrtujejo tudi za leto 2003. Delež matičnega podjetja v strukturi virov financiranja pa je dejansko višji, kot kaže le delež kapitala v pasivi, saj so zelo velik delež investicij v preteklih letih financirali s krediti matičnega podjetja. Tako so v letu 2002 celotni viri matičnega podjetja predstavljali 65% vseh virov financiranja podjetja.

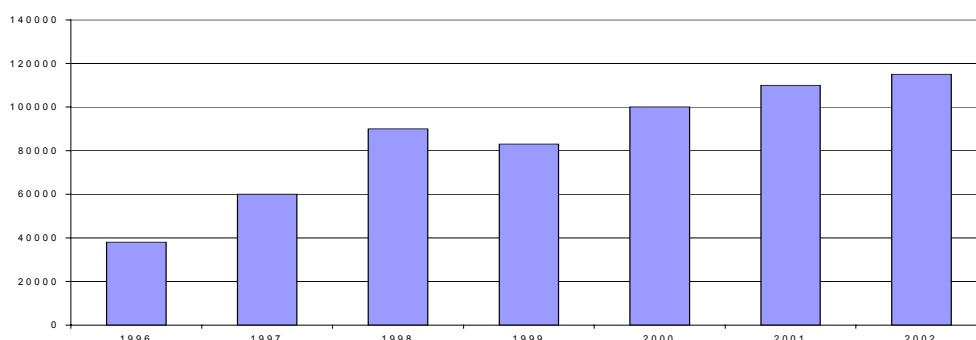
EBITDA. V Danfossu zasledimo skokovito rast kazalnika EBITDA¹³ skozi opazovana obdobja. V letu 2000 so dosegli najvišjo vrednost EBITDA, saj so racionalizirali proizvodnjo s postavitvijo dodatne linije, na kateri sami proizvajajo sestavne dele kompresorja, ki so jih prej kupovali od različnih dobaviteljev. Posledica tega je bila znižanje

¹³ EBITDA je enak dobičku iz poslovanja, povečanemu za znesek amortizacije v določenem poslovnem letu. Kaže predvsem sposobnost podjetja, da generira denarni tok in s tem posredno njegovo sposobnost, da odplača dolg oziroma da ustvari morebiten prosti denarni tok, ki ostane na voljo lastnikom podjetja in je zato s tega vidika zanimiv za potencialne investitorje ter tudi posojilodajalce.

stroškov direktnega materiala, kar je vplivalo na povečanje EBITDA. Za leto 2002 so načrtovali ponovitev EBITDA na ravni leta 2000, vendar se je vrednost kazalnika znižala, saj so se podražili strateški vhodni materiali (baker, pločevina, aluminij) in s tem so se povečali tudi stroški direktnega materiala. V letu 2003 želijo doseči EBITDA na ravni leta 2000.

Boniteta podjetja: Vse finančne institucije, s katerimi Danfoss Slovenija sodeluje, ga uvrščajo v A bonitetni razred. Še več, obrestne marže za kredite, ki jih najemajo pri domačih in tujih bankah ter pri matičnem podjetju, v nobenem primeru ne presegajo 100 bazičnih točk. Posledično so tudi njihovi stroški kreditiranja med najnižjimi v državi, kar kaže na visoko zaupanje investitorjev v to podjetje.

Slika 5: Izvoz Danfossa (v tisoč EUR)



Vir: Danfos 2003a

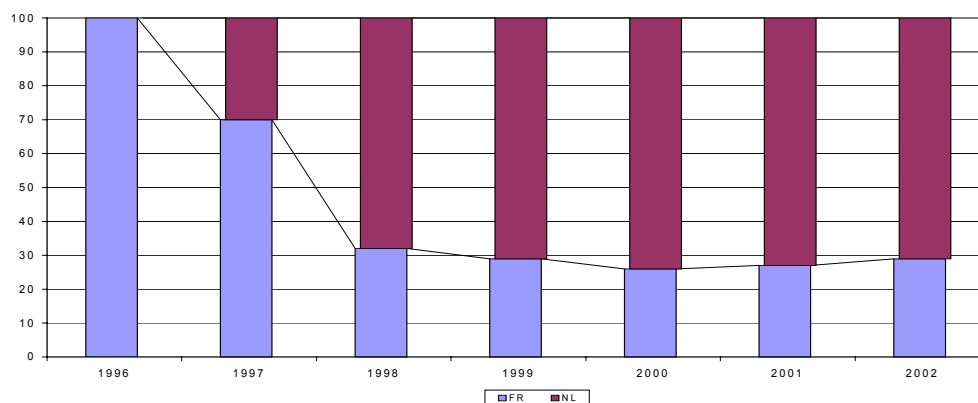
Izvoz: Delež izvoza v prihodkih iz prodaje je stabilen skozi opazovana obdobja in se je ves čas gibal nad 90% (slika 5). Ta delež in hkrati pokritost uvoza z izvozom uvršča Danfoss med enega največjih generatorjev deviznih prihodkov med slovenskimi podjetji. Na lestvici največjih slovenskih izvoznikov so se v letu 2002 uvrstili na 12. mesto. Večino svojih izdelkov torej izvozijo, kar pomeni, da imajo visoko kakovostne in konkurenčne izdelke, kar narekuje že sama globalna svetovna konkurenca.

Rast prodaje. V DEHC so v preteklih letih dosegli skokovito rast prihodkov od prodaje. Ti so se iz 37 milijonov evrov v letu 1996 povzpeli na 135 milijonov evrov v letu 2002, ki je bilo rekordno po prodaji. Za leto 2003 ponovno načrtujejo 135 milijonov evrov prihodkov od prodaje, od tega nameravajo 92 odstotkov izvoziti. V zadnjih letih se uvrščajo med 40 največjih slovenskih podjetij glede prihodkov. Skokovita rast prodaje je predvsem posledica

prenosa dela proizvodnje iz Danfossove tovarne v Flensburgu v Črnomelj zaradi zniževanja proizvodnih stroškov.

Tržni delež po programih. Od leta 1992 do 1996 so proizvajali samo en tip kompresorja – FR, v maju leta 1997 pa so začeli proizvajati in prodajati tudi kompresorje NL, ki danes predstavljajo nosilni proizvod (slika 6). Prodaja kompresorja NL je zelo hitro naraščala in je že v naslednjem letu presegla kompresor FR (slika 6). Kompresor NL je energetsko boljši od kompresorja FR, ima nižjo prodajno ceno, nižje stroške, po njem je večje povpraševanje na trgu, vse to pa so razlogi za hitrejšo rast prodaje kompresorja NL. V letu 2001 so dosegli dosedaj najvišjo prodajo.

Slika 6: Tržni deleži Danfossa po programih



Vir: Danfoss 2003a

Dodana vrednost na zaposlenega in investicijski izdatki. Izstopa predvsem skokovita rast kazalnika dodane vrednosti na zaposlenega v letu 1995, kar je predvsem posledica postavitve in zagona proizvodne linije za NL kompresor. Sicer pa skozi opazovano obdobje ugotavljamo konstantno rast dodane vrednosti, ki je konec leta 2002 dosegla 6,3 mio SIT na zaposlenega, kar je občutno višja vrednost v primerjavi z prvim letom po NTI; leta 1994 je namreč znašala pičlih 0,8 mio SIT. Razlog nekoliko nižje rasti v letu 2001 je poleg velikih investicij v rast proizvodnje tudi precejšnje povečanje števila zaposlenih. Eden od ciljev podjetja v prihodnosti je še večja poglobitev proizvodnje (vse večja lastna proizvodnja sestavnih delov), s čimer bi še povečali celotno dodano vrednost in tudi kazalnik dodane vrednosti na zaposlenega.

5.9.2. Predviden razvoj Danfossa

Skupina Danfoss je v letu 2003 pripravila načrt obetov za obdobje 2004-2008. V tem načrtu so določene dejavnosti in osrednja področja, ki bodo skupino pripeljala bliže strateškim ciljem, ki so postati globalna številka ena ali dve na vseh ključnih strateških področjih poslovanja. Ob koncu načrtovanega obdobja perspektiv naj bi Danfoss dosegel čisto prodajo v obsegu 3,2 milijarde eurov, kar pomeni približno 9-odstotno letno rast. Ta cilj rasti obsega oboje – organsko rast in rast skozi nakupe podjetij do obsega, ki ustreza povprečju zadnjih petih let (2 do 3 odstotke na leto). Prav tako je potrebno okrepiti dobičkonosnost Skupine, kjer je kratkoročni cilj doseči kazalnik ROA v višini 14 odstotkov, dolgoročno pa naj dobičkonosnost celotnih sredstev ne bi bila manjša kot 20 odstotkov. Pomemben element prizadevanj za doseg teh ciljev je izvedba programa produktivnosti Danfossa. Potreba po zvišanju produktivnosti se razlikuje od tovarne do tovarne, vendar je osrednja skupna točka zagotoviti boljšo uporabo tovarn, učinkovitejši pretok blaga in odstranitev ozkih grl v proizvodnji. Boljša izraba zmogljivosti naj bi prinesla višje zaslužke in znižala stroške naložb.

Možnosti za segment Refrigeration and Air Conditioning (RA), katerega del je tudi Danfoss, temeljijo na 18-mesečnem globalnem procesu. V naslednjih nekaj letih se bo segment RA trudil ugoditi potrebam in pričakovanjem svojih strank v vseh vidikih svojega poslovanja. Segment je v ta namen identificiral osem skupin strank¹⁴, od katerih ima vsaka svoje zahteve in pričakovanja glede proizvodov, tehničnega sodelovanja in logistike. Priložnosti za novo rast in dobiček so po besedah predsednika segmenta, Finna Fanstrupa (Danfoss 2003c), predvsem v razvoju proizvodov, razvoju globalne prodajne organizacije in globalizacije proizvodnje, s čimer bi rastli hitreje od globalnega trga in si zagotovili zadovoljive poslovne rezultate tako na kratki kot dolgi rok.

Vizijo in načrte za prihodnost Danfossa v Črnomlju pa lahko strnemo v naslednje točke:

- "Naše podjetje, bo vedno globalno konkurenčno in bo zadovoljevalo tako interese lastnikov, kot tudi zaposlenih, poslovnih partnerjev in lokalnega okolja.
- V podjetju bomo tudi z izobraževanjem vzpostavili kulturo odgovornosti, kar pomeni, da bodo zaposleni prevzeli polno odgovornost za svoje delo.

¹⁴ Hlajenje v gospodinjstvih, hlajenje v poslovnih stavbah, maloprodaja živil, hlajenje v industriji, klimatske naprave za širši trg, klimatske naprave v stanovanjih in hišah, prodajalci na debelo in inštalaterji, avtomatizacija industrije.

- Kompressor "Made in Slovenia" bo pri vseh proizvajalcih hladilne tehnike najbolj zaželen produkt. (Panjan ¹⁵)"

Za dosego zastavljenih načrtov nameni Danfoss vsako leto za naložbe okoli 5 odstotkov prihodka. Tako so lani v novo opremo vložili 5,5 milijona evrov, letos pa bodo zanjo namenili okoli 4 milijone. Poleg naložb v proizvodnjo namenjajo v črnomaljski tovarni veliko sredstev tudi za dodatno izobraževanje zaposlenih. Tako so lani za izobraževanje namenili kar pol milijona evrov. Lani so izdelali 3,8 milijona kompresorjev in ustvarili 114 milijonov evrov prihodka. Zaradi vojne v Iraku prvič niso dosegli načrtovane proizvodnje, saj so na območju Srednjega vzhoda izgubili skoraj 40 odstotkov naročil. Zaradi manjšega povpraševanja pa so morali prvič v desetih letih, odkar tovarna posluje, zmanjšati število zaposlenih za 130, tako da jih je bilo ob koncu lanskega leta 1200. Letos načrtujejo, da bodo izdelali štiri milijone kompresorjev, ob tem pa še nekoliko zmanjšali število zaposlenih.

Nedavno so začeli dolgoročni projekt racionalizacije, ki bo v prihodnje zmanjšal število zaposlenih. V prihodnjih dveh letih bo ostalo brez dela predvidoma 400 od sedanjih približno 1200 zaposlenih. Takšno zmanjševanje števila zaposlenih je po Panjanovih besedah (Tekavec 2004) neizogibno, da bi Danfoss na dolgi rok lahko ostal konkurenčen v svoji panogi. Nekaj zaposlenih bo ostalo brez dela že letos, ostali pa predvidoma do konca leta 2006, ko bodo za sedanjo količino proizvodnje potrebovali le še 800 zaposlenih. Končno število bo odvisno od razmer na trgu, na katerem pa Danfoss že nekaj časa ne dosega več visoke rasti. Da bi dolgoročno ostali konkurenčni morajo racionalizirati poslovanje in se prilagoditi predvsem veliko cenejšim proizvajalcem iz Južne Amerike (Brazilija – Embraco) in Azije (Kitajska) pa tudi evropskega vzhoda, kjer so stroški dela za skoraj polovico nižji kot v Sloveniji (Panjan, Tekavec 2004).

Dolgoročno konkurenčnost pa bolj kot racionalizacija poslovanja in zmanjševanje števila zaposlenih omogoča razvoj novih, kakovostnejših in okolju prijaznejših izdelkov. Tako naj bi Danfoss po nekaj letih zaostanka za svetovno konkurenco letos poslal na trg kompresor, ki po kakovosti in porabi energije sodi v svetovni vrh. Za podjetje, ki obvlada okoli 4

¹⁵ Intervju z Leopoldom Panjanom, direktorjem Danfoss Compressors d.o.o., Črnomelj, 26.4.2004

odstotke svetovnega trga, je to izjemnega pomena. Novost bodo dali na trg sredi poletja. S tem tudi uresničujejo vizijo podjetja kot jo vidi prvi mož koncerna, g. Clausen:

“Danfoss bo vodilno svetovno podjetje v okviru naše glavne dejavnosti, ki bo izboljševalo kakovost življenja z obvladovanjem naprednih tehnologij v uporabniških rešitvah kupca s ciljem ustvariti vrednost za vse zainteresirane udeležence.” (J.M. Clausen 2004 – Danfoss, interni viri)

Strateška ambicija črnomaljske tovarne je postati razvojna baza novih izdelkov in komponent na nivoju celotne kompresorske divizije. Temelje strateškega razvoja pa želijo zgraditi tudi s pomočjo razvoja lastnih konkurenčnih prednosti, ki jih opredeljujejo kot:

- Enotnost vodstva,
- strokovnost zaposlenih,
- proaktivnost in ciljna usmerjenost ter
- intenzivno izobraževanje vseh zaposlenih

6. SKLEP

Na odločitev tujih investitorjev za investiranje izven svojih meja vpliva več razlogov. V osnovi lahko njihove motive za investiranje delimo na tiste, ki so povezani s pridobitvijo trga države prejemnice, in tiste, ki so povezani z izkoriščanjem razlik v razpoložljivosti in cenah proizvodnih faktorjev. Pri tem ne smemo spregledati tudi dejstva, da NTI omogočajo podjetjem ohraniti nadzor na lastnimi specifičnimi prednostmi, ki so vir njihove konkurenčnosti. Med lokacijsko specifičnimi prednostmi posamezne države prejemnice so najpomembnejša skupina tržni dejavniki, predsem velikost in rast trga, sledijo jim stroškovni dejavniki in dejavniki investicijske klime. Kljub temu, da so se NTI v Slovenijo po osamosvojitvi precej povečale, so še vedno bistveno manjše kot v drugih tranzicijskih državah, ne glede na nekatere konkurenčne prednosti, ki jih ima Slovenija kot lokacija za NTI, kar potrjujejo tudi motivi obstoječih investitorjev v Slovenijo. V večini analiz motivacije tujih investitorjev v Slovenijo se namreč dostop do trga ali povečanje tržnega deleža tradicionalno pojavlja kot najpomembnejši motiv, vendar ostali naštetni motivi kažejo, da tuje investitorje v Slovenijo vse bolj motivira predvsem možnost učinkovite proizvodnje

za izvoz. To potrjujejo tako analize konkretnih primerov strategij tujih investitorjev v Sloveniji, predvsem pa dejanski podatki o izvozni usmerjenosti PTK v Sloveniji.

Z vidika države prejemnice so seveda najbolj zanimive "greenfield" NTI, to je investicije v nove zmogljivosti, saj prinašajo nova delovna mesta, sodobno tehnologijo in višjo produktivnost. Vendar pa nekatere analize kažejo, da je tujih podjetij v domače gospodarstvo večja v primeru prevzemov. Prav vključenost v domače gospodarstvo pa je tista, ki določa učinke tuje investicije. Izračuni tudi kažejo, da imajo PTK v Sloveniji višjo produktivnost dela in, da je razmerje med vloženimi sredstvi in doseženimi prihodki iz prodaje boljše kot pri domačih podjetjih. PTK so v povprečju bolj izvozno usmerjena kot domača, kar dokazuje, da so v povprečju NTI v Sloveniji bolj faktorsko motivirane. Upoštevati pa je treba tudi posredne učinke na druga podjetja v panogi in na podjetja v drugih panogah, saj v primeru ko tuje podjetje najde slovenske dobavitelje, spodbuja povpraševanje ponudnikov tudi v drugih panogah. Z NTI prihaja tudi odpiranje izvoznih trgov in transfer sodobne tehnologije.

Pozitivne vplive NTI lahko opazujemo tudi na primeru Danfossa. V nekdanjo Gorenjevo tovarno, kjer so proizvajali zastarel in nekonkurenčen tip kompresorja, je tuji lastnik uvedel sodobne proizvodne procese in tehnologijo. Pričeli so s proizvodnjo novih tipov kompresorjev (NL in FR) ter bistveno povečali proizvodne zmogljivosti. Vzpostavljene so bile tudi povratne dobavne vezi z domačimi dobavitelji, ki so nadomestili prejšnje dobavitelje iz nemške tovarne, ki so bili, kljub enaki kakovosti, dražji. Investicija je imela izredno pozitiven vpliv na stopnjo nezaposlenosti v belokranjski regiji, ki je pred NTI presegala slovensko povprečje. V desetih letih se je namreč stopnja brezposelnosti znižala z 20 odstotkov na 10 odstotkov v letu 2003, kar je raven slovenskega povprečja. V enakem obdobju se je število zaposlenih povečalo s 120 (1993) na 1300 (2003). Z integracijo v Danfossovo skupino je črnomaljska tovarna pridobila tudi dostop do novih izvoznih trgov in virov sredstev. Dejstvo pa je, da se odločitve o proizvodnji, prodaji, nabavi in dolgoročni strategiji Danfossa Slovenija še vedno sprejemajo na sedežu koncerna. Kratkoročno žal tudi velja, da bodo vsa natančnejša dela, razvoj, raziskave in zahtevnejšo proizvodnjo še naprej izvajali v danskih in nemških podjetjih koncerna. Skupina je namreč razvila interno mrežo financiranja oddelkov R&R v nemški diviziji kompresorjev, s čimer se izognejo podvajanju aktivnosti v oddelkih R&R. Rezultati in učinki teh raziskav so nato brezplačno dostopni ostalim hčerinskim podjetjem. To je vsekakor optimalno za koncern, vprašljiv pa je vpliv na

inovacijske zmožnosti hčerinskih podjetij ter na posreden vpliv (prenos) teh znanj na lokalne dobavitelje in podjetja v panogi. Tako bodo hčerinska podjetja ob pomanjkanju lastnega inovacijskega potenciala, vsaj kratkoročno, obsojena na tržni segment z nizko profitno stopnjo.

Dolgoročna strategija Danfossa temelji na razvoju in uvedbi tehnološko dovršenih izdelkov. Tu vidi svojo priložnost tudi črnomaljska tovarna, ki naj bi prevzela samostojen razvoj določenih sestavnih delov kompresorjev in apliciranih raziskav (procesne izboljšave). V ta namen že sedaj sodelujejo z raziskovalnimi ustanovami v Sloveniji, konkretnije s strojno fakulteto v Ljubljani. Dolgoročno naj bi torej ohranili proizvodnjo kompresorjev v Beli krajini, uvedli raziskovalne oddelke, prizadevajo pa si tudi pridobiti del razvojne in prodajne funkcije v svoje roke. S tem naj bi dolgoročno v Danfossovi skupini postali razvojna baza za kompresorje.

Na podlagi teh ugotovitev lahko zaključim, da je hipoteza, ki pravi, da imajo NTI važno vlogo pri prestrukturiranju, uvajanju novih programov in integraciji prevzetih podjetij v svetovne gospodarske tokove, potrjena. Vendar pa s tem vpliv NTI na prevzeta podjetja še zdaleč ni dokončno in enoznačno definiran, saj imamo že v Beli krajini skoraj sočasno povsem drugačen razvoj NTI na primeru semiške Iskre.

LITERATURA IN VIRI

1. Agens (1999) *Tuje naložbe v podjetjih SRD (Foreign Investments in Companies of Slovenian Development Corporation)*. Agens, št. 66, str. 6-7.
2. Andersson, T. & Torbjoern F. (1996) *International organization of production and variation in exports from affiliates*. Journal of International Business Studies, 27(2): 249-63.
3. Artisen-Maksimenko P., Rojec M. (1995) *Final Research Report. Foreign investment and privatization in Central and Eastern Europe*. ACE, Ljubljana 253 str.
4. Artisen-Maksimenko P., Rojec M. (2001) *Foreign investment and privatization in Eastern Europe*. Hampshire : Palgrave Publishers, 292 str.
5. Bandelj, N. (2000) *Embedded Economies: Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe*. Doktorska dizertacija. Princeton: Princeton University, Department of Sociology.
6. Banka Slovenije: *Neposredne naložbe – Direct Investment, 1996-2000*. Ljubljana: Banka Slovenije, 5 (2001),1. 98 str.
7. Banka Slovenije: *Neposredne naložbe – Direct Investment, 1994-2001*. Ljubljana: Banka Slovenije, 6 (2002),1. 101 str.
8. Banka Slovenije: *Neposredne naložbe – Direct Investment, 1994-2002*. Ljubljana: Banka Slovenije, 7 (2004),1. 104 str.
9. Behrman, J. N. (1972) *The Role of International Companies in Latin America: Autos and Petrochemicals*. Lexington, MA: Lexington Books.
10. Benito, G. Grogard B. and Narula, R. (2003). *Environmental influences on MNE subsidiary roles: Economic integration and the Nordic countries*, Journal of International Business Studies, v Portelli in Narula.
11. Bešter, J. (1996) *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Brewer, L. T. in Young S. (1998) *The Multilateral Investment System and Multinational Enterprises*. New York: Oxford University press Inc, 301 str.
13. Božič, D. (2002) *Neposredne tuje investicije iz Italije v Slovenijo*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 43 str.
14. Buckley, P.J. in Casson, M. (1976) *The Future of Multinational Enterprise*, Macmillan, London.
15. Caves, E.R. (1982) *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge and New York.
16. Caves, E. R. (1996) *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge University Press.
17. Conyon M.J., Girma S., Thompson S., Wright P.W. (2002), *The productivity and wage effect of foreign acquisition in the United Kingdom*, The Journal of Industrial Economics, 50:85.102.
18. Chudnovsky D., Lopez, A. and Porta, F. (1995) *New foreign direct investment in Argentina: privatization, the domestic market and regional integration*, in Manual R. Agosin, ed., *Foreign Direct Investment in Latin America* (Washington, D.C.:Inter American Development Bank), 39-104.
19. Damijan J. P., Rojec M., Polanec S.: *Tuje investicije in gospodarska rast*. Časnik Finance, Ljubljana, 17.10.2002, str. 7-9.
20. Danfoss A/S, (2003) *Annual report 2002*; <http://www.danfoss.com/AnnualReport/> (9.11.2003)
21. Danfoss Compressors d.o.o. (2003a), *mesečno poročilo (november)*. Črnomelj.

22. Danfoss Compressors d.o.o. (2003b), *organigram podjetja, kadrovska statistika, interni podatki*. Črnomelj.
23. Danfoss Compressors (2003c), *Global Danfoss, V središču: Načrti*. Danfoss A/S. Nordborg.
24. Danfoss Compressors d.o.o. (2004), *letno poročilo*. Črnomelj
25. Danfoss Compressors d.o.o. (2004b), *organigram podjetja*. Črnomelj
26. Danfoss Compressors d.o.o. (2004c), *mesečno poročilo (marec)*. Črnomelj.
27. Danfoss Compressors d.o.o. (2004d), *analiza dobaviteljev F03 (april), interni podatki*. Črnomelj.
28. Drolec, M. (2002) *Neto tuje investicije in konkurenčnost gospodarstva. Primer Slovenije*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 38 str.
29. Dunning J. H. (1991) *International Production and the Multinational Enterprise*. London: George Allen and Unwin
30. Dunning J. H. (1981) *Explaining Outward Direct Investment of Developing Countries – In Support of the Eclectic Theory of International Production*. V Kumar Krishna and McLeod Maxwell G., ured., *Multinationals from Developing Countries*. Lexington : Lexington Books, str. 1-22.
31. Dunning, J. H. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Workingham: Addison-Wesley Publishing Company Inc., 687 str.
32. Estrin, Saul, Hughes, Kirsty in S. Todd (1997) *Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe*. London: The Royal Institute of International Affairs, 342 str.
33. Gral iteo, Agencija RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije pri Ministrstvu za gospodarstvo (2001) *Raziskava podjetij s tujim in mešanim kapitalom v letu 2001*. Ljubljana: Mimeo.
34. Hill W. L. Charles (2001) *International Business : competing in the global marketplace*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 692 str.
35. Hood N., Young S. (1979) *The Economics of Multinational Enterprise*. London and New York : Longman, 412 str.
36. Humphrey, J and Schmitz, H. (2000) *Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research*, IDS Working Paper 120, Brighton, Institute of Development Studies.
37. Hymer, S. (1960) *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*, MIT Press, Cambridge, Mass (izdano 1976).
38. IMF (1985): *Foreign Private Investment in Developing Countries*. Occasional Paper No. 33. Washington D.C., 44 str.
39. Jemison, D. in Sitkin, S. (1986) *Corporate Acquisitions: a Process Perspective*. Academy of Management Review, Vol. 11, No. 1, 145-163.
40. Jermakowicz W, Bellas C, Bochniarz Z, Kubiela S, Meller M (1995) *Foreign Privatisation in Poland*, Praeger, New York.
41. Kogut, Bruce in Singh, Harbir (1988) *The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode*, Journal of International Business Studies 19, št. 3, str. 411-32.
42. Lankes, H.P. in Venables A.J. (1996) *Foreign Direct Investment in Economic Transition: The Changing Pattern of Investments*. Economic of Transition, Vol. 4. str. 331-347.
43. Markusen, J. R., (1995) *The Boundaries of Multinational Enterprises and the Theory of International trade*. Journal of Economic Perspectives 9(2), 169-189.
44. McGuckin R.H., Nguyen S.V., Reznak A.P. (1995). *The impact of ownership change on employment, wages and labour productivity in US manufacturing 1977-87*, Center for Economic Studies, US Bureau of Census, 95-8.
45. Meyer, K. (1998) *Direct Investment in Economies in Transition*. Cheltenham, GB: Edward Elgar, 308 str.

46. Meyer in Estrin (1998) *Entry Mode Choice in Emerging Markets: Greenfield, Acquisition and Brownfield*. Copenhagen Business School. 27 str.
47. Michalet, C.-A. (1997) *Strategies of Multinationals and Competition for Foreign Direct Investment: The Opening of Central and Eastern Europe*. Washington DC: Foreign Investment Advisory Service, Occasional Paper 10.
48. Mortimore, M. (1998) *Getting a lift: modernizing industry by way of Latin American integration schemes. The examples of automobiles*, Transnational Corporations, 7, 2 (August), 97-136.
49. Moden, K. M. (1998) *Foreign acquisitions of Swedish companies: effects on R&D and productivity* (Stockholm: Research Institute of Industrial Economics), mimeo.
50. Mollgaard, H. P. (1997) *Danfoss Compressors' Investment in Slovenia: Motives and Obstacles*, Institute of Economics. Copenhagen.
51. Mueller T. (2000) *Analyzing Modes of Foreign Entry: Greenfield Investment versus Acquisition*. University of Munich. 32 str.
52. Narula R. (1996) *Multinational Investment and Economic Structure: Globalisation and Competitiveness*, Routledge. London.
53. OECD: *The Performance of Foreign Affiliates in OECD Countries*. Paris: Organisation for economicco-operation and development, 1994. 173 str.
54. Ožbot, M. (2000) *Neposredne tuje investicije in razvoj Slovenije. Diplomsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 43 str.
55. Panjan, L. (1998): *Kompresorji Črnomelj: Zgodovina firme. Črnomelj*, 24 str.
56. Portelli in Narula (2003) *Foreign Direct Investment through acquisition and implications for technological upgrading: Case evidence from Tanzania*, Center for Technology, Innovation and Culture. Working paper 05/03, September.
57. Porter, Michael E. (ed.) (1986): *Competition in Global Industries*. Boston : Harvard Business School Press, 581 str.
58. Potočnik, J., Senjur, M. in Štiblar, F. (1995) *Strategija gospodarskega razvoja Slovenije: Približevanje Evropi – rast, konkurenčnost in integracija*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
59. Prica, R. (1976) *Organizacioni oblici direktnih inostranih investicija*. Beograd: Institut društvenih nauka, Centar za pravna istraživanja.
60. Pye. Robert B.K.(1998) *Foreign Direct Investment in Central Europe: Experiences of Major Western Investors*, European Management Journal 16, str. 378-389
61. Radjenovič, A. (2003) *Neposredne tuje investicije v Sloveniji: Primer prevzema Leka d.d.* Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 73 str.
62. Rojec M. (1993) *Neposredne tuje investicije in razvoj Slovenije*. Doktorska dizertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 398 str.
63. Rojec, M. (1994): *Tuje investicije v slovenski razvoj. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče*, 284 str.
64. Rojec M. (2000): *Subsidiary Exports: A Conceptual Framework and Empirical Evidence*. Zlatko Šabič et al., eds., Journal of International Relations and Development. Ljubljana : Faculty of Social Science, str. 128-152
65. Rojec M., Stanojević M. (2001) *Motivi in strategije tujih investitorjev v Sloveniji*. Delovni zvezek Urada za makroekonomske raziskave in razvoj, št. 1, letnik X/2001. Ljubljana, 58 str.
66. Rojec, M. (2001b) *The Role of Foreign Direct Investment in the Process of Slovenia's Accession to the European Union. Monitoring preparations of transition countries for EU-accession*, 3rd Workshop. Ljubljana. 34 str.
67. Schlamberger, H. (2003) *Trženje države kot lokacije za tuje neposredne investicije in aplikacija na slovenske razmere*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 104 str.

68. Svetličič, M. in Rojec, M. (1995) *ACE Foreign Direct Investment Project Case Studies Slovenia*. Workshop 23-24.
69. Svetličič, M. in Rojec, M. (1998) *Kolektor*, Eastern European Economics 36 (6), str. 5-28.
70. Svetličič M. (1985) *Zlate mreže transnacionalnih podjetij*. Ljubljana : Delavska enotnost, 456 str.
71. Svetličič M. (1996) *Svetovno podjetje*. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 426 str.
72. Tajnikar, M. (2000) Pripojitve, spojitve in prevzemi. V Društvo pravnikov in ekonomistov (ur.) *Združitve in prevzemi gospodarskih družb*, str. 25-39. Ljubljana: Društvo ekonomistov.
73. Tekavec, V. (2004) *V črnomaljskem Danfossu bodo odpuščali delavce*. Delo, 20.4. 2004, Ljubljana.
74. UMAR (2003) *Pomladansko poročilo*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj. 105 str.
75. UMAR (2003b) *Poslovanje gospodarskih družb v letu 2002*. Delovni zvezek 1/2003. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj. 101 str.
76. UNCTAD (1996): *World Investment Report 1996*. New York and Geneva : United Nations. 368 str.
77. UNCTAD (2002) *World Investment Report 2002. Transnational Corporations and Export Competitiveness*. New York, Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 350 str.
78. UNCTAD (2003) *World Investment Report 2003. FDI Policies for Development: National and International Perspectives*. New York, Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 304 str.
79. Zhan, X. J and Ozawa, T. (2000) *Business Restructuring in Asia: Cross-border M&As in Crisis affected Countries* (Copenhagen Business School Press).