

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Ana Marija Drev

Mentor: red. prof. dr. Marjan Svetličič

Somentorica: doc. dr. Andreja Jaklič

**INVESTICIJE SLOVENSКИH PODJETIJ NA TRGE NEKDANJE
JUGOSLAVIJE – PRIMER GORENJA**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2005

»Za nas je ključno vprašanje, kako naprej, ko si prevelik za domači trg, pa premajhen za svet, ko si prevelik za specialista, in premajhen za globalista.«

Jože Stanič

KAZALO

SEZNAM TABEL	5
SEZNAM GRAFOV	5
1. UVOD	7
1.1 OPREDELITEV PROBLEMATIKE	7
1.2 CILJI DIPLOMSKEGA DELA	8
1.3 IZHODIŠČNE HIPOTEZE	9
1.4 METODE PROUČEVANJA.....	9
1.5 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA.....	10
2. OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV.....	12
2.1 TUJE NEPOSREDNE INVESTICIJE	12
2.1.1 Definicija TNI	12
2.1.2 Motivi in vrste TNI.....	13
2.2 INTERNACIONALIZACIJA	17
2.3 VSTOP PODJETIJ NA TUJE TRGE.....	18
3. TEORIJE MEDNARODNE PROIZVODNJE.....	22
3.1 RAZLOGI ZA NASTANEK NOVIH TEORIJ MEDNARODNE PROIZVODNJE	22
3.2 RAZVOJ NOVIH TEORIJ MEDNARODNE PROIZVODNJE	23
3.3 PREGLED ZA TEMO TEGA DELA RELEVANTNIH TEORIJ.....	25
3.3.1 Tehnološki teoriji mednarodne menjave	25
3.3.1.1 Teorija tehnološke vrzeli	25
3.3.1.2 Teorija življenjskega cikla proizvoda.....	26
3.3.2 Eklektična paradigma	27
3.3.3 Pomen TNI za razvoj in konkurenčnost države	28
3.3.3.1 Teorija investicijske razvojne poti.....	28
3.3.3.2 Dinamična paradigma razvoja	29
3.3.3.3 Porterjev razvojni model in Dunningova dopolnitev	30
3.3.4 Modeli internacionalizacije	31
3.3.4.1 Dunningov fazni pristop internacionalizacije podjetij.....	31
3.3.4.2 Skandinavski šola internacionalizacije	32
4. TRANZICIJA V DRŽAVAH NEKDANJE JUGOSLAVIJE.....	33
4.1 PREGLED GOSPODARSKIH RAZMER PO POSAMEZNIH DRŽAVAH	33
4.1.1 Hrvaška.....	33
4.1.2 Bosna in Hercegovina.....	34
4.1.3 Srbija in Črna gora.....	35
4.1.4 Makedonija	36
4.1.5 Gospodarska klima v državah nekdanje Jugoslavije	37
4.2 POMEN TNI ZA RAZVOJ DRŽAV NEKDANJE JUGOSLAVIJE	39
5. SLOVENSKA PODJETJA NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE.....	41
5.1 SLOVENSKA PODJETJA NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE V ČASU SKUPNE DRŽAVE	41
5.2 SLOVENSKA PODJETJA NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE PO OSAMOSVOJITVI	41

5.2.1 Trgovinski tokovi	41
5.2.2 Neposredne naložbe v države nekdanje Jugoslavije.....	43
5.3 SPREMEMBE POSLOVANJA SLOVENSКИH PODJETIJ NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE PO VSTOPU SLOVENIJE V EU	45
5.3.1 EU in države nekdanje Jugoslavije.....	45
5.3.2 Pregled zunanjetrgovinskih odnosov po posameznih državah.....	46
5.4 SLOVENSKE BLAGOVNE ZNAMKE NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE	48
5.4.1 Primerjava vrednotenja lastnosti izdelkov domačega in slovenskega izvora po državah	49
5.4.2 Poznavanje slovenskih blagovnih znamk.....	49
5.4.3 Ekonomski etnocentrizem in nakupno vedenje potrošnikov.....	50
5.5 VSTOP PODJETIJ NA TRGE NEKDANJE JUGOSLAVIJE.....	51
5.5.1 Razlogi slovenskih podjetij za TNI na območju nekdanje Jugoslavije.....	51
5.5.2 Slabosti in nevarnosti poslovanja na trgih nekdanje Jugoslavije	54
6. GORENJE – ŠTUDIJSKI PRIMER	56
6.1. UTEMELJITEV IZBIRE PODJETJA	56
6.2 PREDSTAVITEV SKUPINE GORENJE.....	57
6.2.1 Zgodovina.....	57
6.2.2 Gorenje danes	59
6.2.2.1 Poslovna organizacija podjetja in prodaja.....	59
6.2.2.2 Lastniška struktura.....	60
6.2.2.3 Blagovne znamke Gorenja	62
6.2.2.4 Rezultati poslovanja	63
6.2.3 Cilji podjetja in strategija	65
6.3 PANOGA BELE TEHNIKE	68
6.3.1 Razmere v panogi	68
6.3.2 Položaj Gorenja v panogi	70
6.4 GORENJE NA PODROČJU NEKDANJE JUGOSLAVIJE	72
6.4.1 Organizacija poslovanja	72
6.4.2 Strategije vstopa na trge nekdanje Jugoslavije in motivi	72
6.4.3 Primer investicije v Bosno in Hercegovino.....	74
7. ZAKLJUČEK	79
7.1. Preverjanje hipotez	79
7.2. Sklepna misel.....	80
8. LITERATURA IN VIRI	82
9. PRILOGE.....	92
PRILOGA 1: Gospodarski trendi Hrvaške, BiH, SČG in Makedonije	92
PRILOGA 2: Kazalci poslovnega okolja v držav članicah EU.....	94
PRILOGA 3: Sporazumi o prosti trgovini med državami JVE.....	95
PRILOGA 4: Družbe Skupine Gorenje z lastniškimi deleži na dan 30. 6. 2005.....	96

SEZNAM TABEL

Tabela	Naslov	Stran
Tabela 1	<i>Klasifikacija načinov in oblik vstopa podjetij na tuje trge</i>	19
Tabela 2	<i>Kazalci poslovnega okolja v državah nekdanje Jugoslavije in primerjava z EU</i>	38
Tabela 3	<i>Stopnje tveganosti največjih prejemnic slovenskih TNI</i>	55
Tabela 4	<i>Lastniška struktura Gorenja, d. d., na dan 30. 6. 2005</i>	61
Tabela 5	<i>Gibanje cen najpomembnejših surovin (upoštevane so dolarske cene, rasti so v odstotkih)</i>	69

SEZNAM GRAFOV

Tabela	Naslov	Stran
Graf 1	<i>Slovenski izvoz v države nekdanje Jugoslavije od 2000 do 2004 (v mio SIT)</i>	43
Graf 2	<i>Slovenski uvoz iz držav nekdanje Jugoslavije od leta 2000 do 2004 (v mio SIT)</i>	43
Graf 3	<i>TNI slovenskih podjetij v države nekdanje Jugoslavije od 2000 do 2004 (v mio EUR)</i>	44
Graf 4	<i>Delež TNI na področju nekdanje Jugoslavije glede na skupne TNI slovenskih podjetij</i>	44
Graf 5	<i>Povprečne mesečne bruto in neto plače za leto 2003 (v EUR)</i>	54
Graf 6	<i>Lastniška struktura Gorenja, d. d., z dne 4. 8. 2005</i>	61
Graf 7	<i>Prihodki od prodaje Skupine Gorenje (v mio SIT)</i>	63
Graf 8	<i>Dobiček Skupine Gorenje (v mio SIT)</i>	64

SEZNAM KRATIC

BDP – bruto domači proizvod

BiH – Bosna in Hercegovina

BNP – bruto nacionalni proizvod

CEFTA – Srednjeevropski sporazum o prosti trgovini (*Central European free trade agreement*)

DVR – države v razvoju

EU – Evropska unija

EUR – evro

JVE – Jugovzhodna Evropa

KAD – Kapitalska družba

LaLI – lastniško, lokacijsko in internalizacijsko specifične prednosti

MEO – mednarodni ekonomski odnosi

MNP – multinacionalno podjetje

MP – mednarodna pogodba

NATO – Organizacija severnoatlantske pogodbe (*North Atlantic Treaty Organisation*)

R&R – raziskave in razvoj

SFRJ – Socialistična federativna republika Jugoslavija

SIT – slovenski tolar

SOD – Slovenska odškodninska družba

STA – Slovenska tiskovna agencija

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

TNI – tuje neposredne investicije

UNMIK – Misija Združenih narodov na Kosovu (*United Nations Mission in Kosovo*)

USD – ameriški dolar

ZDA – Združene države Amerike

ZN (UN) – Združeni narodi (*United Nations*)

ZRJ – Zvezna republika Jugoslavija

ZDA – Združene države Amerike

1. UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMATIKE

Tuje neposredne investicije (TNI) so tako v Sloveniji kot v svetu izjemno aktualna, pa tudi kontroverzna tema. Že celotno obdobje tranzicije slovenskega gospodarstva je veliko govora o privatizaciji državnih podjetij in s tem potencialnim prihodom tujih vlagateljev v Slovenijo. Na drugi strani pa tudi vedno več naših podjetij išče možnosti za ohranitev ali povečanje tržnih deležev s selitvijo proizvodnje v tujino. Ponavadi se kot glavni razlog odhajanja podjetij na tuje omenja cenejša delovna sila. To pa ni edini povod. Predsednik uprave Gorenja Franjo Bobinac je za Finance v zvezi z Gorenjevim morebitnim pohodom na Kitajsko izjavil: »Brez vzpostavljene proizvodnje te na kitajskih prodajnih mestih ni« (citirano v Sovdat in Grahek 2004: 3). Velja podobno tudi za trge držav nekdanje Jugoslavije, ali pa lahko naša podjetja mirno spijo na lovorikah prepoznanih in cenjenih blagovnih znamk, katerih položaj so si pridobile še v okviru skupne države?

Nova pomembna okoliščina, ki vpliva na poslovanje (predvsem na izvoz) slovenskih podjetij v nekdanjo Jugoslavijo je članstvo Slovenije v Evropski uniji (EU). Vprašanje, ki se pri tem postavlja, je povezano s carinsko unijo, kajti EU ima do držav nečlanic enotno carinsko ureditev. To za Slovenijo v praksi pomeni, da je izgubila ugodnejše bilateralne trgovinske sporazume, ki jih je imela z državami nekdanje Jugoslavije, in zgolj na podlagi carin ne more biti cenovno konkurenčna ostalim državam izvoznicam na te trge. Kako so/bodo podjetja (od)reagirala na ta izziv?

Potrebno je poudariti, da namen tega dela ni prikazati nujnosti oklepati se trgov nekdanje skupne države zaradi dejstva, da je internacionalizacija v te države lažja in trgi manj zahtevni. Bistvo je opozoriti na ogromno priložnost, ki jo ima Slovenija, da se tudi preko uspešnega gospodarskega poslovanja uvrsti med pomembne akterje v regiji, ki še kako potrebuje močne partnerje pri ponovnem zagonu svojih gospodarstev, obnovi in zagotavljanju miru. Vsekakor je to trg, ki ima veliko potencialov, na naših podjetjih in tudi na državi pa je, kako bodo to znali izkoristiti.

V delu sem se omejila na proučevanje vzpostavljanja proizvodnih kapacitet Gorenja v državah nekdanje Jugoslavije. Gre za podjetji iz divizij gospodinjskih aparatov in notranje opreme (ti imata v strukturi prihodkov Skupine Gorenje največji delež). Osredotočila sem se na primera odprtja tovarne Gorenje Notranja oprema za dodelavo kuhinjskega in kopalniškega pohištva v Bosni in Hercegovini (BiH) ter na začetek gradnje tovarne za proizvodnjo gospodinjskih aparatov v Srbiji, ki naj bi pričela obratovati leta 2006. V okviru študije omenjenih primerov želim prikazati strategijo Gorenja, kako preko vzpostavljanja lokalne proizvodnje v jugovzhodni Evropi (JVE) izboljšati svojo globalno konkurenčnost in okrepiti tržni delež. Želim pa tudi opozoriti na pomen odločitev vodstev podjetij, da ob pravem trenutku (od)reagirajo na zunanje okoliščine, ki vplivajo na uspešnost poslovanja (npr. vstop Slovenije v EU).

1.2 CILJI DIPLOMSKEGA DELA

Glavni cilj diplomskega dela je predstaviti strategijo Gorenja, kako ohraniti oz. celo povečati tržni delež na trgih nekdanje Jugoslavije, poleg tega pa osvojiti tudi druge trge v regiji in se tako povzpeti med največje proizvajalce bele tehnike v Evropi. V okvir te prodajne strategije Gorenja spada doseganje sinergije med prodajo kuhinjskega pohištva in gospodinjskih aparatov.

Slovenija je izgubila ugodnejše bilateralne sporazume z državami nekdanje Jugoslavije in prevzela skupno carinsko politiko EU. Gorenje si je za nekatere svoje proizvode že pred članstvom zagotovilo ugodnejše prodajne možnosti z vzpostavitvijo lokalne proizvodnje. Menim, da glavna cilja teh potez nista zgolj ohranjanje tržnih deležev v teh državah in izkoriščanje cenejše delovne sile, temveč tudi »uporaba« teh držav za ugodnejši vstop na druge trge nečlanice EU – predvsem Rusije.

Nadalje, prikazati potencial trgov nekdanje Jugoslavije, saj je za prihodnja leta napovedano njihovo oživljanje in dvig kupne moči prebivalstva, s tem pa tudi zaostrovanje konkurence. Z lokalno prisotnostjo v teh državah ima podjetje boljše možnosti za ohranjanje in povečevanje tržnih deležev. Slovenija ima s temi državami neuravnoteženo blagovno menjavo (večji izvoz kot uvoz), zato bi se lahko zaradi zmanjševanja trgovinskega primanjkljaja v prihodnosti pojavile razne uvozne omejitve.

Če povzamem, namen diplomskega dela je dokazati, da so TNI najboljši pristop za uspešno poslovanje Gorenja tako na trgih nekdanje Jugoslavije kot tudi za uresničevanje njegove globalne strategije. TNI pa bodo pripomogle tudi državam na tem področju h hitrejšemu razvoju in s tem k ustvarjanju miru in blaginje.

1.3 IZHODIŠČNE HIPOTEZE

1. Gorenje se je odločilo za TNI na področju nekdanje Jugoslavije zaradi poznavanja trga, jezika, kulture in izkušenj iz obdobja skupne države ter zaradi vstopa Slovenije v EU, ko so s temi državami prenehali veljati za Slovenijo bolj ugodni bilateralni sporazumi.

2. Gorenje se je odločilo za TNI na trgih nekdanje Jugoslavije zaradi strateških razlogov: premagati konkurenco – z lokalno proizvodnjo svoje izdelke še bolj približuje kupcem, s širitvijo proizvodnje kuhinjskega pohištva pa krepi tudi sinergijske učinke med dejavnostmi. Na ta način se bo povečala prodaja in tržni delež na teh trgih in v celotni regiji JVE.

3. Gorenje se je odločilo za TNI v BiH zaradi izkoriščanja cenejše proizvodnje.

1.4 METODE PROUČEVANJA

Vsebina naloge temelji na analizi, interpretaciji in ovrednotenju sekundarnih virov: knjig, strokovnih člankov, člankov v tiskanih občilih in na medmrežju ter primarnih virov (študijski primer, zakonodaja). Poleg opisne metode uporabljam še metode primerjave, razvrščanja in sinteze.

Literatura s področja teorij mednarodne proizvodnje in TNI, ki jih analiziram v teoretičnem delu, je zelo obširna, zato predstavljam zgolj teorije in paradigme, ki so za temo tega dela najbolj relevantne. V nadaljevanju je za delo pomembna empirična analiza obstoječih sekundarnih podatkov o ekonomskih razmerah v državah nekdanje Jugoslavije. Poleg knjižnih virov, strokovnih člankov in analiz na spletnih straneh (npr. OECD in EU), so večinoma uporabljeni empirični viri s spletnih strani Gospodarske zbornice – Izvozno okno, statističnih uradov posameznih držav, Svetovne banke in

Dunajskega inštituta za mednarodne ekonomske analize. V petem poglavju, kjer obravnavam položaj slovenskih podjetij v državah nekdanje Jugoslavije kot vira empiričnih podatkov uporabljam statistiko Banke Slovenije in Statističnega urada Slovenije (SURS-a). Šesto poglavje temelji na metodi študije primera. Najpomembnejši sekundarni viri so knjige, strokovni članki, članki v tiskanih občilih in na spletnih straneh (številni so npr. intervjuji s predsednikom uprave), pomemben vir so publikacije Gorenja, d. d. (letna poročila, predstavitev podjetja) ter spletna stran podjetja (Gorenje Portal). Iz teh virov črpam tudi empirične podatke (npr. rezultate poslovanja). O poslovanju Gorenja obstajajo številni sekundarni viri, ki so mi pomagali pri analizi. Izredno informativna in pregledna je spletna stran podjetja.

Pri iskanju virov se nisem srečala z večjimi težavami, razen pri pridobivanju rezultatov poslovanja Gorenja na trgih nekdanje Jugoslavije, ki jih v Gorenju obravnavajo kot poslovno skrivnost. Tako s številčnimi podatki nisem podkrepila potrditve druge hipoteze. Prav tako na spletnih straneh in v navedeni literaturi nisem uspela najti tržnih deležev konkurentov na teh trgih.

1.5 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA

Uvodu sledi opredelitev ključnih pojmov s poudarkom na TNI in internacionalizaciji. Predstavljene so vrste TNI in motivi zanje. Sledi definicija internacionalizacije in argumentacija, zakaj podjetja sploh izberejo izhodno internacionalizacijo kot strategijo svojega razvoja. Predstavljam različne načine vstopa na tuje trge, glede na temo dela pa največjo pozornost posvečam TNI.

V tretjem poglavju je predstavljen razvoj novih teorij mednarodne proizvodnje, temu pa sledi podrobnejši pregled tistih, ki so relevantne za študijo primera.

Četrto poglavje predstavlja gospodarske razmere v državah nekdanje Jugoslavije, ključne naloge, ki jih še morajo opraviti pri reformiranju gospodarstev, in gospodarska klima na teh trgih.

Peto poglavje je namenjeno prikazu poslovanja slovenskih podjetij na trgih nekdanje Jugoslavije, prepoznavnosti slovenskih blagovnih znamk in spremenjenim pogojem izvoza po vstopu Slovenije v EU.

Sledi študija primera. Utemeljena je izbira Gorenja kot primer proučevanja, njegova predstavitev (zgodovina, organiziranost poslovanja, lastniška struktura, blagovne znamke in cilji ter strategija). Predstavljena je panoga bele tehnike in v tem kontekstu tudi položaj Gorenja. Na koncu tega dela obravnavam oba primera proizvodnih TNI na področju nekdanje Jugoslavije.

Zadnje poglavje je namenjeno ovrednotenju hipotez in podajanju zaključkov.

2. OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV

2.1 TUJE NEPOSREDNE INVESTICIJE

Podjetje ima na voljo več načinov vstopa na tuje trge: izvoz, TNI, licenco ali razne druge oblike mednarodnega udejstvovanja. Ključno vprašanje teoretikov mednarodne proizvodnje je, zakaj podjetje izbere TNI, ne pa katere druge oblike.

2.1.1 Definicija TNI

Salvatore (1999: 366) definira TNI kot realna vlaganja v tovarne, kapital, zemljo in inventar. Podjetja vlagajo v tujino tako, da tam osnujejo podružnico ali prevzamejo tuje podjetje. Dunning (1993: 5) še podrobneje opredeli TNI, in sicer kot investicije izven nacionalnih meja podjetja vlagatelja (vložek ostane v okviru podjetja), ki obsegajo »paket« premoženja in vmesnih proizvodov, kot so kapital, tehnologija, način vodenja ter dostop do trga, nad katerimi vlagatelj ohrani nadzor.¹

TNI lahko definiramo tudi kot način mednarodne investicije, s katerim neposredni investitor iz ene države pridobi trajni interes v podjetju iz druge države. Trajni interes predvideva obstoj dolgoročnega odnosa med investitorjem in naložbenim podjetjem in določeno stopnjo nadzora pri upravljanju le-tega. Ta odnos je vzpostavljen, ko pridobi investitor v podjetju v tujini 10- ali več odstotni delež oziroma 10 ali več odstotkov glasovalnih pravic (Patterson in drugi 2004: 3; OECD: Glossary of foreign direct investment terms and definitions²).

Ključno je ločevanje med TNI in portfolio naložbami. »Portfolio investicije so izključno finančno premoženje kot npr. obveznice in delnice, nominirane v nacionalnih valutah« (Salvatore 1999: 364). Običajno se poslovanje z njimi ureja preko bank ali investicijskih skladov (Salvatore 1999: 366). Glavni motiv za vlagatelje je pričakovani dobiček (Jepma, Jager in Kamphuis 1997: 25), medtem ko je ključni motiv za TNI nadzor.

¹ Večinoma se smatra, da ima vlagatelj nadzor nad vloženim kapitalom, kadar ima v podjetju vsaj 10-odstotni delež. Od razpršenosti lastnine je odvisno, koliko vpliva na upravljanje podjetja mu njegov lastniški delež dejansko omogoča (UNCTAD.org, Foreign Direct Investment, <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3146&lang=1> (11. 9. 2005); OECD, Benchmark definition of Foreign Direct Investment <http://www.oecd.org/dataoecd/10/16/2090148.pdf> (11. 9. 2005)).

² OECD, Directorate for financial and enterprise affairs, <http://www.oecd.org/dataoecd/56/1/2487495.pdf> (11. 9. 2005).

TNI torej niso le gibanje kapitala iz države porekla vlagatelja, saj ima ta za ustanovitev podružnice v tujini tudi druge možnosti pridobitve sredstev (zadolžitev na lokalnem kapitalskem trgu, dobiček od prej ustanovljene afilacije), nenazadnje pa se TNI vse bolj pridružujejo tudi strateške povezave med podjetji (Svetličič 1996: 166-167, 195).

V Sloveniji pravni okvir za izhodne in vhodne neposredne naložbe opredeljuje Zakon o deviznem poslovanju.³ Ta v 10. členu kot neposredne naložbe definira tiste naložbe, »ki jih investitor opravi z namenom vzpostavitve trajnih ekonomskih povezav in pridobitve učinkovitega vpliva na upravljanje gospodarske družbe ali drugega pravnega subjekta« (Ur. l. RS, št. 110/2003, 12. 11. 2003). Tako se med neposredne naložbe uvrščajo:

- *»ustanovitev podjetja ali dokapitalizacija v podjetju, ki je v popolni lasti investitorja,*
- *ustanovitev podružnice ali pridobitev že obstoječe družbe,*
- *pridobitev deleža v gospodarski družbi, ki ni registrirana kot delniška družba,*
- *lastništvo tujega investitorja ali pridobitev več kakor 10-odstotnega kapitalskega deleža oziroma več kakor 10 % glasovalnih pravic,*
- *petletno podrejeno posojilo do povezanih gospodarskih družb z zapadlostjo pet let ali več z namenom ustanovitve trajnih ekonomskih povezav.«* (Banka Slovenije 2004: 29)

2.1.2 Motivi in vrste TNI

Glavna motiva za TNI sta večji dobiček, kot posledica višje rasti, ugodne davčne politike in dostopne infrastrukture v državi prejemnici kapitala, in razpršitev tveganj (Salvatore 1999: 371). Podjetja se odločajo za vlaganja v tujini tudi zaradi možnosti neposrednega vodenja (izkoriščanje svojih posebnih znanj in vodstvenih sposobnosti) ter nadzora nad surovinami. Nadalje, da se izognejo carinam in drugim omejitvam, ali da izkoristijo ugodnosti, ki jim jih države za investicije ponujajo. Poleg tega je motiv lahko tudi oligopolni trg – udeležba na dobičku, nakup obetajočega podjetja – preprečevanje bodoče konkurence ali potencialna izguba izvoznih trgov (Salvatore 1999: 371-372).

³ Ur. l. RS, št. 110/2003, 12. 11. 2003

Dunning (1993: 56, 61) glede na obliko TNI, ki jo izberejo, navaja sledeče vrste podjetij:

1. iskalci virov,
2. iskalci trgov,
3. iskalci učinkovitosti,
4. strateške TNI in
5. ostalo: ubežniške (*escape*), podporne (*support*) in pasivne (*passive*) investicije.

Iskalci virov

Ključni povod za investiranje je pridobitev virov po nižji ceni kot v domači državi. Cilj je preko afilijacije v tujini doseči večjo konkurenčnost podjetja in tako povečati dobiček. Večina produktov, ki jih proizvede afilijacija, je izvoženih. Pri iskalcih fizičnih virov sta ključna motiva zmanjševanje stroškov in zagotovitev oskrbe z viri. Gre predvsem za minerale, surovine in kmetijske proizvode – večinoma tiste, ki jih lahko multinacionalna podjetja⁴ (MNP) s svojimi komplementarnimi sposobnostmi in trgi še posebej učinkovito izkoristijo. Iskalci poceni delovne sile iščejo nekvalificirane ali polkvalificirane delavce. Te vrste TNI se poslužujejo predvsem podjetja iz držav z drago delovno silo, da si na ta način zagotovijo znižanje stroškov pri proizvodnji delovno intenzivnih polizdelkov ali končnih proizvodov za izvoz. Tretja vrsta pa izhaja iz potreb podjetja po pridobivanju tehnoloških sposobnosti, managerskih in tržnih znanj ter organizacijskih sposobnosti (Dunning 1993: 57).

Iskalci trgov

Podjetja investirajo v določeno državo ali regijo, da lahko na njihovih trgih ponujajo svoje izdelke ali storitve. V večini primerov ta oblika nadomesti izvoz. Razlogi za to so lahko razne carinske ali druge omejitve, ki dvigujejo stroške ali pa velikosti trga bolje služi lokalna proizvodnja kot izvoz. Razlog za vlaganje v določeno državo je lahko tudi izvoz izdelkov v tretjo državo, ki nadomesti izvoz iz matične države podjetja. Nadaljnji razlog je ohranjanje ali zaščita že obstoječih trgov ali pospeševanje prodaje na novih.

⁴ Svetličič (1985: 165-166) definira MNP kot »/c/elovit ekonomski sistem več navzven pravno samostojnih podjetij (enot) s področja proizvodnje in drugih dejavnosti iz različnih držav /.../, ki so medsebojno povezana z lastninskimi ali pogodbenimi odnosi in predstavljajo enotnost kapitala ali skupno strategijo«. Matično podjetje ima praviloma prevladujoč vpliv zaradi globalne kombinacije proizvodnih dejavnikov, to pa vodi v povečanje notranjega trgovanja med enotami (Svetličič 1985: 166).

Poleg velikosti in pričakovanih rasti trga so še štirje razlogi, da se podjetja odločijo za to vrsto TNI:

- glavni dobavitelji ali stranke podjetja so vzpostavili proizvodne kapacitete v tujini in da bi ohranili poslovni odnos, morajo to storiti tudi sama;
- proizvode je treba prilagoditi lokalnim okusom in potrebam, poleg tega pa je brez vzpostavljene proizvodnje na prodajnih trgih podjetje težko konkurenčno domačim ponudnikom, ki dobro poznajo poslovno okolje in razmere;
- proizvodni in transakcijski stroški lokalne proizvodnje so za določene izdelke nižji kot izvoz;
- globalna proizvodna in tržna strategija MNP, da je fizično prisotno na vodilnih trgih, ki jih oskrbujejo tekmeci.

Nedvomno pa so najpomembnejši povod za iskalce trga ukrepi države gostiteljice, ki spodbujajo vhodne TNI. Najbolj pogost je vzpostavitev carin in drugih uvoznih omejitev. Država tudi nudi vlagateljem razne spodbude kot npr. davčne olajšave in ugodne izvozne kvote (Dunning 1993: 58-59).

Iskalci učinkovitosti

Glavni povod za to vrsto TNI je racionalizacija strukture obstoječih virov (ta temelji na TNI kot iskalcih trga) in sicer tako, da je lahko podjetje bolj konkurenčno na podlagi skupnega upravljanja prej razpršenih dejavnosti. To so npr. ekonomije obsega⁵ in razpršitev tveganj. Podjetje na ta način izkoristi prednosti različne obdarjenosti z viri, različnih kultur, institucionalnih dogovorov, ekonomskih sistemov, politik in tržnih struktur, tako da združi proizvodnjo na omejeno število lokacij, oskrbuje pa številne trge. Dunning (1993: 59-60) deli te oblike TNI na dve vrsti:

- prve izkoriščajo prednosti razlik v dostopnosti in stroških tradicionalne obdarjenosti s proizvodnimi dejavniki v različnih državah, kar pojasni predvsem delitev dela med razvitimi državami in državami v razvoju (DVR);

⁵ »O ekonomijah obsega (economies of scale) ali naraščajočih donosih (increasing returns to scale) govorimo /.../ (kadar gre za, vstavila A. M. D.) več kot proporcionalno povečanje proizvodnje glede na vložene proizvodne dejavnike, (kar, vstavila A. M. D.) je lahko posledica notranjih (internih) ali zunanjih (eksternih) ekonomij obsega. Notranje ekonomije obsega so posledica povečanja velikosti obrata oziroma podjetja, zunanje pa so posledica ugodnejše geografske koncentracije podjetij oziroma povečanja velikosti panoge« (Damijan 1996: 94).

Vendar se ekonomije obsega ne nanašajo zgolj na proizvodnjo, temveč tudi na neproizvodne oblike – marketinške, globalno kombinacijo virov, znanstveno-raziskovalno delo itd. (Svetličič 1985: 212).

- druge pa pridobivajo prednosti z ekonomijami obsega, razlikami v okusih in dobavnih možnostih, kjer so ključne ustvarjene prednosti, kakovost podpornih industrij, značilnosti lokalne konkurence, narava povpraševanja ter makro in mikro politike vlad (to se odvija v državah s podobno gospodarsko razvitostjo).

Strateške TNI

Obsegajo MNP, ki preko TNI pridobivajo premoženje tujih konkurentov in s tem uresničujejo dolgoročno strategijo podjetja – predvsem ohranjanje in pospeševanje mednarodne konkurenčnosti. Glavni motiv ni izkoriščanje posebnih cenovnih ali tržnih prednosti, temveč pridobitev dodatnega premoženja, kar poveča njihovo konkurenčnost ali zmanjša prednosti tekmecev. Ponavadi podjetja s TNI hkrati uresničujejo strateške in racionalne cilje (Dunning 1993: 60).

Drugi razlogi za TNI

Glavni povod za **ubežniške naložbe** je izogibanje restriktivni zakonodaji ali ekonomskim politikam domače vlade. Podjetja lahko ustanovijo podporno afilicijo – **podporne naložbe** – za ostale dejavnosti. Ta redko posluje z dobičkom, vendar prispeva k večji konkurenčnosti podjetja kot celote. **Pasivne investicije** lahko razložimo z razlikovanjem med TNI in portfolio naložbami. Pri tovrstnih naložbah govorimo o portfolio vlaganjih, kar pomeni pasivno upravljanje kapitala. Če pa so ta vlaganja zelo visoka, se jih statistično obravnava kot TNI (Dunning 1993: 61-62).

2.1.3 Dejavniki TNI

Ločimo dve vrsti dejavnikov kot povod za TNI. Delijo se na **potisne**: to so domači dejavniki, ki podjetja »silijo« v vlaganja v tujino, in **vlečne**: gre za dejavnike iz tujine. Med prve uvrščamo podjetniške sposobnosti. Te se kažejo v izobraženi delovni sili, zanesljivem trgu kapitala, stimulatívni vladni politiki za raziskave in razvoj (R&R) Vlečni dejavniki so lahko dejavniki iz posamezne države, v katero naj bi se podjetje internacionaliziralo, ali svetovno okolje (ves svet s svojim sistemom). Mednje uvrščamo velikost svetovnega trga, ekonomije obsega in skupne proizvodnje ter razdelitve, ki jih lahko podjetje na ta način uresničuje, liberalizacijo vseh oblik mednarodnih pretokov ali vse cenejše komunikacije (Svetličič 1996: 166 in 1999: 46-47).

2.2 INTERNACIONALIZACIJA

Internacionalizacija je geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja. Je proces, ki privede do mednarodne proizvodnje. Gre torej za tokove, medtem ko gre pri mednarodni proizvodnji za posledico akumuliranih tokov TNI. Mednarodne proizvodnje ni brez predhodne internacionalizacije, brez TNI. Je dvosmeren proces. Ponavadi se začne z delovanjem na domačem trgu, ki se nadaljuje z vhodno, nato z izhodno in nazadnje s kooperacijsko internacionalizacijo. Vhodna internacionalizacija je lahko sredstvo za izhodno. Odvisna je od obsega neoprijemljivih prednosti, tržne strukture, niza domačih potisnih in mednarodnih oz. tujih vlečnih dejavnikov (Svetličič 1999: 45). »Domači dejavniki potiskajo internacionalizacijo, dejavniki tujega in mednarodnega okolja pa vlečejo podjetja na svoja področja ali ustvarjajo za to ustrezne pogoje« (Svetličič 1996: 291). Podjetja se odločajo za internacionalizacijo, da bi »bila bliže porabniku, dvignila učinkovitost, imela boljši dostop do tehnologije in znanja ter se branila pred konkurenco (strateški razlogi)« (Svetličič 1999: 47).

Integracija podjetij je lahko dvoje vrst: **horizontalna** ali **vertikalna**. O horizontalni integraciji govorimo, kadar podjetje določen diferenciran izdelek hkrati proizvaja doma in v tujini. S TNI tako izkoristi svoja specifična znanja in upravljaljske sposobnosti, nad katerimi želi ohraniti nadzor. Vertikalna integracija pa je posledica interesa podjetja, da ohrani nadzor nad viri in tako z internacionalizacijo zavaruje nemoteno dobavo surovin po najnižjih možnih stroških (Salvatore 1999: 371-372).

Poznamo dve vrsti internacionalizacijskega procesa: **postopnega** in **globalizacijskega**. Skandinavski šola pri vrstnem redu internacionalizacije izpostavlja njegovo postopnost. Podjetja skušajo najprej pridobiti določene izkušnje in šele nato se odločijo za zahtevnejše oblike mednarodnega poslovanja. Na drugi strani globalizacijski pristop predpostavlja, da podjetja naenkrat vstopajo na vse trge in za prodor uporabljajo različne oblike (Jaklič in Svetličič 2005: 22).

Internacionalizacija je še posebej pomembna za podjetja iz majhnih držav, saj jim nudi možnost preseganja slabosti majhnega nacionalnega trga, omogoča izkoriščanje ekonomij obsega in sinergijskih učinkov (Svetličič 1996: 290).

Dejavnik internacionalizacije so tudi izkušnje in znanje vodstva podjetij – »gre za težnje, pripravljenost in odzivnost vodilnih oseb v mednarodnem poslovanju« (Hrastelj 1995: 19). Zagovorniki organizacijsko menedžerskih teorij⁶ utemeljujejo, da je uspešna internacionalizacija odvisna od sposobnega menedžmenta, ki tvega z naložbeno dejavnostjo v razvojni fazi podjetja in se odloči za investiranje na tveganih tržiščih držav, ki so na podobni stopnji razvoja (Jaklič in Svetličič 2005: 32). Nadalje teorije strateškega menedžmenta kažejo, da je sposoben menedžment izrednega pomena, kadar podjetja vlagajo v države, ki imajo slabo razvite finančne ustanove. »Podjetja iz bolj razvitih tranzicijskih držav so razvila določene menedžersko specifične prednosti, ki jih lahko »unovčijo« v drugih tranzicijskih državah, ki so šele na poti k takšni preobrazbi.« (Jaklič in Svetličič 2005: 32)

Za uspešno internacionalizacijo je pomembno tudi, da ima podjetje za to dovolj usposobljene zaposlene. Jaklič in Svetličič (2003: 155) sta v raziskavi, izvedeni leta 1999, ugotovila, da slovenska podjetja med ključne notranje omejitve internacionalizacije uvrščajo ravno pomanjkanje dovolj usposobljenih zaposlenih z mednarodnim izkušnjami.

Več o modelih internacionalizacije sledi v tretjem poglavju, v okviru obravnave teorij.

2.3 VSTOP PODJETIJ NA TUJE TRGE

Podjetje ima pri vstopanju na tuje trge na voljo različne načine in oblike vstopa, ki sestavljajo celovito strategijo vstopa. Michalet (v Svetličič 1985: 52-23) loči tri vrste strategij MNP: trgovinsko, proizvodno in tehnološko. **Trgovinska** je nadaljevanje oz. nadomesti izvozno politiko, ki je zaradi carinskih in necarinskih omejitev, povečanih transportnih stroškov in sprememb tržišča postala nemogoča ali premalo učinkovita. Podjetje želi z ustanovitvijo podružnice-predstavnitva v tujini zadržati svoj tržni delež. Pri **proizvodni strategiji** gre za optimizacijo stroškov proizvodnje s pomočjo izkoriščanja različnih proizvodnih stroškov po posameznih državah oz. regijah. Proizvodna enota v tujini se ponavadi specializira za proizvodnjo samo enega dela proizvodnega ciklusa izdelka. Podjetje se lahko odloči za nakup obstoječega podjetja⁷

⁶ Prahalad in Doz, 1987; Barlett in Gohstal, 1989 (v Jaklič in Svetličič 2005: 32)

⁷ Podjetje je lahko večinski ali delni lastnik podružnice, lahko pa gre tudi za skupno naložbo (Svetličič 1985: 53).

ali pa ustanovi novo proizvodno enoto – gre za t. i. greenfield investicijo (investicijo na zelene poljane)⁸. Kadar se podjetje odloči za **tehnološko strategijo**, je to povezano s prodajanjem znanja in tehnologije. V prvi fazi gre za proizvodnjo blaga v tujini s pomočjo izkoriščanja tehnoloških prednosti, ki jih podjetje ima, v drugi fazi pa podjetje proda znanje, ki je za proizvodnjo potrebno.

Po Hrastelj in Makovec Brenčič (2003: 138) se načini in oblike vstopa delijo v tri glavne skupine: **izvozne⁹, pogodbene¹⁰ in investicijske oz. naložbene**. Njihova klasifikacija in glavne značilnosti so predstavljene v tabeli 2.1.

Tabela 2.1: Klasifikacija načinov in oblik vstopa podjetij na tuje trge

<i>Oblika vstopa</i>	<i>Značilnosti</i>
Izvozne oblike	100-odstotna eksternalizacija virov nizka stopnja nadzora majhno tveganje visoka fleksibilnost
Pogodbene oblike	deljeno tveganje in nadzor deljeno lastništvo
Investicijske oblike	100-odstotna internalizacija virov omogoča lastništvo in s tem visoko stopnjo nadzora visoka stopnja tveganja majhna fleksibilnost naložbe

Vir: Hrastelj in Makovec Brenčič (2003): 138

Danes se podjetja večinoma odločajo za kombinirane pristope ter glede na situacijo in potrebe združijo različne načine ter oblike vstopa. Ponavadi se najprej odločajo za izvoz blaga ali storitev, nato sledi ustanovitev lastne distribucijske enote. Kadar je potrebno poskrbeti za prilagoditev izdelka lokalnim razmeram, se odločijo za vzpostavitev proizvodne enote v tujini (Svetličič 1985: 51-52). Način in oblika vstopa so odvisni tudi

⁸ Pri greenfield investiciji vlagatelj v državi gostiteljici zgradi podjetje na novo oz. od začetka. V nadaljevanju bom uporabljala slovenski izraz – investicija na zelene poljane.

⁹ Izvoz je začetna faza internacionalizacije podjetja. Izdelki oz. storitve so ponavadi izdelani na domačem trgu ali v tretji državi, nato pa preko posredne, neposredne ali kooperativne oblike izvoza predani na ciljni trg. Več o izvoznih oblikah v Makovec Brenčič in Hrastelj 2003: 144-149.

¹⁰ Najpogostejše oblike so licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeno proizvodnja, skupna vlaganja, strateške zveze oz. zaveze. Več o pogodbenih oblikah v Hrastelj in Makovec Brenčič 2003: 149-172.

od menedžmenta – gre za t. i. menedžersko znanje oz. sposobnosti (*managerial know-tos*). Raziskave in intervjuji z menedžerji so pokazali, da je od načina poslovanja na domačih trgih, odvisna tudi njihova odločitev o načinu vstopa na tuje trge (Kotabe 2003: 469).

Podjetje, ki se odloči za internacionalizacijo, mora torej najprej izbrati lokacijo in nato vstopni model (izvoz, pogodbene oblike ali TNI). Za vlagatelja je tuja lokacija pomembna z vidika prispevka k regionalnim ali globalnim ekonomskim in strateškim ciljem. Tista, ki se odločijo za TNI, se morajo odločiti, kolikšen bo njihov lastniški delež v podjetju, ter izbrati med investicijo na zelene poljane in nakupom lokalnega podjetja (Dunning 2001: 44; Meyer 2003: 732). Nakup lokalnega podjetja v tranzicijskih državah je mogoč v procesu privatizacije, ko pa se ta konča, ima investitor možnost prevzema oz. združevanj. Tako se vlagatelj odloča med tremi oblikami naložb kapitala (Artisen-Maksimenko in Rojec 2001: 8):

1. delen ali celoten nakup podjetja,
2. dodatna investicija (rekapitalizacija) v določeno podjetje ali
3. skupna naložba (joint venture) z lokalnim podjetjem.

Nakup podjetja v privatizacijskem procesu zahteva od investitorja kompleksna pogajanja s številnimi državnimi ustanovami in delavskimi sindikati. Nadalje mora prevzeti odgovornost za preoblikovanje podjetja, kar lahko zahteva dodatna finančna vlaganja, ki velikokrat presežejo začetni vložek. V tem primeru govorimo o t. i. *brownfield* investiciji, kjer vlagatelj kupi lokalno podjetje v celoti ali delno. Ta lahko nadomesti investicijo na zelene poljane (kadar investitor ne more dobiti strateških lokalnih kapacitet), vendar se ne more smatrati zgolj kot nakup, saj je domače podjetje brez dodatnih naložb ponavadi prešibko, da bi se soočilo z globalno konkurenco. Nakup lokalnega podjetja ima za investitorja določene prednosti pred investicijo na zelene poljane. Lahko izkoristi človeški kapital, uporabi znanje zaposlenih, lokalne mreže itd. Uveljavljene blagovne znamke in distribucijske mreže so prav tako pomembna vrednost že obstoječega podjetja. Poleg tega pa pomeni nakup podjetja manj birokratskih zapletov. Nasprotno investicija na zelene poljane omogoča uresničevanje podjetniške strategije, ne da bi se moral kupec ukvarjati z zapuščino kupljenega podjetja (Meyer 2003: 734; The Western Balkans in transition 2004: 11).

Artisen-Maksimenko in Rojec (2001: 8, 11) sta pri izbiri oblike vlaganja kapitala izpostavila sledeče dejavnike, ki vplivajo na izbiro med naložbo na zelene poljane in nakupom podjetja v procesu privatizacije oz. pri prevzemu:

1. **delovno/kapitalno intenzivni faktorji:** bolj kot je panoga kapitalno intenzivna, višji je strošek investicije na zelene poljane v primerjavi z nakupom. Bolj kot je panoga delovno intenzivna, višji je strošek nakupa, saj je potrebno rešiti problem prevelikega števila zaposlenih;
2. **tržni delež:** če je izdelek investitorja na trgu že uveljavljen, je lahko investicija na zelene poljane enakovredna nakupu; če pa ima domač proizvajalec velik tržni delež in prepoznaven produkt, lahko tuji investitor pridobi tudi z nakupom lokalnega podjetja;
3. **lokalna dobavna in distribucijska mreža:** kadar ima domači proizvajalec to učinkovito urejeno, je to lahko dober argument za nakup lokalnega podjetja;
4. **potencialni stroški obnove:** stroški obnove obstoječih kapacitet lahko presežejo ustanovitev novih;
5. **lastniški status in denacionalizacija:** nerešen lastniški status je pomemben argument, da se investitor raje odloči za investicijo na zelene poljane.

Pri TNI je pomembna tudi časovna komponenta, predvsem za tista podjetja, ki želijo izkoristi t. i. prednost prvih (*first mover advantage*). Še posebej je ta strategija pomembna v industriji potrošnih dobrin, kjer so blagovne znamke pomembna konkurenčna prednost. Podjetje si lahko pridobi dolgoročne prednosti pred konkurenco, saj mu prednost prvega na trgu omogoča grajenje prepoznavne blagovne znamke, nadzor nad distribucijskimi kanali, dostop do lokalnih dobaviteljev in vlad. Vendar lahko tudi »drugi« pridobijo na račun »prvih«, saj so za podjetja, ki vstopajo na trg kasneje, pogoji poslovanja in trga že bolj jasno definirani, tržni mehanizem vpeljan, poleg tega pa lahko posnemajo prve in se izognejo njihovim napakam (Meyer 2003: 735).

Uspešen vstop na tuje trge pa je odvisen tudi od ustrezne marketinške strategije (blagovne znamke – brandinga) in upravljanja s človeškimi viri (Meyer 2003: 734).

3. TEORIJE MEDNARODNE PROIZVODNJE

3.1 RAZLOGI ZA NASTANEK NOVIH TEORIJ MEDNARODNE PROIZVODNJE

TNI so v zadnjih dveh desetletjih že postale pomembnejša gonilna sila globalizacije kot mednarodna trgovina, saj izvoz v primerjavi z mednarodno proizvodnjo izgublja na pomenu. MNP imajo v mednarodnih ekonomskih odnosih (MEO) vse pomembnejšo vlogo. Glavni razlogi za njihovo ekspanzijo so politika liberalizacije, hitre tehnološke spremembe in naraščajoča konkurenca (kot rezultat prvih dveh dejavnikov), ki sili podjetja, da izboljšajo svojo učinkovitost, tako da širijo svoje poslovanje v tujino in znižujejo stroške, ter iščejo nove oblike sodelovanja (Svetličič 1996: 51-52, 60; World Investment Report (Overview) 2002: 1-8).

Tak razvoj se je pričel po 2. svetovni vojni, vendar so standardne teorije mednarodne menjave še vedno temeljile na preveč togih predpostavkah¹¹ in niso bile zmožne razložiti novo nastalih okoliščin v MEO. Kasneje so začele upoštevati nepopolnost trga, mednarodno mobilnost proizvodnih dejavnikov, obstoj TNI in druge anomalije popolnega trga. Toda tradicionalna predpostavka, da se kapital giba iz držav z nizko v države z visoko obrestno mero ali v države z bogatimi naravnimi viri, ni razložila sodobnih kapitalskih tokov, saj se kapital v največji meri giba med državami s podobnimi obrestnimi merami ali pa celo iz tistih z višjo, v tiste z nižjo (Svetličič 1996: 70, 147).

Svetličič (1996: 146) utemelji potrebo po novih teorijah, poleg že omenjenih nerealnih predpostavk klasičnih teorij, še z naslednjimi razlogi:

- s spremembo tržne strukture – nastal je oligopolen trg,
- podjetja postanejo subjekti mednarodnih ekonomskih odnosov in s tem pride tudi do modifikacije vrste ter pomena oblik sodelovanja,
- s preobrazbo politične klime v bolj naklonjeno tujemu kapitalu.

¹¹ Te so: popolna konkurenca, mednarodna negibljevost proizvodnih dejavnikov, popolna informiranost, nepriznavanje pomena tehnologije, know how in menedžerskih ter trženjskih sposobnosti, obravnavanje podjetja kot črne skrinjice (nepopisan list), in da so podjetja, ki trgujejo, neodvisna (Svetličič 1996: 146).

3.2 RAZVOJ NOVIH TEORIJ MEDNARODNE PROIZVODNJE

Na splošno ločimo pri teorijah, ki razlagajo pojav mednarodne dejavnosti podjetij dva trenda: **razširjanje teorij mednarodne menjave** s postopnim vključevanjem TNI, tehnologije in MNP, in **poglabljanje znanj o samih TNI in MNP** kot samostojni smeri (Svetličič 1996: 157).

Pred letom 1960 so obstajali posamezni poskusi razlage TNI in MNP. Najpomembnejša dognanja tega obdobja so (Dunning 1993: 68):

- Iversen leta 1935 poda dokaj formalizirano teorijo portfolio kapitalskih tokov;
- številne empirične in večinoma deželno-specifične študije, ki so ugotovljale vpliv proizvodnih dejavnikov na TNI (avtorji Southard, Barlow in Dunning);
- Williams je že leta 1929 ugotovil, da je za razlago internacionalizacije potrebna modifikacija neoklasične teorije;
- ocena, da skupno lastništvo čezmejnih dejavnosti podjetij ne služi zgolj kot nadomestek za mednarodne kartele, temveč se jih lahko vsaj delno razlaga s pričakovanim dobičkom vertikalne ali horizontalne integracije (Plummer, 1934; Penrose, 1956 in 1958; Bye, 1958).

Stephen Hymer pa je prvi, ki je pričel sistematično analizirati TNI (leta 1960). Ločil je tiste neposredne naložbe, ki vodijo v proizvodnjo v tujini in dajejo vlagatelju vzvode nadzora, od portfolio investicij, ki so le finančne operacije. Gibalna sila razvoja v tujini postane dobiček in ne razlika v obrestnih merah. Lastniške ali monopolne prednosti pred domačimi podjetji so tiste, ki tujemu investitorju omogočajo doseg tega cilja.

Vendar Hymerjeva teorija ni odgovorila na vprašanje, zakaj podjetje izbere TNI, ne pa izvoza ali licence. To v 70. letih odkrije Dunning v lastniških in lokacijsko specifičnih prednostih, ki jih ima določeno podjetje (več v podpoglavju o eklektični paradigmi). Dunning se je pri tem oprl na Johnsona in njegovo razlikovanje med oprijemljivim in neoprijemljivim kapitalom (znanje, spretnosti), s čimer je moč pojasniti, zakaj pride do mednarodne proizvodnje. Neoprijemljivi kapital je težko prodati, ne da bi se pri tem podjetje izgubilo del zaslužka, kar ga spodbuditi, da prične samo proizvajati v tujini.

Williamson ugotovi, da je lastniške in lokacijsko specifične prednosti najuspešneje uresničiti z internalizacijsko specifičnimi prednostmi, ne pa s poslovanjem preko trga.

Tako pride v ospredje podjetje, ki investira, in temeljno vprašanje postane, zakaj podjetje nadomešča trg z ustanovitvijo podjetja v tujini (z vzpostavljanjem hierarhičnih, namesto tržnih odnosov). Ugotovi, da je trg za določene transakcije predrag in da jih je bolje izvajati znotraj podjetja oz. da trg za določene transakcije sploh ni primeren. Teorijo internalizacije¹² sta leta 1976 pravzaprav uvedla že Peter Buckley in Mark Casson. Ugotovila sta, da relativni stroški interne ali tržne poti poslovanja podjetja vplivajo na odločitev, katero možnost bo podjetje izbralo. To velja zlasti pri poslovanju z vmesnimi proizvodi (menedžerske, tehnične in druge spretnosti), ki so običajno podjetniško specifične in obenem prenosljive med državami.

V zadnjem času se teoretiki vse bolj ukvarjajo s poslovodstvenimi vidiki in vlogo vlade. Buckley je v internalizacijsko teorijo vgradil strateško vodenje, Grosse in Behrman pa pripisujeta velik pomen odnosom med vladami, med vlado in podjetji ter med podjetji in MNP, kar lahko prispeva k celoviti teoriji mednarodnega poslovanja. Ta bi združila različne teorije: teorije mednarodnih odnosov, teorije podjetja oz. mednarodnega poslovanja ter teorijo pogajanj in politologijo (Svetličič 1996: 158-163, 179).

Raziskovalci TNI in MNP torej skušajo podati odgovor, zakaj se podjetja raje odločijo za delovanje v tujini kot doma in kakšne učinke ima to na blaginjo. Splošno uveljavljene teorije v zvezi s tem še ni, imamo pa različne šole teorij mednarodne proizvodnje. Svetličič (1996: 168) jih deli glede na splošno uveljavljenost, njihov pomen za razumevanje mednarodne proizvodnje in TNI ter po kriterijih ravni analize (makro, mikro ali celovit pristop) na šest temeljnih skupin:

1. makroekonomske teorije,
2. mikroekonomske teorije (teorija internalizacije in teorija tržnih monopolnih prednosti),
3. eklektična paradigma kot celovit pristop,
4. teorija TNI oz. MNP,
5. druge teorije mednarodne proizvodnje in
6. teorija mednarodnega poslovanja.

¹² Oče internalizacije je Ronald Coase, ki je že leta 1937 ugotovil, da so trg in podjetja alternativni načini organizacije ekonomske dejavnosti (Svetličič 1996: 149).

3.3 PREGLED ZA TEMO TEGA DELA RELEVANTNIH TEORIJ

Jaklič in Svetličič (2001: 3) kot teoretični okvir, ki najbolje razloži izhodne TNI slovenskih podjetij, izpostavita naslednje teorije:

- teorijo investicijske razvojne poti (Dunning, 1981, 1993; ter Dunning in Narula, 1998);
- skandinavsko šolo: postopen model internacionalizacije (Welch, Luostarinen, 1988; Johanson, Vahlne, 1977);
- eklektično paradigmo (Dunning, 1993);
- teorijo življenjskega cikla (Vernon, 1966) in
- dinamično paradigmo razvoja (Ozawa, 1992).

V nadaljevanju sledi pregled teh teorij. Vernonovi teoriji življenjskega cikla je kot osnova služila Posnerjeva teorija tehnološke vrzeli, tako da je izpostavljena tudi ta, za študijo primera pa je pomembna, ker obravnava pomen inovacij. Sledi Dunningova eklektična paradigma, ki predstavlja izhodišče za razlago TNI. Naslednje podpoglavje se ukvarja z vplivom TNI na razvoj in konkurenčnost držav. Predstavljene so: investicijska razvojna pot, dinamična paradigma razvoja in Porterjev diamant (vključno z Dunningovo dopolnitvijo). Nazadnje sta predstavljena še modela internacionalizacije, preko katerih lahko razložimo izhodne naložbe slovenskih podjetij: Dunningov fazni pristop in skandinavska šola.

3.3.1 Tehnološki teoriji mednarodne menjave

3.3.1.1 Teorija tehnološke vrzeli

Posner je 1961 s teorijo tehnološke vrzeli prvi izpostavil tehnologijo kot dinamični dejavnik mednarodne menjave in razložil, zakaj do nje prihaja tudi med deželami s podobno strukturo proizvodnih dejavnikov¹³. Izhaja iz dejstva, da se v trgovini med razvitimi državami največkrat pojavljajo novi izdelki, ki temeljijo na uvajanju novih proizvodnih procesov. To daje inovacijskemu podjetju začasno monopolno prednost pri

¹³ Takrat prevladujoč Heckscher-Ohlinov (H-O) model mednarodne menjave je to zavračal. Toda H-O teorija, ki temelji na različni obdarjenosti s proizvodnimi dejavniki, velja zgolj za razlago inter-industrijske trgovine med razvitimi državami in DVR. Večina trgovine med razvitimi državami pa je intra-industrijske in temelji na ekonomijah obsega diferenciranih proizvodov, kot to razlagajo nove teorije mednarodne menjave (Salvatore 1999: 171).

prodaji. Vendar se začne s pojavom lokalnih proizvajalcev iz manj razvitih dežel, ki so zaradi nižjih stroškov dela bolj konkurenčni (čeprav so sicer manj tehnološko razviti), dobiček inovatorja manjšati. Tako je prisiljen v ponovno inovacijo, zato obravnava Posner tehnološke spremembe kot kontinuiran proces. Inovator bo zaradi tehnološkega neskladja med inovacijskim podjetjem/državo in drugimi državami imel prednosti vse dokler tekmeci ne bodo znali posnemati njegovega izdelka (Svetličič 1996: 203-205).

3.3.1.2 Teorija življenjskega cikla proizvoda

Vernon je prvi podal dinamično razlago odnosa med mednarodno menjavo in proizvodnjo v tujini. Proizvod ima svoj življenjski cikel, proizvodni proces pa je razdeljen na tri faze. Začetna faza (**faza novega izdelka**) poteka v razviti državi. Potrebne so velike spremembe delovnega procesa, delavci morajo biti visoko izobraženi. Značilna je nizka cenovna elastičnost¹⁴, inovator je monopolist. Proizvodnja se odvija na lokalnem trgu, tuje povpraševanje se zadovolji z izvozom. V drugi fazi (**faza dozorevanja**), postaneta proizvodni proces in izdelek standardizirana. Povpraševanje v tujini narašča. Stroški proizvodnje padajo, saj je možno izkoriščati ekonomije obsega. Podjetje prične proizvajati tudi v tujini, s čimer zmanjša stroške ali zavaruje svoj položaj na trgu. Sledi **faza standardiziranega proizvoda**. Proizvodni proces je popolnoma standardiziran in stopnja izobrazbe delovne sile ni več pomembna. Število posnemovalcev se večja, konkurenca nastopa s cenovno ali produktno diferenciacijo. Stroški postanejo odločilna determinanta lokacije proizvodnje, zato se ta preseli v DVR (Jepma, Jager in Kamphuis 1997: 108-111, Svetličič 1996: 205-207).

Po Vernonu do naložb v tujini prihaja, ko je neki trg v tujini že izvozno zasičen, ko se začnejo krepiti želje domačih proizvajalcev po lastni proizvodnji, in ko izdelek postane dovolj standardiziran. Vendar so dodatna vlaganja še vedno potrebna, zato je sodelovanje s tujim investitorjem za domačine privlačna možnost: domače podjetje tako pride do novega izdelka ali storitve hitreje in ceneje.

Indijski ekonomist Balakrishnan je Vernonovo teorijo razširil tako, da pride v **četrti fazi** razvoja izdelka do naložb tudi med DVR. Proizvajalci v teh državah prilagodijo

¹⁴ To pomeni, da sprememba cene nima vpliva na obseg povpraševanja – če se cena izdelka zniža, to ne bo v veliki meri povečalo povpraševanja (Jepma, Jager in Kamphuis 1996: 108).

proizvodnjo lokalnim razmeram ali majhnim trgov ali posebnim lokacijskim razmeram. Razširitev tako pridobljenega znanja v druge podobne države je cenejša, kot če bi to naredil prvotni lastnik znanja (Svetličič 1999: 40).

Vernon je leta 1977 dopolnil prvotno različico modela in se osredotočil na tržni položaj. Že samo poimenovanje faz kaže instrumente doseganja in vzdrževanja konkurenčnega oligopolnega položaja oz. preprečevanje vstopa konkurentom: »v **fazi inovacijskega monopola** s pomočjo inovacije, v **fazi zrelega oligopola** s pomočjo cenovne konkurence in ekonomijami obsega ter v **fazi ostarelega oligopola** s pomočjo kartelov, diferenciacije izdelkov in drugimi tržnimi vstopnimi ovirami. Lokacijo proizvodnje v tej fazi opredeljujejo predvsem razlike v stroških med deželami« (Svetličič 1996: 212).

Slabost teorija življenjskega cikla je, da »razlaga le TNI, ki so tržno poganjane, ne pa tiste, ki iščejo vire ali želijo doseči višjo učinkovitost. Zato je /.../ le parcialna, pojasnjuje le določen del dejavnosti MNP« (Svetličič 1996: 210).

3.3.2 Eklektična paradigma

Dunningova eklektična ali LaLI paradigma je povezava vseh dotedanjih pristopov. »Pojasnjuje raven in obrazec mednarodne dejavnosti podjetij, ki oplajajo vrednost v tujini, s pomočjo posebnih lastniških, lokacijskih in internalizacijskih prednosti« (Svetličič 1996: 171). Podjetje z **lastniško specifičnimi (La) prednostmi** ima v lasti edinstvene proizvodne pogoje, ki mu zagotavljajo dobiček. Lahko jih kombinira z ostalimi viri, tako doma kot v tujini. Te prednosti so lahko otipljive ali neotipljive. Prednosti so lahko vezane tudi na določeno lokacijo – gre za **lokacijsko specifične (L) prednosti**: poceni ali zelo izobražena delovna sila, infrastruktura, bližina naravnih virov, davčne ugodnosti. Poleg tega pa mora biti internalizacija (netržni način vstopa na tuji trg) najboljši način maksimiranja rente. Gre torej za **internalizacijske (I) prednosti** (Dunning 1993: 77, 79).

Da se podjetje odloči za mednarodno dejavnost, morajo biti izpolnjeni štiri pogoji.

1. V primerjavi z ostalimi podjetji na določenem trgu mora imeti **La prednosti**, ki se kažejo v obliki neoprijemljivega premoženja podjetja in skupnega upravljanja čezmejnih dejavnosti.

2. Za podjetje je bolje, da samo izkoristi La prednosti na tujih trgih, kot da jih proda. Na ta način izkoristi **I prednosti**. Te kažejo na večjo organizacijsko učinkovitost ali na sposobnost izvrševanja monopolne moči nad premoženjem, ki ga upravlja.
3. Nato začne izkoriščati **L prednosti** – izbere tisto državo, ki ima za njegovo dejavnost najprimernejšo lokacijo.
4. Samo izraba LaLI prednosti ne zadostuje za odločitev za proizvodnjo v tujini. Ta mora biti del dolgoročne strategije podjetja (Dunning 1993: 79-80).

3.3.3 Pomen TNI za razvoj in konkurenčnost države

Dunningova investicijsko razvojna pot je prvi celovit teoretični poskus, ki je v teorijo TNI vnesel dinamiko in zvezo med vhodnimi ter izhodnimi TNI (Svetličič 1996: 168). **Ozawa** je v dinamični paradigmi razvoja poudaril pomen izhodnih TNI in njihovo vlogo pri razvoju domačega gospodarstva (Svetličič 1999: 40). **Porterjev razvojni diamant** oz. Dunningova dopolnitev modela pa je za študijo primera pomemben, ker izpostavlja preobrazbeno vlogo izhodnih TNI in konkurenčne prednosti MNP.

3.3.3.1 Teorija investicijske razvojne poti

TNI imajo različno vlogo pri razvoju države. Najpomembnejši dejavniki so podjetniško specifične prednosti, stopnja razvoja države (tako tiste, v katero se vlaga, kot te, katere podjetja vlagajo v tujino) ter politika držav. Razlika med prilivi in odlivi TNI je funkcija razvojne stopnje države, izražena v bruto nacionalnem proizvodu (BNP) na prebivalca, in funkcija spreminjajoče se konfiguracije LaLI prednosti. Bolj razvita je država, več ima tako vhodnih kot izhodnih investicij (Svetličič 1999: 38).

Države v svojem razvoju prehajajo prek **petih razvojnih stopenj**. **Prva** je predindustrijska faza, kjer ni ne vhodnih in ne izhodnih TNI. Potrošnja je zaradi nizkega dohodka na prebivalca majhna, infrastruktura slaba, delovna sila je neizobražena in nemotivirana. V **drugi fazi** pričnejo naraščati vhodne investicije. Edine lokacijske prednosti so naravne danosti. Dohodek na prebivalca in potrošnja naraščata, infrastruktura se izboljša. Organizacijske prednosti domačih podjetij se s pomočjo vladnih politik okrepijo in tako se pojavijo tudi izhodne naložbe. Še vedno pa je manj izhodnih kot vhodnih TNI. V **tretji fazi** se negativni saldo TNI zmanjšuje. Država

ustvari primerno poslovno okolje, pravni sistem in infrastrukturo. Dohodek na prebivalca se poveča, kar vodi v povpraševanje po bolj kvalitetnih izdelkih. Konkurenca med proizvajalci se poveča, podjetja začnejo iskati cenejše delo v tujini. V **četrti fazi** je že več izhodnih kot vhodnih TNI. Internalizacija v tujino postane najboljši način za uveljavljanje lastnih tehnoloških sposobnosti. Konkurenčne prednosti države se premaknejo na področje ustvarjenih prednosti. Spremeni se tudi vloga države: ključna postane podpora prestrukturiranju gospodarstva oz. krepitev tehnoloških sposobnosti domačih podjetij. V **peti fazi** prihaja do navzkrižnih vlaganj med razvitimi državami. Tako vhodne kot izhodne TNI naraščajo, saldo med njimi pa niha okoli nič. Konkurenčne prednosti postajajo vse bolj odvisne od sposobnosti podjetij ustvarjati prednosti in/ali oplajati te prednosti v tujini. Izkoriščajo jih predvsem s pomočjo učinkovite organizacije, postanejo multinacionalna. Država v tej fazi prispeva h krepitvi učinkovitosti trgov in zmanjševanju transakcijskih stroškov (Dunning in Narula 1998: 2-11, Svetličič 1999: 38-39).

3.3.3.2 Dinamična paradigma razvoja

K razvoju domačega gospodarstva ne prispevajo le vhodne, temveč tudi izhodne TNI. Ozawa loči **tri stadije razvoja**, ki se lahko še dodatno delijo na faze glede na vlogo države in TNI ter glede na stopnjo in značilnost izvozne konkurenčnosti. V **prvem stadiju** ima država na podlagi razpoložljivih naravnih virov navzven naravnano izvozno pospeševalno strategijo. TNI se pojavijo v industriji, ki izkorišča surovine in poceni delovno silo. Z izvozom teh izdelkov država krepi svoje dane primerjalne prednosti. V **investicijskem stadiju** se zmanjša delež nezaposlenih, plače in sposobnosti se okrepijo, valuta aprecira. Pride do lokalizacije znanja in tehnološke akumulacije. Izhodne investicije so usmerjene v dežele z naravnimi viri in/ali poceni delovno silo. Proizvajajo se izdelki z vedno višjo dodano vrednostjo. V **tretjem stadiju** je rast investicijsko poganjana. Konkurenčnost se dosega z uporabo fizičnega kapitala in ekonomijami obsega. Kasneje postaneta pomembnejša človeški kapital in znanje. Vhodne TNI so usmerjene v tehnološko intenzivne dejavnosti. Država ima v tej fazi funkcijo zagotavljanja infrastrukture (Svetličič 1996: 240-241).

»Po Ozawi TNI sicer prispevajo k preobrazbi, vendar odločilno vlogo vseeno igrajo domača podjetja ob izdatnem usmerjanju in asistenci države« (Svetličič 1996: 241).

Vendar lahko država oz. podjetje s pomočjo izhodnih TNI ohranja prednosti tudi takrat, ko zaradi dviga domačih plač ne bi bila več svetovno konkurenčna. TNI so tako ofenzivno sredstvo zadrževanja konkurenčnih prednosti (Svetličič 1996: 239).

3.3.3.3 Porterjev razvojni model in Dunningova dopolnitev

Pomen izhodnih TNI za razvoj gospodarstva neke države je Porter predstavil z modelom konkurenčnih prednosti. Konkurenčne sposobnosti so odvisne od štirih dejavnikov, ki sestavljajo nacionalni diamant konkurenčnih prednosti držav. To so:

- 1. faktorski pogoji oz. razpoložljivost proizvodnih dejavnikov**, ki se delijo na naravne in ustvarjene – uspešne so tiste industrije, ki večinoma uporabljajo ustvarjene dejavnike;
- 2. pogoji domačega povpraševanja po izdelkih ali storitvah**: kakovostno domače povpraševanje »sili«
podjetja v inovacije in je pogoj konkurenčnosti na tujih trgih;
- 3. povezane in podporne panoge**: prisotnost ali odsotnost dobaviteljev ali z osnovno dejavnostjo povezanih panog vpliva na svetovno konkurenčnost in
- 4. strategije podjetij, njihova struktura in medsebojno tekmovanje**.

K temu Porter doda še dve zunanji spremenljivki, na kateri podjetja nimajo vpliva: **vlogo države in naključja/priložnosti** (Jepma, Jager in Kamphuis 1997: 84, Svetličič 1996: 231 in 1999: 42). Tako loči štiri razvojne faze: **faktorsko poganjano, investicijsko poganjano, inovacijsko poganjano in z bogastvom poganjano fazo**. V vsaki fazi različni deli diamanta igrajo različno pomembno vlogo. V višji fazi razvoja je država, pomembnejši postaja diamant kot celota (Svetličič 1996: 236).

Slabost Porterjevega diamanta je v tem, da avtor ni upošteval položaja majhnih držav. Tako v analizi niso vključene TNI kot pomemben element konkurenčnih sposobnosti. Upošteevane so le izhodne TNI, medtem ko vhodne razume celo kot nezaželene. Zato je Dunning leta 1992 v diamant vključil manjkajoče **TNI kot dodatno zunanjo spremenljivko**: tako vhodne kot izhodne TNI pomembno vplivajo na vse štiri sestavine nacionalnega diamanta. Izhaja iz dveh sklopov posebnih značilnosti MNP. Za študijo primera je posebej pomemben del, ki se nanaša na izhodne TNI. Izpostavi namreč tri razlike med MNP in domačimi neinternacionaliziranimi podjetji:

1. zaradi zemljepisne razvejanosti svoje dejavnosti imajo MNP dodatne možnosti delovanja;
2. možnost diverzifikacije njihovega premoženja in gospodarske dejavnosti, da bi tako znižala tečajna in druga tveganja;
3. MNP imajo dostop do tujih virov, trgov, ekonomskih sistemov, poslovnega sodelovanja, infrastrukture in vrste konkurence in lahko izkoriščajo več diamantov nacionalnih konkurenčnih prednosti (Dunning v Svetličič 1999: 42).

Pomemben dosežek dinamičnih teorij je, da so opozorile, da podjetja pričnejo vlagati v tujino tudi zato, ker se je njihov konkurenčni položaj poslabšal (npr. povišanje stroškov dela v domači državi). Takšne izhodne investicije lahko zato imenujemo tudi strateške oz. preživetvene (Jaklič in Svetličič 2005: 21).

3.3.4 Modeli internacionalizacije

3.3.4.1 Dunningov fazni pristop internacionalizacije podjetij

Internationalizacija dejavnosti podjetij je sestavni del strategije razvoja podjetja v njegovih prizadevanjih za osvajanje vse višjih stopenj v verigi dodajanja vrednosti. Dunning glede na stopnje dodatne vrednosti loči pet faz:

1. Začetek internacionalizacije – možnost nabave cenejših inputov ali strategija za ohranitev tržnega deleža. Podjetje se odloči za izvoz ali neposredno (ponavadi trgovinsko) prisotnost na tujem tržišču. Proizvoda enota se ustanovi le, če je potrebna stalna prisotnost ali če danega izdelka ni mogoče izvažati zaradi prevoznih omejitev.

2. Investicije v trgovinsko povezane dejavnosti. Ta tip internacionalizacije je prvi, ki je utemeljen na naložbah. Zahteva manj sredstev, tveganja so majhna in služi kot priprava na proizvodne TNI.

3. Naložbe v tujini naprej in nazaj po verigi dodajanja vrednosti. Ne gre več zgolj za olajšanje prodaje na tujem tržišču, temveč za naložbe v proizvodnjo blaga in storitev. Cilj je dosežati ekonomije obsega, parirati obnašanju konkurentov (taktika zasledovanja in vračanja groženj), premagovati uvozne ovire in zmanjšati transportne ter administrativne stroške poslovanja v tujini.

4. Poglobljanje in širjenje mreže v tujini. V tej fazi podjetja geografsko razpršijo posamezne faze določenega izdelka po verigi dodajanja vrednosti.

5. Regionalna ali globalna integracija. Matično podjetje in njegove afiliacije proizvajajo različne izdelke za prodajo na svetovnem ali regionalnem trgu. Trženje se izvaja interno, znotraj sistema MNP. Vsaj del R&R je na mestu proizvodnje (Dunning 1993: 194-205, Jaklič in Svetličič 2005: 21).

3.3.4.2 Skandinavska šola internacionalizacije

Skandinavsko oz. nordijsko šolo internacionalizacije »predstavljata« dva pristopa: **Luostarinenov podjetniški model** (v središču je podjetje kot investitor) in **uppsalski model**, ki podrobneje obravnava trge ciljnih držav in načini vstopa nanje (Jaklič in Svetličič 2005: 22).

Luostarinen je na temelju analize dejavnosti finskih podjetij ugotovil, da so podjetja začela proces internacionalizacije različno, odvisno od dejavnosti. Večina jih najprej internacionalizira svojo dejavnost na področju blaga, zatem storitev, sistemov in končno na področju know-how. Loči **štiri faze** internacionalizacije dejavnosti: **začetno, razvojno, fazo rasti in fazo multinacionalnega podjetja**. Glede na oblike delovanja podjetja v tujini se internacionalizacija prične z izvozom oz. trgovino, sledijo pogodbene oblike (licence, franšize, kooperacija, projekti na ključ), nato se sodelovanje pogloblja z naložbenimi oblikami (najprej v trgovinske podružnice), sledijo sodelovanje v proizvodnji in portfolio naložbe ter nazadnje TNI. Geografsko se podjetja najprej usmerijo na bližnje trge, ki jih dobro poznajo, kar znižuje transakcijske stroške in tveganja (Svetličič 1996: 291-292 in 1999: 45-46).

Tudi **uppsalski model** internacionalizacije predvideva postopnost tega procesa. Podjetja v procesu internacionalizacije gredo skozi **štiri faze**. Prva je predizvozna faza, sledi faza izvoza s pomočjo neodvisnega zastopnika, nato ustanovitev trgovske podružnice v tujini, v četrti fazi pa podjetje ustanovi proizvodno podružnico v tujini. Ključno za model je, da imajo izkušnje poslovanja podjetij prednost pred objektivnim znanjem. Teh pa ni mogoče prenašati. Tako se podjetja postopoma učijo obnašanja v tujini. Najprej razširijo poslovanje na bližnje trge, nato pa se s temi izkušnjami podajo na bolj oddaljene (Jaklič in Svetličič 2005: 24).

4. TRANZICIJA V DRŽAVAH NEKDANJE JUGOSLAVIJE

Reformiranje gospodarstva nekdanje Jugoslavije se je pričelo že v 60. letih 20. stoletja in je trajalo vse do razpada SFRJ. Tako so novo nastale države s tega območja lažje vstopile v proces tranzicije. Vendar so vojna in nemiri onemogočili proces prestrukturiranja gospodarstva ter stabilizacije makroekonomskih dejavnikov. Najbolj pereč primanjkljaj nekdanjega socialističnega sistema je bila odsotnost institucionalnega in pravnega okvira. Pomanjkljivo sta bili urejeni področji lastniških pravic in gospodarskega prava, ni bilo ustrezne regulacije finančnih trgov, komercialnih bank, trga delovne sile in davčnega sistema (World Economic Outlook 2002: 85).

V podpoglavjih, ki sledijo, bom prikazala ključne ekonomske kazalce držav nekdanje Jugoslavije in predstavila smernice njihove gospodarske strategije, analizirala poslovno klimo in opozorila na pomen TNI za razvoj teh držav. Številčni prikaz makroekonomskih kazalcev obravnavanih držav pa je prikazan v Prilogi 1.

4.1 PREGLED GOSPODARSKIH RAZMER PO POSAMEZNIH DRŽAVAH

4.1.1 Hrvaška

Osamosvajanje Hrvaške je zaradi vojne zaznamovala precejšnja makroekonomska nestabilnost in začetni padec gospodarske aktivnosti je bil bolj izrazit kot v ostalih tranzicijskih državah (Vujčić 2001: 290). Gospodarska situacija se v zadnjih letih izboljšuje, najuspešnejša sektorja sta bančništvo in turizem. Glavna problema ostajata visoka stopnja nezaposlenosti in neizvajanje strukturnih sprememb.¹⁵ Od leta 1995 ima Hrvaška primanjkljaj na tekočem računu plačilne bilance, kar je predvsem posledica visokega primanjkljaja v trgovinski bilanci. Financira ga s pomočjo vhodnih TNI.

Večja liberalizacija gospodarstva zaenkrat še ni prinesla zelenih učinkov. Vsi podpisani prostotrgovinski sporazumi še niso veljavni, potrebno pa je tudi nadaljnje prestrukturiranje izvoznega sektorja in izboljšanje izvozne učinkovitosti. Ugodnejše gospodarske razmere napovedujeta konstantna gospodarska rast in nizka inflacija (Vujčić 2001: 295-296, The Western Balkans in transition 2004: 42, 48).

¹⁵ CIA, The World Factbook, Croatia, <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/hr.html> (7. 8. 2005).

Strateški cilj Hrvaške je postati članica EU do leta 2008. Februarja 2003 je uradno zaprosila za članstvo, vendar še čaka na uradni začetek pogajanj.¹⁶ Ta naj bi se predvidoma začela novembra 2005.¹⁷ Z EU že sodeluje v okviru stabilizacijsko-pridružitvenega procesa (več o tem v poglavjih 5.3.1 in 5.3.2).

Glavne naloge hrvaške vlade v prihodnjih letih so:

- podpora vključevanju privatnega sektorja v infrastrukturo tako na nacionalni kot lokalni ravni, hkrati pa tudi krepitev neodvisnosti in pristojnosti novoustanovljenih regulativnih institucij,
- izboljšanje poslovnega okolja s poenostavitvijo registracije in drugih pravnih zahtev ter s tem privabiti več tujih investitorjev,
- pospeševanje privatizacije v turizmu, ki velja za ključni sektor gospodarstva, in pričeti s prestrukturiranjem v občutljivih sektorjih gospodarstva, kot sta kmetijstvo in ladjedelništvo,
- povečati transparentnost in učinkovitost javne uprave ter zmanjšanje korupcije,
- pospeševanje gospodarskega sodelovanja z državami v regiji.¹⁸

4.1.2 Bosna in Hercegovina

BiH je zaradi vojne v primerjavi z ostalimi državami v regiji najpozneje pričela s tranzicijo. Država je po Daytonskem sporazumu sicer ohranila ozemeljsko celovitost, vendar je administrativno razdeljena na tri dele.¹⁹ Zvezna vlada izvaja zunanjo in fiskalno politiko, večino izvršilnih funkcij pa izvajata vladi Federacije in Republike Srbske. Sporazum je uvedel tudi funkcijo Visokega predstavnika (*Office of the High Representative*), ki v imenu mednarodne skupnosti nadzoruje civilni del izvajanja sporazuma.²⁰ Takšna kompleksna notranjepolitična situacija otežuje gospodarski razvoj. Proces makroekonomske stabilizacije in strukturnih reform sicer poteka, vendar zaostaja

¹⁶ Europa, European Commission, Enlargement, Relations with Croatia, http://europa.eu.int/comm/enlargement/croatia/eu_relations.htm (13. 8. 2005).

¹⁷ Spletno Delo, Svet, http://www.delo.si/index.php?sv_path=41,396,91120 (3. 10. 2005).

¹⁸ EBRD: Croatia, country strategy, <http://www.ebrd.com/about/strategy/country/croatia/main.htm> (6. 8. 2005); Ministrstvo za gospodarstvo: Države jugovzhodne Evrope in zahodnega Balkana, http://www.mg-rs.si/ekonomski_odnosi/bilateralni_odnosi/eu_in_tretje_drzave/jv_evropa_in_balkan/index.php (22. 2. 2005); http://www.izvoznookno.si/EU_trgovanje/index.php?gr1=trgSpr#2003121910253589 (7. 8. 2005).

¹⁹ GZS, Podatki o tujih trgih, Bosna in Hercegovina, Politični sistem in teritorialne enote, <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=8072&IDpm=6235> (6. 8. 2005).

²⁰ CIA, The World Factbook, BiH, <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/bk.html> (7. 8. 2005); Office of the High Representative, <http://www.ohr.int/> (13. 8. 2005).

za pričakovanji. Največji problem predstavljajo trgovinski in plačilnobilančni deficit ter visoka nezaposlenost.

Tudi za BiH je integracija v EU eden izmed ključnih političnih ciljev. Trenutno čaka na začetek pogajanj za sklenitev stabilizacijsko-pridružitvenega sporazuma.²¹

Ključni cilji tranzicije so:

- privatizacija, prestrukturiranje gospodarstva in zmanjšanje ovir za razvoj podjetništva ter s tem povečati dotok kapitala, kar bo omogočilo manjšo odvisnost od tuje pomoči in donacij;
- zmanjšanje državnega aparata in birokratizacije,
- izboljšanje infrastrukture in reforma finančnega sektorja ter
- okrepitev državnih institucij in vzpostavitev enotnega gospodarskega prostora.²²

4.1.3 Srbija in Črna gora

Po razpadu Jugoslavije je bila Zvezna republika Jugoslavija (ZRJ) pod režimom Slobodana Miloševića tako politično kot gospodarsko izolirana. BDP se je v obdobju od 1990 do 2000 prepolovil. Po političnem preobratu jeseni 2000 se je začela ponovno vključevati v mednarodno skupnost. Vlada je pričela z izvajanjem gospodarskih in političnih reform, vendar se je notranjepolitična situacija leta 2003 ponovno poslabšala. Negotove razmere dodatno zaostrejata potencialno osamosvajanje Črne gore in nerešeno vprašanje Kosova. Črna gora je s pogajanjem dosegla ohlapno federacijo in država se je 2003 preimenovala v Srbijo in Črno goro (SČG). Vodi lastno gospodarsko in finančno politiko: ima svojo centralno banko, kot uradno valuto namesto dinarja uporablja evro, ima tudi svojo carinsko politiko in proračun. Kosovo je od leta 1999 pod oblastjo ZN (UN Interim Administration Mission in Kosovo – UNMIK²³) in čaka na določitev statusa s strani mednarodne skupnosti. Finančno je odvisen od tuje pomoči in financiranja s strani diaspore, kar je v proračunih za leti 2002 in 2003 predstavljalo kar 43 % prihodkov. BDP na prebivalca je med najnižjimi v Evropi. V obtoku sta tako dinar

²¹ Europa, European Commission, Enlargement, Relations with Bosnia and Herzegovina, http://europa.eu.int/comm/enlargement/bosnia_herzegovina/eu_relations.htm (13. 8. 2005).

²² EBRD, Bosnia and Herzegovina country strategy, <http://www.ebrd.com/about/strategy/country/bosnherz/main.htm> (6. 8. 2005); CIA, The World Factbook, BiH, <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/bk.html> (7. 8. 2005).

²³ Več informacij o UNMIK je dostopnih na spletni strani <http://www.unmikonline.org/>.

kot evro. UNMIK sodeluje z EU in kosovsko vlado pri izvajanju reform, podpiranju gospodarske rasti in privabljanju TNI.

SČG znižuje inflacijo, tudi gospodarska rast je konstantna, ima pa visoko stopnjo nezaposlenosti (pri kateri je sicer treba upoštevati precejšen delež sive ekonomije) in visok plačilnobilančni primanjkljaj (CIA, The World Factbook²⁴; The Western Balkans in transition 2004: 59, 72).

Dolgoročen interes države je integracija v EU, vendar trenutno še čaka na začetek pogajanj za podpis stabilizacijsko-pridružitvenega sporazuma.²⁵

Glavni izzivi tranzicije za SČG torej so:

- izvajanje ključnih reform za pospeševanje razvoja privatnega sektorja in izboljšanje gospodarske klime za tuje vlagatelje (reforma državne uprave, pravnega sistema, izboljšanje gospodarske konkurenčnosti, privabljanje TNI in izvajanje privatizacije),
- boj proti korupciji,
- izboljšanje plačilne discipline in prestrukturiranje podjetij v državni lasti ter
- prenova in privatizacija bančnega sektorja in s tem omogočiti financiranje gospodarskih subjektov.²⁶

4.1.4 Makedonija

Makedonska industrija je bila na začetku tranzicije na nizki tehnološki stopnji in zelo povezana z gospodarskimi strukturami ZRJ. Z uvedbo sankcij ZN proti ZRJ je izgubila 60 % nekdanjega trga. Pozitivno gospodarsko rast je prvič dosegla leta 1996 (Berk 2001: 403-404). Gospodarsko stanje se je pričelo bolj opazno izboljševati po letu 2000, vendar je imela politična in varnostna kriza leta 2001²⁷ velik negativen vpliv. Zaradi zmanjšanja trgovine, zapor mej, povečanih obrambnih izdatkov in nezaupanja investitorjev je gospodarska rast upadla za 4,5 %. Kljub politični zavezanosti reformam,

²⁴ CIA, The World Factbook, Serbia and Montenegro, <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/yi.html> (7. 8. 2005).

²⁵ Europa, European Commission, Enlargement, Serbia and Montenegro, http://europa.eu.int/comm/enlargement/serbia_montenegro/serbia_montenegro_eu_relations.htm (13. 8. 2005).

²⁶ EBRD, Serbia and Montenegro country strategy, <http://www.ebrd.com/about/strategy/country/sm/main.htm> (6. 8. 2005).

²⁷ Kriza se je končala s podpisom t. i. Ohridskega okvirnega sporazuma avgusta 2001, ki krepi civilni karakter države in širi pravice etničnih manjšin.

liberalizaciji in regionalnemu sodelovanju država izboljšuje gospodarske razmere zelo počasi ali sploh ne. Ima podobne ekonomske probleme kot ostale obravnavane države: stopnja nezaposlenosti je visoka, prav tako plačilnobilančni primanjkljaj, ima pa tudi nižje stopnje gospodarske rasti kot ostale države v regiji.

Makedonija je z EU 9. aprila 2001 sklenila stabilizacijsko-pridružitveni sporazum, ki je pričel veljati 1. 4. 2004. Marca istega leta je vložila prošnjo za članstvo v Uniji. Ključne naloge Makedonije za začetek pogajanj z EU so gospodarski napredek, uveljavljanje vladavine prava in boj proti korupciji, reforma sodstva, uvajanje ustreznih pogojev za razvoj tržnega gospodarstva in reforma javne uprave.²⁸

Glavni izzivi tranzicije torej so:

- izboljšanje gospodarske klime in spodbujanje razvoja malih in srednje velikih podjetij, zmanjševanje birokratizacije, olajšati dostop podjetjem do pridobivanja finančnih sredstev,
- reforma pravosodja in zmanjšanje korupcije,
- izboljšanje delovanja bančnega sektorja in
- modernizacija infrastrukture ter s tem povezanimi ukrepi za večji priliv tujih investicij.²⁹

4.1.5 Gospodarska klima v državah nekdanje Jugoslavije

Vlade lahko vplivajo tako na obseg vhodnih TNI kot tudi na to, koliko ima država od njih koristi. Prvi način so aktivnosti, s katerimi vplivajo na nivo in strukturo TNI: vstopni pogoji, lastniške ali finančne omejitve, pogoji delovanja tujih podružnic in kakršno koli omejevanje zaslužkov ali vrnitev kapitala v matično državo. Druga vrsta politik je bolj splošne narave. Ukrepi niso neposredno namenjeni tujim investitorjem, vendar vplivajo na njihovo globalno konkurenčnost. Mednje sodijo davčna politika, politična stabilnost, konkurenčna politika in splošni makroekonomski ukrepi. Vse pomembnejša postaja vloga vlade pri vplivanju na dostopnost in učinkovitost na

²⁸ Europa, European Commission, Enlargement, relations with the former Yugoslav Republic of Macedonia, http://europa.eu.int/comm/enlargement/fyrom/political_profile.htm (13. 8. 2005).

²⁹ EBRD, FYR Macedonia country strategy, <http://www.ebrd.com/about/strategy/country/mace/main.htm> (6. 8. 2005); CIA, The World Factbook, Macedonia, <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/mk.html> (7. 8. 2005); Europa, European Commission, Enlargement, relations with the former Yugoslav Republic of Macedonia, http://europa.eu.int/comm/enlargement/fyrom/political_profile.htm (13. 8. 2005).

lokacijo vezanih resursov. Na pomenu pridobiva tudi okoljska politika in z njo povezani standardi (Dunning 2001: 45- 46).

Tabela 4.1 prikazuje podatke o poslovnem okolju v državah nekdanje Jugoslavije. Zaradi primerjave poslovnih okolij sem upoštevala tudi kazalce za Slovenijo. Podatke sem nato primerjala s povprečjem članic EU, saj države naslednice SFRJ kot glavni politični cilj navajajo članstvo v tej integraciji.

Tabla 4.1: Kazalci poslovnega okolja v držav nekdanje Jugoslavije in primerjava z EU

Država/regija	Ustanovitev podjetja ³⁰		Zaposlovanje in odpuščanje ³¹		Uveljavitev pogodb ³²	
	Število postopkov	Število dni	Fleksibilnost zaposlovanja (indeks)*	Fleksibilnost odpuščanja (indeks)*	Število postopkov	Število dni
Hrvaška	12	49	61	50	22	415
BiH	12	54	78	30	36	330
SČG	11	51	28	40	36	1.028
Makedonija	13	48	33	40	27	509
Slovenija	10	61	28	50	25	1.003
EU - povprečje ³³	7,4	36	32,5	33,6	22,3	344,8

Vir: Svetovna banka³⁴, lastni izračuni; *Vrednost indeksa je lahko od 0 do 100, višji indeks pomeni nižjo fleksibilnost.

Številni ukrepi za privabljanje vhodnih TNI (npr. posebna zakonodaja, agencije za gospodarsko promocijo ipd.) so premalo uspešni, če jih ne spremljajo osnove značilnosti »prijaznega« poslovnega okolja – jasni poslovni postopki, fleksibilnost trga delovne sile in učinkovito izvajanje pogodb. Države nekdanje Jugoslavije morajo

³⁰ Kazalec kaže število postopkov in dni, preden lahko novo podjetje začne delovati. Število postopkov in dni je podobno v vseh državah, vendar višje od EU povprečja.

³¹ Kazalec kaže na fleksibilnost trga delovne sile – višja kot je vrednost, manjša je fleksibilnost.

³² Kazalec skuša izmeriti učinkovitost pravnega sistema pri uveljavljanju komercialnih pogodb, še posebej reševanje plačilnih sporov. Število postopkov se nanaša na vse postopke, ki zahtevajo interakcije med strankami, število dni pa se nanaša na število dni, ki pretečejo od vložitve tožbe do dejanskega plačila.

³³ Podatki za Ciper, Luksemburg in Malto niso bili dosegljivi, zato je EU povprečje izračunano na podlagi podatkov za 22 članic EU.

³⁴ World Bank, Doing business, Explore Topics, <http://www.doingbusiness.org/ExploreTopics/> in World Bank, Doing business, Methodology, <http://www.doingbusiness.org/Methodology/> (15. 8. 2005).

nadaljevati s politično in gospodarsko stabilizacijo ter s prestrukturiranjem, da bodo na ta način znižale tveganja za vlagatelje in povečale donosnost naložb. Tako bo postala celotna regija bolj privlačna za TNI (The Western Balkans in transition 2004: 21-22).

4.2 POMEN TNI ZA RAZVOJ DRŽAV NEKDANJE JUGOSLAVIJE

Država se odloči za priliv tujega kapitala v obliki TNI predvsem zaradi pričakovanja neto učinkov – gre za t. i. domačo dodano vrednost³⁵. Ta je lahko posledica premoženja (in še posebej tehnologije in informacij), ki ga tuje podjetje prenese v državo gostiteljico in (ali) organizacijskega nadzora investitorja (Dunning 2001: 44).

Vhodne TNI so pomemben vzvod razvoja manj razvitih držav, saj jim zagotavljajo potreben kapital za doseganje ekonomske rasti ter prenos tehnologije in zaposlitve (Jepma, Jager in Kamphuis 1997: 101). Vhodne TNI so za DVR zaradi zmanjševanja uradne razvojne pomoči postale njeno nadomestilo in so zato tudi bolj zaželen vir financiranja. Kant (Berg in Guisinger 2003: 261) je leta 1996 ugotovil, da so bile od leta 1993 dalje TNI največji posamezni zunanji vir financiranja za DVR.

Pritok tujega kapitala v obliki neposrednih investicij bo imel izredno pomembno vlogo tudi na območju nekdanje Jugoslavije, ključno pa bo privabljanje naložb na zelene poljane, saj zgolj prodaja podjetij v procesu privatizacije ne zadostuje za vzdržno gospodarsko rast (Jazbec 2001: 63). Tudi v teh državah se namreč tuja pomoč zmanjšuje³⁶, zato bo potrebno financiranje razvoja iz drugih virov (The Western Balkans in transition 2004: 22, 38). TNI lahko imajo v primerjavi s prodajo državnega premoženja zgolj domačim kupcem določene prednosti. »Pripeljejo aktivne in »odgovorne« lastnike, ki lahko nemudoma prispevajo k učinkovitosti države gostiteljice, njeni internacionalizaciji in integraciji v svetovno gospodarstvo« (Artisen-

³⁵ Domača dodana vrednost je opredeljena kot:

1. dodana vrednost, ustvarjena in zadržana v državi gostiteljici brez dodane vrednosti, ki bi lahko bila proizvedena z drugačno pridobitvijo premoženja (dobička), z upoštevanjem, da bi lahko bilo proizvedena v državi sami;

2. *spill-over* učinek na dodano vrednost ostalih podjetij (dobaviteljev, strank in konkurentov) kot neposreden rezultat investicije;

3. vpliv, ki ga ima investicija na razporeditev in prerazporeditev domačih gospodarskih aktivnosti, še posebej s tem, ko prispeva k učinkoviti distribuciji virov in zmožnosti tako v panogi kot v celotnem gospodarstvu, kar poveča konkurenčnosti države (Dunning 2001: 43-44).

³⁶ V BiH se je delež tuje pomoči kot odstotek BDP iz 17,1 % leta 1999 leta 2002 znižal na 8,9 %.

Maksimenko in Rojec 2001: 3). TNI ponujajo paket strojne opreme, tehnologije, vodstvenih in marketinških znanj, povečujejo lokalno konkurenco in možnosti zaposlovanja, omogočajo lažji dostop do svetovnih trgov in na ta način izboljšujejo izvozne sposobnosti države gostiteljice. Lokalni dobavitelji morajo s prihodom tujih podjetij izpolnjevati višje zahteve glede kvalitete, kar povečuje njihovo konkurenčnost. Tuji vlagatelji prinesejo v državo nov kapital, kar je ključno v primerih, ko imajo države gostiteljice otežen dostop do finančnih trgov (The Western Balkans in transition 2004: 11-12). »Neposredna prodaja strateškemu tujemu vlagatelju je še posebej primerna, kadar so za preživetje in razvoj podjetja nujni nova tehnologija, novi trgi, know-how in dobava proizvodnih dejavnikov« (Artisen-Maksimenko in Rojec 2001: 15).

Kot prikazano v prejšnjem poglavju, se vse države soočajo s plačilnobilančnimi težavami, zato je lahko privabljanje vhodnih TNI ena izmed rešitev tega problema. Empirične študije so namreč pokazale, da TNI pozitivno vplivajo na plačilno bilanco in so v tem pogledu lahko trajnostni način financiranja plačilnobilančnih primanjkljajev (The Western Balkans in transition 2004: 12).

Za razvoj držav je pomembno, da so politike privabljanja tujih vlagateljev naravnane v smer, da bodo domača gospodarstva od njih imela dolgoročne koristi. Države morajo voditi ustrezno finančno politiko in liberalizacijo kapitalskih tokov. Ekonomske politike, ki želijo privabiti TNI zgolj na osnovi ugodnih plačilnih politik, cen surovin in sestavnih delov ali fiskalnih spodbud, niso primerne oz. dolgoročno ne bodo vodile k razvoju države gostiteljice. Prioriteta držav mora biti privabljanje vhodnih investicij, ki nadgrajujejo dostopnost in kvaliteto njihovega, na lokacijo vezanega bogastva, ter spodbujajo razvoj zavezniškega kapitalizma, v katerem lahko tako domača kot tuja podjetja izkoriščajo vire in zmožnosti, ki niso neposredno v njihovi lasti, so pa v lasti njihovih partnerjev (Dunning 2001: 47-48, Berg in Guisinger 2003: 263).

5. SLOVENSKA PODJETJA NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE

Države nekdanje Jugoslavije so za Slovenijo izrednega pomena, saj so po vstopu naše države v EU naš največji zunanjetrgovinski partner pa tudi izhodne neposredne naložbe slovenskih podjetij so v večini usmerjene na to področje (Banka Slovenije 2004: 11).

5.1 SLOVENSKA PODJETJA NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE V ČASU SKUPNE DRŽAVE

Pred osamosvojitvijo so bile republike nekdanje Jugoslavije najpomembnejša tržišča slovenskih podjetij. Investicije na te trge so bile dvojne narave: služile so osvajanju trgov (pospeševanje prodaje) in oblikovanju vertikalno organizirane proizvodnje, z velikim deležem notranje trgovine med podjetji, kar je značilno za vertikalno organizirana MNP (Markusen v Jaklič in Svetličič 2003: 84).

Slovenija je iz ostalih republik uvažala surovine in polizdelke, ki jih je potrebovala za svojo proizvodnjo, končne izdelke pa je prodajala ne le na trge skupne države, temveč tudi na zahod. Slovenska podjetja so bila glavni kupci in investitorji na zelene poljane v ostalih republikah – delovala so torej kot MNP: vertikalna dobavna veriga in znotrajpodjetniško trgovanje (Jaklič in Svetličič 2003: 84, Damijan 2004: 335). Fidrmuc (v Damijan 2004: 335) je dokazal, da so bili s tovrstno znotrajpodjetniško trgovino in trgovino med republikami bilateralni tokovi med republikami nekdanje Jugoslavije 24-krat večji, kot je z gravitacijskim modelom pri običajnih trgovinskih tokovih predvideno za trgovanje med članicami EU.

5.2 SLOVENSKA PODJETJA NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE PO OSAMOSVOJITVI

5.2.1 Trgovinski tokovi

Leta 1988 je Slovenija tretjino proizvoda porabila sama, tretjino je prodala na »notranji trg« ostalih republik, tretjino izvozila. Po razpadu SFRJ je izgubila polovico domačega trga, kar je le delno kompenzirala s povečanim izvozom v druge države. Izguba teh

trgov je leta 1992 v bruto vrednosti pomenila 40 % BDP, v neto pa 20 % (Damijan 2004: 336).

Obdobje po letu 1991 se z vidika analize trendov in trgovinskih tokov z državami nekdanje Jugoslavije deli na dve podobdobji. V prvem (od 1992 do 1999) je izvoz do leta 1993 upadal, nato pa je do leta 1999 narasel za 47 %, merjeno v evrih oz. za 34 %, merjeno v ameriških dolarjih. Najhitreje je rasel izvoz v BiH in ZRJ. Medtem ko je izvoz do leta 1999 narasel do ravni iz leta 1992 (merjeno v evrih), pa se uvoz še ni približal vrednostim, ki so veljale v času skupne države. Med leti 1992 in 1999 je upadel za 47 %³⁷. Slovenija se je v tem obdobju trgovinsko usmerila predvsem na države EU. Trgovinski tokovi z EU so dosegli raven 66 % vse blagovne menjave.

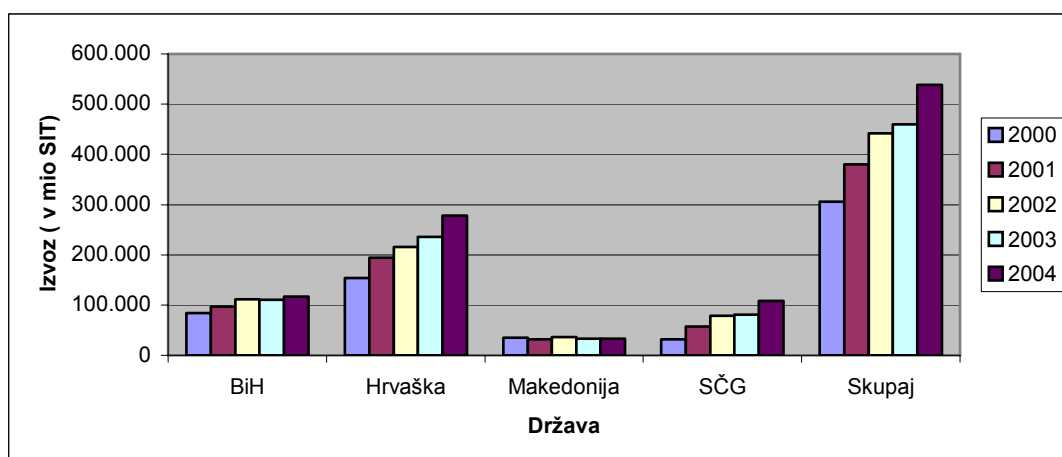
Po letu 1999 se je izvoz na trge nekdanje Jugoslavije in ostalih držav v tranziciji (Rusije in držav članic CEFTE) povečal. Od 1999 do 2002 je izvoz na trge nekdanje Jugoslavije v povprečju naraščal po 17-odstotni letni stopnji, v EU pa zgolj sedemodstotno. Taki tokovi so lahko posledica umiritve političnih razmer in oživljanja trgov, poleg tega pa je Slovenija z večino držav tega območja podpisala sporazume o prosti trgovini (Damijan 2004: 337-339, 349).

Značilnost trgovine med Slovenijo in državami na območju nekdanje SFRJ je, da imajo te države v trgovinski bilanci z našo državo velike primanjkljaje. Nesorazmerna trgovinska bilanca teh držav s Slovenijo je razvidna tudi iz grafov 5.1 in 5.2. Tako izvoz kot uvoz naraščata, vendar je iz primerjave podatkov za leto 2004 razvidno, da je izvoz skoraj trikrat večji od uvoza.

Kot je bilo ugotovljeno že v četrtem poglavju pri pregledu gospodarskih razmer po posameznih državah, se lahko te države zaradi visokih deficitov v plačilni bilanci (h katerim precejšen delež prispeva tudi Slovenija) kmalu znajdejo v resnih plačilnobilančnih težavah. Damijan (2004: 340) zato predvideva, da bodo vsaj kratkoročno morale zmanjšati uvoz.

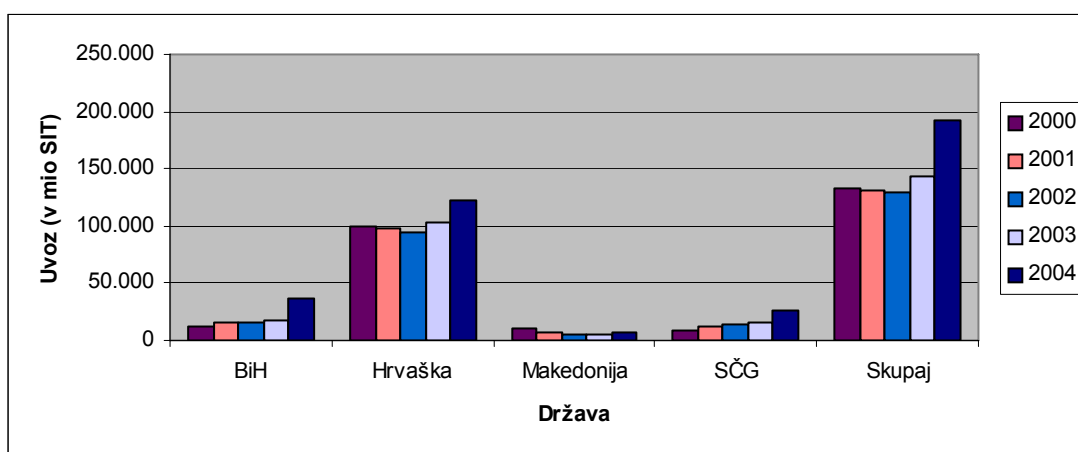
³⁷ Te države namreč v obdobju vojne niso mogle oskrbovati Slovenije s surovinami, polizdelki in kmetijskimi pridelki kot v času skupne države, zato si je morala slovenska industrija najti nove dobavitelje v državah CEFTE.

Graf 5.1: Slovenski izvoz v države nekdanje Jugoslavije od 2000 do 2004 (v mio SIT)



Vir: SURS

Graf 5.2: Slovenski uvoz iz držav nekdanje Jugoslavije od 2000 do 2004 (v mio SIT)



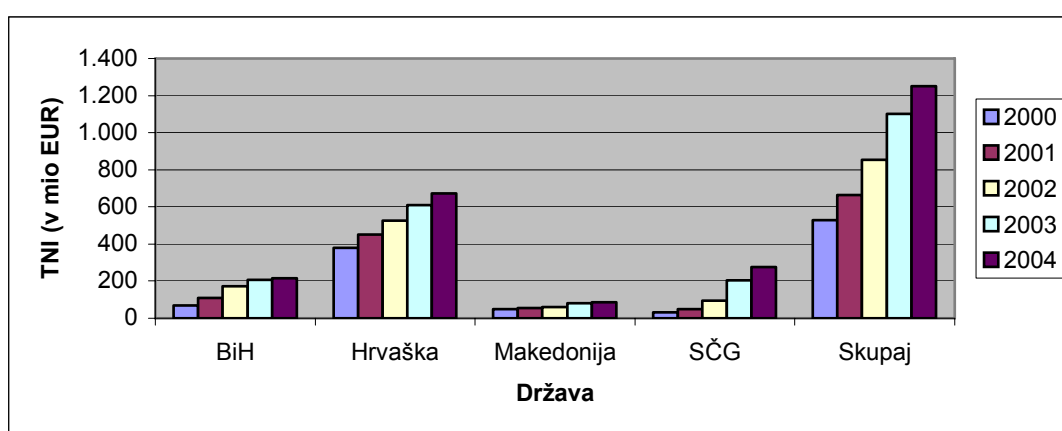
Vir: SURS

5.2.2 Neposredne naložbe v države nekdanje Jugoslavije

Po razpadu SFRJ so reprezentativne pisarne in podružnice v ostalih delih nekdanje Jugoslavije praktično čez noč postale »podjetja« v tujini in potrebno se je bilo soočiti s »prisilno« internacionalizacijo. Čeprav so podjetja poznala poslovno okolje, se je z razpadom države mnogo okoliščin spremenilo. To jih je usmerjalo v preoblikovanje in prilagajanje. »Morda je ravno prisilna internacionalizacija delovala kot spodbuda za prihodnjo internacionalizacijo teh podjetij, saj so na ta način pridobila izkušnje in zaupanje v svoje internacionalizacijske sposobnosti.« (Jaklič in Svetličič 2003: 50)

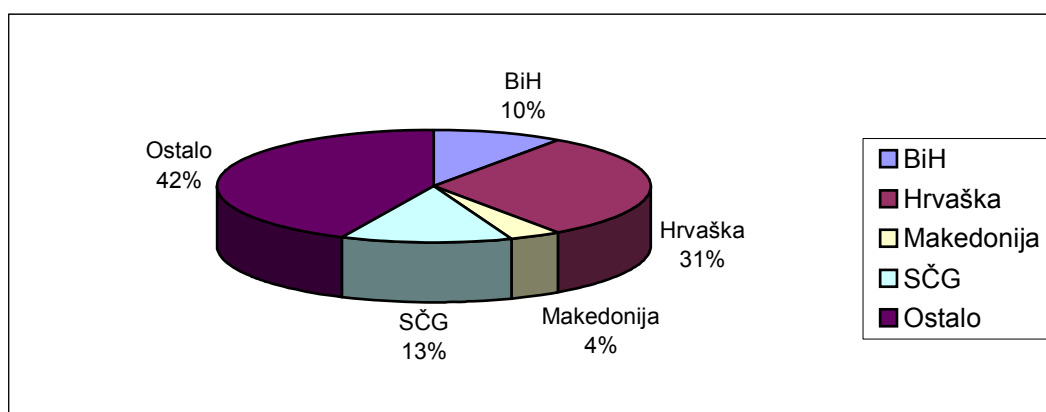
Ne glede na nestabilne politične razmere so slovenska podjetja tudi na začetku 90. let vlagala na to območje. Povečana vlaganja pa je zaslediti v obdobju po letu 1996. Največ naložb je na Hrvaško, sledita BiH in Makedonija, v zadnjih dveh letih pa so še posebej opazna povečana vlaganja v SČG, ki je na drugem mestu že prehitela BiH – razvidno tudi iz grafa 5.3 (Banka Slovenije 2004: 57). Večina TNI je bilo t. i. iskalcev trga. Glavni motiv je bilo ohranjanje in/ali povečevanje tržnih deležev, spremljali pa so jih tudi drugi motivi kot npr. iskalci virov in strateške TNI (Jaklič in Svetličič 2003: 86).

Graf 5.3: TNI slovenskih podjetij v države nekdanje Jugoslavije od 2000 do 2004 (v mio EUR)³⁸



Vir: Banka Slovenije, lastni izračuni

Graf 5.4: Delež TNI na področje nekdanje Jugoslavije glede na celotne slovenske TNI³⁹



Vir: Banka Slovenije, lastni izračuni

³⁸ Podatki o TNI ne vsebujejo podatkov o neposrednih naložbah slovenskih gospodinjstev (v glavnem gre za nepremičnine na Hrvaškem), poleg tega pa ne vključujejo podatkov o imetju rezidentov RS na ozemlju naslednic nekdanje SFRJ, ki so predmet pogajanj o sukcesiji, odvzetem premoženju na teh ozemljih ter delu premoženja, ki je bilo v procesu lastninskega preoblikovanja prenesen iz pravnih oseb na državo.

³⁹ Enako kot opomba 38.

Če za leto 2004 primerjamo naložbe na območje nekdanje Jugoslavije s celotnimi naložbami slovenskih podjetij v tujino, ugotovimo, da naložbe v nekdanjo SFRJ predstavljajo 48 % slovenskih izhodnih naložb (predstavljeno z grafom 5.4). Ostale večje prejemnice slovenskega kapitala so Nizozemska, Poljska, Nemčija, Avstrija, ZDA in Ruska federacija.⁴⁰

5.3 SPREMEMBE POSLOVANJA SLOVENSКИH PODJETIJ NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE PO VSTOPU SLOVENIJE V EU

Po vstopu v EU so prenehali veljati sporazumi o prosti trgovini in Slovenija je prevzela skupno zunanjetrgovinsko politiko EU⁴¹. S tem so prenehali veljati ugodnejši carinski pogoji za slovensko blago, ki so veljali za izvoz na Hrvaško, v BiH in Makedonijo. To pomeni, da so slovenska podjetja izgubila eno izmed konkurenčnih prednosti pred tekmeči iz ostalih držav članic, kar lahko vodi v zmanjševanje slovenskih tržnih deležev (Damijan 2004: 340, Rupnik 2004: 48/II).

5.3.1 EU in države nekdanje Jugoslavije

Odnos med EU in državami nekdanje Jugoslavije⁴² temelji na t. i. **stabilizacijsko-pridružitvenem procesu**. »Proces je oblikovan individualno za vsako od sodelujočih držav in vključuje finančno pomoč, sodelovanje, politični dialog, oblikovanje območja proste trgovine, približevanje evropskemu pravu ter praktično sodelovanje na različnih področjih« (Evropska unija in države zahodnega Balkana 2004: 4). Nadgradnja tega procesa je podpis Pakta stabilnosti za jugovzhodno Evropo⁴³. To je dolgoročen načrt delovanja mednarodne skupnosti, s katerim želi stabilizirati regijo, vzpostaviti pogoje za delovanje demokratičnih institucij in tržne ekonomije ter doseči vključitev teh držav v evropske in transatlantske integracije. Države v regiji so leta 2001 podpisale »Memorandum of Understanding on Trade facilitation and liberalisation«, po katerem

⁴⁰ Banka Slovenije, Finančni podatki, neposredne naložbe Slovenije v tujini, http://www.bsi.si/html/financi_podatki/hit/iip_sn11_drz.html (28. 8. 2005).

⁴¹ Skupna zunanjetrgovinska politika EU je del zunanjih ekonomskih odnosov EU, ki poleg tega obsegajo tudi razvojno politiko, sporazume o prosti trgovini in gospodarske sporazume s tretjimi državami (t. j. nečlanicami EU) ter mednarodnimi organizacijami (Kezunovič (ur.) 2003: 122).

⁴² EU za to regijo »uporablja« termin zahodni Balkan – poleg držav nekdanje Jugoslavije (razen Slovenije) sem spada tudi Albanija.

⁴³ Pojem JVE zajema širšo regionalno integracijo, ki vključuje Albanijo, Bolgarijo, BiH, Hrvaško, Makedonijo, SČG in Romunijo, podpisnica pa je tudi Moldavija kot pridružena članica.

naj bi bila med njimi sklenjena mreža sporazumov o prosti trgovini – t. i. Balkanska unija (Evropska unija in države zahodnega Balkana 2004: 4, Jaklič in Svetličič 2005: 67, Ministrstvo za gospodarstvo⁴⁴).

Glavni instrumenti zunanjetrgovinske politike EU na tem območju so stabilizacijsko-pridružitveni sporazumi, trgovinske prednosti na podlagi avtonomnih ukrepov ter tehnična in finančna pomoč. Stabilizacijsko-pridružitvena sporazuma sta že sklenjena s Hrvaško in Makedonijo, z Albanijo potekajo pogajanja, SČG ter BiH pa morata še pred začetkom pogajanj doseči napredek pri političnih in gospodarskih reformah.

Na podlagi avtonomnih trgovinskih ukrepov EU državam, ki sodelujejo v procesu, od leta 2000 do 31. 12. 2005 priznava ugodnosti pri uvozu izdelkov, saj je ta prost količinskih omejitev in ukrepov z enakim učinkom ter prost carin in drugih dajatev z enakim učinkom. Izjema so kmetijski izdelki.⁴⁵ Vsi sporazumi EU z državami JVE, ki jih je Slovenija prevzela po 1. maju 2004, so torej bolj ugodni za izvoznike iz omenjenih držav: zaradi enostranske liberalizacije trga je 80 % blaga lahko izvoženega na trge članic EU brez carinskih omejitev (Rupnik 2004: 48/II).

5.3.2 Pregled zunanjetrgovinskih odnosov po posameznih državah

Hrvaška

Pred 1. majem 2004 sta bili Slovenija in Hrvaška podpisnici Srednjeevropskega sporazuma o prosti trgovini oz. pogodbenici CEFTE (Slovenija je postala pogodbenica leta 1996, Hrvaška marca 2003), vendar je bila carina v trgovini industrijskih izdelkov med obema državama ukinjena že leta 2001, ko je stopil v veljavo Sporazum o prosti trgovini med Republiko Slovenijo in Republiko Hrvaško⁴⁶, podpisan 12. 12. 1997, v veljavo pa je stopil 1. 10. 2001 (Evropska unija in države zahodnega Balkana, 2004: 16, Ministrstvo za gospodarstvo⁴⁷). Po vstopu v Unijo je Slovenija prevzela določila stabilizacijsko-pridružitvenega sporazuma, ki je za slovensko gospodarstvo manj

⁴⁴ Ministrstvo za gospodarstvo, bilateralni odnosi, http://www.mg-rs.si/ekonomski_odnosi/bilateralni_odnosi/pakt_stabilnosti.php (20. 8. 2005).

⁴⁵ Izvozno okno, Trgovinski sporazumi EU, Bosna in Hercegovina, http://www.izvoznookno.si/EU_trgovanje/index.php?gr1=trgSpr#2003121910253589 (7. 8. 2005); Ministrstvo za gospodarstvo, mednarodno sodelovanje, http://www.mg-rs.si/mednarodno_sodelovanje/index.php (15. 8. 2005).

⁴⁶ Ur. l. RS 25/1999 – MP, št. 8/1999, 13. 4. 1999

⁴⁷ Ministrstvo za gospodarstvo, Ekonomski odnosi s tujino, bilateralni sporazumi, http://www.mg-rs.si/datoteke/ekonomski_odnosi_s_tujino/stanje_bilat_multi_sporaz.pdf (13. 11. 2003).

ugoden od Srednjeevropskega sporazuma o prosti trgovini. Ta naj bi v obdobju šestih let vzpostavil območje proste trgovine. V skladu s tem sporazumom bo izvoz industrijskih izdelkov po poreklu iz EU v Hrvaško v celoti prost carine s 1. 1. 2007, za nekatere industrijske izdelke pa so bile carine odpravljene že 1. 1. 2004 (Evropska unija in države zahodnega Balkana 2004: 17, Izvozno okno⁴⁸).

Bosna in Hercegovina

Z vstopom Slovenije v EU je prenehal veljati Sporazum o prosti trgovini med Slovenijo in BiH⁴⁹, podpisan 31. 10. 2001, veljati pa je pričel 1. 11. 2002. V skladu s tem sporazumom je bil ves uvoz izdelkov iz BiH v Slovenijo prost carin, BiH pa je carine pri uvozu zniževala postopoma. Po 1. 1. 2004 so bile vse dajatve odpravljene. EU z BiH še nima sklenjenega stabilizacijsko-pridružitvenega sporazuma, zato od 1. maja 2005 veljajo za slovenski izvoz v to državo carine v skladu s carinsko tarifo BiH (5 %, 10 % ali 15 %), izvoz iz BiH v Slovenijo pa je prost carin in drugih dajatev (Evropska unija in države zahodnega Balkana 2004: 10-11; Izvozno okno; Ministrstvo za gospodarstvo⁵⁰).

Srbija in Črna gora

Slovenija s SČG ni sklenila sporazuma o prosti trgovini. Pogoji izvoza se tako po vstopu Slovenije v EU niso spremenili, saj tudi EU s to državo še nima sklenjenega stabilizacijsko-pridružitvenega sporazuma. Tako za izvoz slovenskih izdelkov veljajo carinske stopnje v skladu s carinsko tarifo SČG.⁵¹ Carinske stopnje so 1-, 5-, 10-, 15-, 20- ali 30-odstotne (Tabakov in Bachurov 2005: 112).

Slovenski izvozniki se na tem trgu soočajo tudi s številnimi necarinskimi ovirami: zahteve po preverjanju ustreznosti in skladnosti živilskega in neživilskega blaga s predpisi države uvoznice – medsebojno priznavanje tehničnih, sanitarnih in podobnih predpisov se v praksi ne upošteva, zaradi zahtev po ekološki skladnosti in sledljivosti izdelkov v mednarodni trgovini pa se pojavljajo tudi nove ovire (Veras 2004: 48/V).

⁴⁸ Izvozno okno, Trgovinski sporazumi EU, http://www.izvoznookno.si/EU_trgovanje/index.php?gr1=trgSpr#2003121910253589 (7. 8. 2005).

⁴⁹ Ur. l. RS 111/2001 – MP, št. 31/2001

⁵⁰ Izvozno okno, Trgovinski sporazumi EU, Bosna in Hercegovina, http://www.izvoznookno.si/EU_trgovanje/index.php?gr1=trgSpr (7. 8. 2005); Izvozno okno; Ministrstvo za gospodarstvo, Ekonomski odnosi s tujino, bilateralni sporazumi, http://www.mg-rs.si/datoteka/ekonomski_odnosi_s_tujino/stanje_bilat_multi_sporaz.pdf (13. 11. 2003).

⁵¹ Izvozno okno, Trgovinski sporazumi EU, Srbija in Črna gora, http://www.izvoznookno.si/EU_trgovanje/index.php?gr1=trgSpr#2003121913213415 (7. 8. 2005).

Makedonija

Za poslovanje z Makedonijo so se pogoji po vstopu Slovenije v EU najbolj poslabšali, saj je slovensko blago ponovno obremenjeno s carinami, ki za določene izdelke presegajo 20 % (Rogelj 2004: 48/V). Trgovinsko politiko med Slovenijo in EU je pred 1. majem 2004 urejal Sporazum o prosti trgovini med Republiko Slovenijo in Republiko Makedonijo⁵², podpisan 1. 7. 1997, v veljavo pa je stopil 1. 12. 1999. Po tem sporazumu je bil slovenski izvoz v Makedonijo prost carin. Po vstopu v EU je za slovenska podjetja stopil v veljavo stabilizacijsko-pridružitveni sporazum, sklenjen med Makedonijo in EU leta 2001. V prehodnem obdobju desetih let naj bi bilo med Makedonijo in EU vzpostavljeno območje proste trgovine, carine pa naj bi se postopno zniževale.⁵³

5.4 SLOVENSKE BLAGOVNE ZNAMKE NA TRGIH NEKDANJE JUGOSLAVIJE

V času SFRJ so bile slovenske blagovne znamke zelo uveljavljene in cenjene, saj se je slovenskim izdelkom zaradi razvitosti države pripisovalo tudi boljšo kvaliteto. Tudi po razpadu države so ohranile prepoznavnost in ugled.⁵⁴ To so potrdili tudi rezultati raziskave nakupnega vedenja porabnikov v štirih naslednicah nekdanje Jugoslavije (Hrvaški, Srbiji, Črni gori in BiH), ki jo je izvedel Inštitut za jugovzhodno Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani⁵⁵ (Vida in Dmitrović 2001: 66, 76). Vendar sam ugled izdelka oz. njegove blagovne znamke še ne pomeni, da bo potrošnik, ko bo pred nakupno odločitvijo, ta izdelek dejansko kupil. Potrebno je upoštevati pojav t. i. ekonomskega etnocentrizma oz. potrošnega patriotizma. V tem primeru potrošniki (gre za njihovo osebno lastnost) ne kupujejo izdelkov, ki izvirajo iz tujine, saj smatrajo, da je to škodljivo za državo ter domače gospodarstvo. Ta pojav je še posebej značilen za države v tranziciji in območja, ki so bila nedavno izpostavljena nacionalnim konfliktom ali vojnem (Vida in Dmitrović 2001: 67, 73).

⁵² Ur. l. RS, št. 81/1999 – MP, št. 23/1999, 5. 10. 1999

⁵³ Izvozno okno, Trgovinski sporazumi EU, Makedonija, http://www.izvoznookno.si/EU_trgovanje/index.php?gr1=trgSpr#2003121910253589 (7. 8. 2005); Ministrstvo za gospodarstvo, Ekonomski odnosi s tujino, bilateralni sporazumi, http://www.mg-rs.si/datoteka/ekonomski_odnosi_s_tujino/stanje_bilat_multi_sporaz.pdf (13. 11. 2003).

⁵⁴ Npr. v Makedoniji veljajo slovenski izdelki za zelo kvalitetne in že samo slovensko poreklo se pojmuje kot blagovna znamka (Berk 2001: 414).

⁵⁵ Raziskava je potekala v sodelovanju z raziskovalno agencijo CATI, d. o. o., in njenimi podizvajalci. Uporabljen je bila metoda osebnega anketiranja porabnikov. Anketiranje je potekalo od julija do septembra 2001. Več o metodologiji raziskave v Vida in Dmitrović 2001: 68.

5.4.1 Primerjava vrednotenja lastnosti izdelkov domačega in slovenskega izvora po državah

Anketiranci so ocenjevali sledeče lastnosti izdelkov: prestižni, dobra vrednost glede na ceno, dolgo trajajo, lahko dostopni, izrazito promovirani, niso ceneno narejeni, privlačni, niso nerazumno dragi. Rezultati so pokazali, da so slovenski izdelki v primerjavi z domačimi višje vrednoteni. Najboljše mnenje o domačih izdelkih imajo anketiranci na Hrvaškem, najslabše pa v Srbiji.⁵⁶ Rezultati nakazujejo »potrebo po diferenciaciji trženjskih in investicijskih strategij za hrvaški trg v primerjavi z drugimi trgi nekdanje Jugoslavije« (Vida in Dmitrović 2001: 77). Na to opozarja tudi Dali Bungič (2005), ki kot enega izmed razlogov za upad tržnih deležev nekaterih slovenskih podjetij na teh trgih navaja ravno obravnavanje nekdanje Jugoslavije kot enotne regije in neupoštevanje razlik med posameznimi državami. Poudarja, da podjetja ne smejo jemati teh trgov kot samoumevno slovenskih, temveč morajo svoje strategije graditi na ustreznem poznavanju razmer in raziskavah trga.

5.4.2 Poznavanje slovenskih blagovnih znamk

Raziskava je pokazala, da je »1/e še peščica slovenskih blagovnih znamk globoko usidrana v zavesti porabnikov« (Vida in Dmitrović 2001: 77). Na celotnem vzorcu anketirancev iz vseh štirih držav je bil priklic⁵⁷ več kot 10-odstoten za naslednje blagovne znamke: Mura, Krka, Gorenje, Iskra, Fructal, Elan in Ljubljanska banka. Delež anketirancev, ki so navedli blagovno znamko Gorenje v skupini izdelkov »gospodinjski aparati, elektronika« je bil po posameznih državah sledeč: največji delež priklicev (84,6 %) je bil v BiH, sledi Srbija z 82,6 %, Hrvaška z 74,2 %, v Črni gori pa je bil delež 73,4-odstoten.

⁵⁶ Analiza vrednotenja slovenskih izdelkov po posameznih državah pokaže sledeče ugotovitve:

- v Srbiji cenijo predvsem razmerje med vrednostjo in ceno, trajnost, kakovost izdelave in privlačnost izdelka oz. storitve, cenovno raven pa zaznavajo precej visoko;
- v Črni gori menijo, da so slovenski izdelki privlačni, glede cene, primernosti ravni cen, trajnosti in prestiža pa so ocenjeni nižje kot v Srbiji, vendar še vedno precej višje kot domači izdelki;
- v BiH so slovenski izdelki dobili visoke ocene pri večini ocenjevanih lastnosti, le raven cen dosega zgornjo mejo sprejemljivosti, tako da imajo pri anketirancih prednost domači izdelki;
- na Hrvaškem so slovenski izdelki v primerjavi z ostalimi državami, vključenimi v raziskavo, dobili najnižje ocene – najboljše so bili ocenjeni razmerje med ceno in kakovostjo, trajnost in privlačnost slovenskih izdelkov.

⁵⁷ Poznavanje slovenskih blagovnih znamk je potekalo na podlagi spontanega priklica. Anketirancem je bilo navedeno osem skupin izdelkov oz. storitev, za katere so lahko za vsako izmed teh skupin navedli po dve slovenski blagovni znamki.

5.4.3 Ekonomski etnocentrizem in nakupno vedenje potrošnikov

Rezultati raziskave kažejo, da so najbolj etnocentrični prebivalci Hrvaške in Črne gore, medtem ko so prebivalci Srbije bolj usmerjeni k policentrizmu⁵⁸. Med državami so opazne razlike, vendar na podlagi povprečnih vrednosti prebivalci nobene izmed držav ne izstopajo kot izrazito etno- ali policentrični. Nakupno vedenje prebivalcev Hrvaške je bolj nacionalno usmerjeno: dobrih 50 % anketirancev prebere etiketo z oznako izvora. V ostalih državah je nacionalno usmerjenih kupcev okoli tretjina anketiranih.

Za bolj etnocentrične potrošnike je značilno, da so to starejši ljudje, z nižjo stopnjo izobrazbe, zaposleni so doma ali upokojeni in imajo več otrok, živečih doma. Njihovi dohodki so pod povprečnim dohodkom v državi. Ta lastnost nakupnega obnašanja je bolj značilna za ženske. Višje kot slovenske vrednotijo izdelke domačega izvora, slabše ocenjujejo kakovost slovenskih izdelkov, v večji meri kupujejo domače izdelke, večjo pozornost namenijo branju etiket o izvoru blaga. Kupujejo predvsem v trgovinah, kjer ponujajo dobro izbiro domačih znamk. Še posebno močne povezave so med stopnjo etnocentrizma in nacionalno usmerjenim nakupnim vedenjem.

Najmanj etnocentrični so mladi, ki se še šolajo ali so že dosegli vsaj fakultetno izobrazbo. So samski, ali živijo v gospodinjstvih, ki imajo nadpovprečne dohodke. Ta skupina ima slabše mnenje o blagu domačega izvora, odnos do slovenskih izdelkov pa se razlikuje. Višje izobraženi in tisti, ki živijo v gospodinjstvih z višjimi dohodki, imajo pozitiven odnos do slovenskega blaga, vendar to ne velja za mlade in šolajoče. Ti dve skupini najnižje vrednotita tako domače kot tudi slovenske izdelke in storitve (Vida in Dmitrović 2001: 73-75).

Zaključimo lahko, da imajo slovenski izdelki velik ugled, vendar je pomembna ugotovitev, da predvsem mladi (novi) potrošniki niso čustveno navezani na nekdanjo skupno državo in nimajo posebnega odnosa do slovenskega blaga. Sicer so pripravljene kupovati tuje izdelke (nizka stopnja etnocentrizma), toda med vsemi skupinami najnižje ocenjujejo kakovost in vrednost slovenskih izdelkov in storitev. Slovensko gospodarstvo bo brez ustrezne trženjske strategije za ta segment v primerjavi s tujimi

⁵⁸ Policentrizem je značilnost potrošnikov, ki vrednotijo izdelke na podlagi njihovih lastnosti ali pa jih bolj cenijo ravno zato, ker izvirajo iz tujine.

konkurenti v prihodnjih letih izgubilo prednosti, ki mu sedaj še pomagajo v boju s konkurenco (Vida in Dmitrović 2001: 77-78).

5.5 VSTOP PODJETIJ NA TRGE NEKDANJE JUGOSLAVIJE

Damijan (2001: 105) kot najboljša načina za prodor slovenskih podjetij na trge nekdanje Jugoslavije izpostavi **trgovinski** in **investicijski pristop**. Pri izbiri oblike na to območje morajo upoštevati sledeče omejitve za poslovanje:

- visoke trgovinske (carinske in necarinske omejitve) in ovire za tuja vlaganja,
- odsotnost pravne države in slaba zaščita pravic intelektualne lastnine,
- slaba poslovna morala in pojav korupcije v javni upravi,
- nizka kupna moč, slab proizvodni potencial in potencialno velike plačilnobilančne težave (Damijan 2001: 103-104).

5.5.1 Razlogi slovenskih podjetij za TNI na območju nekdanje Jugoslavije

Razloge za slovenske TNI v države nekdanje Jugoslavije lahko razvrstimo na **potisne dejavnike**: to so obstoječe LaLI prednosti podjetij in manjše možnosti za povečevanje tržnih deležev v razvitih državah, ter **vlečne dejavnike**: tranzicija (privatizacija) in gospodarsko okrevanje teh držav.

Lastniško specifične prednosti

Lastniške ali podjetniško specifične prednosti so med najpomembnejšimi. Slovenska podjetja jih v primerjavi z lokalnimi podjetji vidijo v svojem tehnološkem, organizacijskem in predvsem marketinškem znanju ter v prepoznavnih in uglednih blagovnih znamkah. Dobro poznajo trge in imajo s temi državami bogate poslovne izkušnje še iz obdobja SFRJ, zato si želijo zagotoviti tržne deleže še pred prihodom tujih tekmecev, ki v teh državah še niso intenzivno nastopili. Na ta način pridobijo t. i. prednost prvih. Ta metoda se je namreč izkazala kot ustrezna za dolgoročno obvladovanje tržnih deležev. Slovenska podjetja imajo pri pridobivanju te prednosti ugodnejši položaj kot tuji tekmeči, saj se jih ne obravnava kot »tujce«, temveč so zaradi poznavanja kulture, jezika in poslovnih navad neke vrste kvazi-lokalna podjetja (Jaklič in Svetličič 2003: 84-85; Meyer 2003: 730-731).

Tudi slovenski menegerji gledajo na te trge kot na kvazi-domače trge. Imajo številne osebne in poslovne stike, ki prispevajo k boljšemu in manj tveganemu poslovanju. »To znanje je bilo in je najpomembnejša podjetniško specifična prednost slovenskih podjetij pri vstopanju na trge naslednic SFRJ. Tuji investitorji iz ostalih evropskih držav nastopajo bolj previdno« (Jaklič in Svetličič 2003: 85).

Naložbeno dejavnost v te države pa je v 90. letih spodbujala tudi vse večja konkurenca na slovenskem trgu in zmanjševanje povpraševanja na največjih zahodnih izvoznih trgih, kjer so se podjetja soočala z močno konkurenco iz ostalih tranzicijskih držav (Jaklič in Svetličič 2005: 64-65). Nekatere izdelke so lahko na tem območju nekdanje SFRJ ponujala v nižjih kakovostnih razredih, a po višji ceni kot v EU (Damijan 2001: 108-109). »Finančni učinki prodaje so jih (slovenska podjetja, op. A. M. D.) tako dodatno motivirali za povečevanje prisotnosti na trgih nekdanje SFRJ« (Jaklič in Svetličič 2005: 65).

Internalizacijske prednosti

Med internalizacijske prednosti spadajo spodbude za doseganje boljše zaščite intelektualne lastnine, saj je to področje še precej neurejeno.⁵⁹ Podjetja lažje nadzorujejo svojo intelektualno lastnino in se borijo proti imitacijam, kadar so neposredno prisotna na trgih. Pravno slabo oz. pomanjkljivo urejeno področje zaščite blagovnih znamk omejuje tudi ostale načine vstopa na tuje trge kot so licence, franšize in pogodbe, in povečuje tveganost poslovanja. »Tako je postalo izhodno investiranje najbolj primeren model prodora« (Jaklič in Svetličič 2003: 86).

Investiranje v te države spodbuja tudi proces privatizacije. Lokalna podjetja so pogostokrat podcenjena, kar je dodaten motiv za nakup. Običajno so slovenska podjetja večinski ali 100-odstotni lastniki podružnic na teh trgih. V prvi polovici 90. let so se večinoma odločala za naložbe na zelene poljane, po začetku privatizacije pa to strategijo združujejo s strategijo prevzemov in združevanj (Jaklič in Svetličič 2003: 86-87).

⁵⁹ Eden najbolj znanih primerov imitacije slovenske blagovne znamke je bila piščančja salama Poli, ki jo izdeluje Perutnina Ptuj, d. d. Lokalni proizvajalec jo je poimenoval Doli in uporabil enako pakiranje, promocijska orodja ter distribucijske kanale. Perutnina Ptuj je zaradi tega utrpela precejšnje izgube (Jaklič in Svetličič 2003: 96).

Lokacijske prednosti

Lokacijske prednosti so približno desetkrat večja populacija kot na domačem trgu, manjša konkurenca in velika potencialna rast trgov. Rast in tržni potencial odtehta katero koli drugo lokacijsko determinanto (Jaklič in Svetličič 2003: 87). Podjetja namreč dolgoročno pričakujejo naraščanje povpraševanja. Eden izmed razlogov je, da prebivalci nekdanjih socialističnih držav niso imeli dostopa do raznolikih proizvodov in blagovnih znamk, ki so bile dosegljive zahodnemu potrošniku s primerljivim dohodkom, kar sedaj vodi v povečano povpraševanje (Meyer 2003: 731), poleg tega pa so te države zaradi vojne v obnavljanju, kar prav tako veča povpraševanje.

Glede na visoke trgovinske presežke Slovenije s temi državami lahko imajo TNI prednost pred izvozom. S pridobitvijo statusa lokalnega proizvajalca slovenska podjetja blažijo pritiske za zmanjševanje izvoza in se izognejo protekcionističnim ukrepom. Z neposredno prisotnostjo na trgu podjetje lažje pridobi informacije o trgih in hitreje vzpostavi poslovno zaupanje. Nadaljnje prednosti teh držav so bližina, logistične prednosti (zaradi poznavanja območja in številnih možnosti dostopa) in podobnost pravnih sistemov (Jaklič in Svetličič 2003: 87 in 2005: 62, 107).

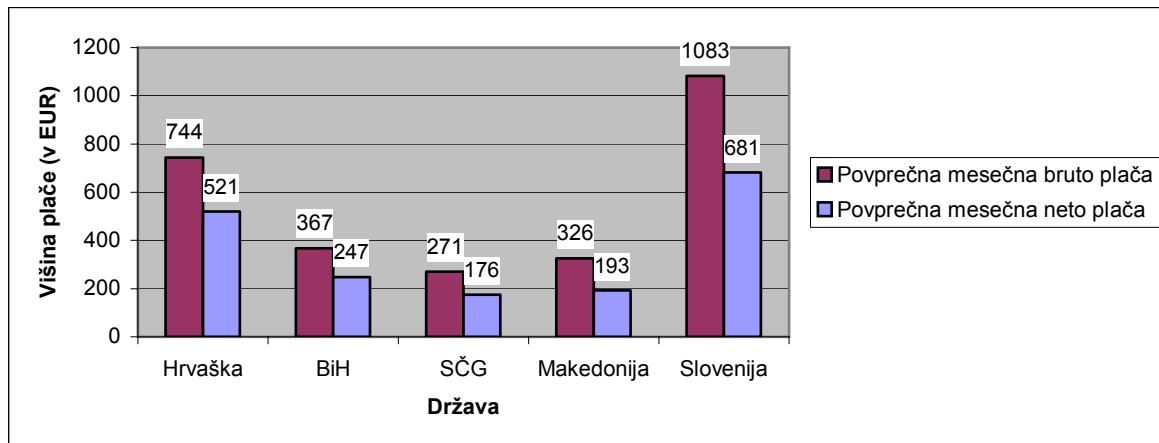
V teh državah pa je možen tudi dostop do cenejših virov – tako surovin kot cenejše delovne sile (Jaklič in Svetličič 2003: 77). V primerjavi z azijskimi DVR so stroški delovne sile višji, vendar še vedno nižji kot v zahodni Evropi (Meyer 2003: 730). V grafu 5.5 je predstavljena primerjava med stroški delovne sile v Sloveniji in v ostalih naslednicah SFRJ.⁶⁰ Povprečna mesečna bruto plača Hrvaške, BiH, SČG in Makedonije je 427 evrov in je 2,5-krat nižja kot slovenska.

Preko teh držav je možen dostop na sosednje trge in na trge njihovih najpomembnejših partnerjev. Države JVE so med sabo sklenile sporazume o prosti trgovini (Priloga 3) in tako je nastalo območje z več kot 50 milijoni potrošnikov, kar slovenskim podjetjem omogoča izkoriščanje ugodnejših trgovinskih sporazumov (Jaklič in Svetličič 2003: 87, Rupnik 2004: 48/III). Še posebej zanimiv za slovenska podjetja je bilateralni sporazum

⁶⁰ Podatek o mesečni bruto plači SČG ni izračunan na podlagi povprečne plače v Srbiji in povprečne plače v Črni gori, temveč vsebuje le vrednost za Črno goro.

o prosti trgovini med SČG in Rusijo, podpisan avgusta 2000.⁶¹ Tako je lahko lokalna proizvodnja v Srbiji odskočna deska za izvoz na ruski trg.

Graf 5.5: Povprečne mesečne bruto in neto plače za leto 2003 (v EUR)



Viri: Dunajski inštitut za mednarodne ekonomske analize, Statistični uradi posameznih držav

5.5.2 Slabosti in nevarnosti poslovanja na trgih nekdanje Jugoslavije

Pri poslovanju na bolj tveganih trgih je potrebna večja pazljivost podjetij, saj so izpostavljena ne le komercialnim (npr. tveganje neplačil kupcev), temveč tudi nekomercialnim tveganjem. Najpomembnejše vrste tveganj so politična⁶², pravna in ekonomska (finančna) tveganja. Podjetja imajo možnost, da TNI v tujini zavarujejo, kar jim omogoča prodor in delovanje na tujih trgih ves čas investicije ne glede na spremembe političnih razmer v državi gostiteljici. Tako tveganja iz te države prenesejo v okolje domačega trga. To zavarovanje na račun slovenske države izvaja Slovenska izvozna družba. Investitor na ta način lažje in bolj učinkovito rešuje morebitne zaplete ter spore v državi gostiteljici (Jurše 1997: 108, Širnik Nejedly 2004: 48).

Mednarodne institucije, ki ocenjujejo tveganost držav, uvrščajo naslednice SFRJ med zelo tvegane (BiH, Makedonija in SČG) ali zmerno tvegane (Hrvaška). Med glavna državna tveganja teh držav se uvrščajo politična tveganja (kot posledica trajajoče

⁶¹ SČG je edina država izven Skupnosti neodvisnih držav, ki ima prostotrgovinski sporazum z Rusijo (Tabakov in Bachurov 2005: 115).

⁶² Med politična tveganja spadajo »/v/ojne, civilni in drugi nemiri, splošne stavke, prepovedi uvoza, plačil, transferja in konverzije, zaplembe, nacionalizacije ipd.« (Širnik Nejedly 2004: 48)

politične nestabilnosti in nedorečenosti notranje- in zunanjepolitičnih vprašanj), »šibka država« (diskrecijski način upravljanja ob prisotnosti korupcije in odsotnosti pravne države) in počasen proces gospodarske obnove ter izvajanja strukturnih reform (Mrak in drugi 2001: 132-133; Slovenska izvozna družba⁶³).

V tabeli 5.1 je primerjava stopenj tveganosti držav, ki so bile leta 2004 med desetimi največjimi prejemnicami slovenskih naložb. Razvidno je, da stopnje tveganja nimajo prevladujočega vpliva na odločitev, kam vlagati, saj je med največjimi prejemnicami slovenskih TNI kar polovica držav, ki se uvrščajo med tvegane, tudi naslednice nekdanje Jugoslavije. Te namreč ustrezajo številnim kriterijem, ki privlačijo TNI: veliki in rastoči trgi z naraščajočo kupno močjo, geografska bližina in nizki stroški poslovanja. Slovenska podjetja se lahko nekaterim slabostim poslovanja s temi državami glede na dobro poznavanje trgov tudi izognejo, ali pa jih zaradi pričakovanih donosov tudi prezrejo oz. tolerirajo (Jaklič in Svetličič 2003: 74).

Tabela 5.1: Stopnje tveganosti največjih prejemnic slovenskih TNI

Država	Stopnje rizičnosti*		
	2004	2005 - napoved	2006 - napoved
Hrvaška	55	56	57
SČG	33	33	34
Nizozemska	93	93	93
BiH	37	37	36
Poljska	65	66	65
Nemčija	92	92	92
Makedonija	39	40	40
Avstrija	94	94	94
ZDA	92	91	91
Ruska federacija	37	38	37

Vir: Izvozno okno⁶⁴; *Maksimalno število točk je 100, višja kot je vrednost, manjša je rizičnost države.

⁶³ Slovenska izvozna družba, Seznam držav po rizičnih razredih, <http://www.sid.si/sidslo.nsf/V/K39C0EAA03552EDEAC1256B79004FD0AB> (21. 8. 2005).

⁶⁴ Izvozno okno, podatki o državah, http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah (28. 8. 2005), glej posamezno državo.

6. GORENJE – ŠTUDIJSKI PRIMER

6.1. UTEMELJITEV IZBIRE PODJETJA

Gorenje spada med najuspešnejša in najuglednejša slovenska podjetja ter ima med slovenskimi podjetji največje število podružnic v tujini. Izvozi več kot 93 % svoje proizvodnje in se tako že vrsto let uvršča med največje slovenske izvoznike. Po izvoznem deležu je pred njim le Revoz, vendar njegova prednost pred Gorenjem slabi, saj je slednje v letu 2004 že doseglo 94 % Revozovega izvoza. Od celotnega slovenskega izvoza predstavlja delež Gorenja 6,2 % (Revoza 6,5 %, medtem ko je delež Leka na tretjem mestu 3,4-odstoten) (Bertoncelj Popit 2005a: 7, Čeh 2004: 9). Primerjava rasti Gorenjevega izvoza v zadnjih desetih letih kaže, da je v tem obdobju narasel za 529 % (s 34 milijard tolarjev v letu 1995 na 185 milijard leta 2004) (Bertoncelj Popit 2005b: 16).

V državah nekdanje Jugoslavije je Gorenje med slovenskimi izvozniki trdno na prvem mestu. V letu 2004 je izvozilo za 57.439 milijonov tolarjev, kar je sicer nekoliko slabše od načrtovanega (64.481 milijonov tolarjev). Za leto 2005 načrtuje 12,3-odstotno povečanje izvoza na te trge (Največji slovenski izvozniki 2005: 11).

Gorenje ni zgolj uspešno podjetje v slovenskih merilih, temveč se vse bolj uveljavlja tudi kot pomemben globalni tekmelec ostalim multinacionalnim proizvajalcem v panogi bele tehnike na evropskem trgi, kjer se trenutno uvršča med prvih osem proizvajalcev, v naslednjih letih pa se želi prebiti med prvo peterico.

Razlog za izbiro Gorenja je tudi njegova ekološka usmerjenost, na kar kažejo številne nagrade s tega področja, saj menim, da je tovrstna strategija podjetja izrednega pomena za njegovo uspešno poslovanje in cenjeno blagovno znamko. Nenazadnje pa je k izbiri študijskega primera prispevala Gorenjeva izredno močno razvita korporacijska kultura. Menim, da je ravno pripadnost zaposlenih omogočila preživetje podjetja v časih krize poslovanja in mu pomaga tudi sedaj, ko se sooča z izzivi globalizacije ter vse večje mednarodne konkurence. S tema dvema prednostma je lahko vzor tako slovenskim, kot tudi tujim podjetjem.

6.2 PREDSTAVITEV SKUPINE GORENJE

6.2.1 Zgodovina

Rojc (2000) zgodovino Gorenja razdeli na tri obdobja: rast in zorenje v letih od 1950 do 1982, obdobje sanacije in razvojnega zasuka od 1983 do 1991, in nato do leta 1999 obdobje tranzicije in lastninjenja. Obdobje po letu 2000 lahko označimo kot fazo nadaljnje rasti in izrazite internacionalizacije s ciljem postati pomemben igralec med proizvajalci bele tehnike.⁶⁵

Ustanovitev podjetja sega v leto 1950, ko je bilo v vasi Gorenje na prehodu med Savinjsko in Šaleško dolino ustanovljeno kovinarsko podjetje, ki se je ukvarjalo z izdelavo kmetijskih strojev in mehanizacije. Leta 1958 prične z izdelavo štedilnikov na trda goriva. Zaradi širitve obsega proizvodnje se konec desetletja prične selitev in izgradnja proizvodnih obratov v Velenju.

V 60. letih se proizvodnja razširi na izdelavo pralnih strojev in hladilno-zamrzovalnih aparatov. V tem obdobju se z izhodnimi investicijami in odločitvijo za izvozno strategijo prične tudi njegova internacionalizacija: leta 1961 na nemški trg izvozi prvih 200 štedilnikov, 1965 pa ustanovi svojo prvo podružnico v Franciji. Glavni razlogi za izhodne investicije so bili tržni potencial, izboljševanje odnosa s kupci in pridobivanje dostopa do novih tehnologij ter odziv na takratni jugoslovanski restriktivni zunanjetrgovinski in menjalni sistem. Prek ustanavljanja podružnic na najpomembnejših izvoznih trgih je želelo Gorenje izboljšati ugled blagovne znamke, ki je bil zaradi izvora podjetja iz socialistične države relativno slab.

Obdobje od 1970 do 1980 zaznamuje razvoj novih poslovnih področij in širitev poslovanja s prevzemi tujih podjetij, razvojem prodajne in servisne mreže ter izgradnja lastne distribucijske mreže na zahodnih trgih. V takratni Jugoslaviji je bilo Gorenje največji proizvajalec gospodinjskih aparatov in je zaposlovalo več kot 20.000 ljudi. V okviru poslovne filozofije »Vse za dom« začne ponujati celovito paleto izdelkov za

⁶⁵ Internacionalizacija Gorenja se sicer deli na izvoz na ključne izvozne trge, ustanavljanje enot v tujini in nazadnje ustanavljanje proizvodnih podjetij v tujini (Jaklič in Svetličič 2003: 194).

dom: poleg gospodinjskih aparatov še kuhinjsko pohištvo, keramiko in zabavno elektroniko (Gorenje 2005a: 10-11, Gorenje Portal⁶⁶, Jaklič in Svetličič 2003: 191-195).

Pomembna izkušnja za podjetje v tem obdobju je leta 1978 nakup nemškega Körtinga, ki je lahko aktualna tudi v sedanjih razmerah, ko se Gorenje širi s prevzemi podjetij v tujini. Körting je proizvajal zabavno elektroniko in ta program bi služil predvsem kot »učni poligon« za uvajanje proizvodnje računalništva in celovite palete elektronske ponudbe, ki naj bi postala nosilka razvoja Gorenja. Vodstvo Gorenja je želelo v Körtingu organizirati razvojno in marketinško enoto za pritok znanja in novih tehnologij. Vendar Gorenje ni doseglo zastavljenih ciljev. Eden izmed razlogov je bila nezmožnost, da bi iz proizvodne enote ustvarilo tehnološko-razvojni center (na to so vplivali tudi močni sindikati, ki so se uprli odpuščanju nekvalificirane delovne sile). Sicer pa je bilo to obdobje na splošno neugodno za evropske in ameriške proizvajalce zabavne elektronike, saj so se pričeli pritiski bolj konkurenčnih japonskih proizvajalcev. Tako je Gorenje zaradi kopičenja izgub in ogrožanja celotne Skupine Körting leta 1983 prodalo (Rojc 2000: 54, Jaklič in Svetličič 2003: 197).

Na začetku 80. let je Gorenje izvozilo že okoli 60 % svoje proizvodnje. V tem času pride do dezinvestiranja nedobičkonosnih dejavnosti in podjetje reši svojo prvo večjo krizo: sistem se decentralizira, plače znižajo, izboljša se informacijski sistem in okrepi pomen R&R. Podjetje se usmeri v proizvodnjo in prodajo gospodinjskih aparatov ter razširi poslovanje v Veliko Britanijo in ZDA. Vendar se kriza ponovno poglobi, tokrat tudi na račun države, ki je z uresničevanjem protiinflacijskega programa povzročila visoko precenjenost domače valute in s tem težave izvoznim podjetjem. Svoj del h kriznim razmeram so prispevale tudi notranje težave podjetja.

Z razpadom Jugoslavije se Gorenje usmeri v iskanje novih trgov in v izvoz ter na ta način uspešno nadomesti izgubo nekdanjih domačih trgov. Ob razpadu Jugoslavije je namreč izgubilo okrog 40 % svoje realizacije. Sredi 90. let prične z odpiranjem podjetij v nekdanjih socialističnih državah in z vračanjem na področje nekdanje Jugoslavije. Podjetje se poslovno in lastninsko prestrukturira. Leta 1997 se organizira kot delniška družba. V zadnjih letih se usmerja v intenzivna vlaganja v povečanje proizvodnih

⁶⁶ Gorenje Portal – Zgodovina, <http://www.gorenje.com/zgodovina> (26. 9. 2005).

zmogljivosti, razvoj okolju prijazne tehnologije, inovacije in osvajanje novih trgov. Gorenje se je preoblikovalo iz večinoma delovno intenzivnega proizvajalca zrelega produkta v moderno, globalno podjetje, ki z modernizacijo zrelih proizvodov – ti postajajo bolj uporabniku in okolju prijazni, dviguje njihovo dodano vrednost (Gorenje 2005a: 10-11; Jaklič in Svetličič 2003: 194, 198, Rojc 2000: 100).

6.2.2 Gorenje danes

6.2.2.1 Poslovna organizacija podjetja in prodaja

Skupino Gorenje sestavljajo krovna družba Gorenje, gospodinjski aparati, d. d., in odvisne družbe, ki so v sistem povezane na podlagi kapitalskih deležev. Osrednja dejavnost podjetja je proizvodnja in prodaja gospodinjskih aparatov, ostale dejavnosti pa so proizvodnja in prodaja pohištva, strojogradnja in orodjarstvo ter storitve. Skupino vodi štiričlanska uprava⁶⁷, ki je nastopila mandat 18. 7. 2003 za obdobje petih let.

V okviru Skupine Gorenje deluje 15 družb v Sloveniji in 38 v tujini, poslovne funkcije na tujih trgih pa se izvajajo tudi preko petih predstavništev v tujini. Distribucijsko mrežo sestavljajo podjetja in predstavništva v vseh večjih evropskih mestih. Natančen pregled družb in lastniških deležev je razviden iz Priloge 4 (Gorenje 2005b: 9-10).

Družbe so organizirane v pet divizij:

- **divizija gospodinjskih aparatov (GA):** proizvodnja in prodaja gospodinjskih aparatov;
- **divizija notranje opreme (NO):** proizvodnja in prodaja kuhinjskega in kopalniškega pohištva, sanitarne opreme ter keramičnih ploščic;
- **divizija toplotne in strojne opreme (TSO):** proizvodnja in prodaja grelnikov vode, toplotne opreme orodij ter industrijske in druge strojne opreme;
- **divizija storitev (STO),** ki se ukvarja s trgovino, inženiringom, zastopstvom, gostinstvom, turizmom, in upravljanjem z nepremičninami;

⁶⁷ Sestavljajo jo: Franjo Bobinac, predsednik uprave, Franc Košec, član uprave, odgovoren za področje razvoja in kakovosti, Žiga Debeljak, član uprave, odgovoren za področje financ in ekonomike, in Drago Bahun, član uprave, odgovoren za področje organizacije in kadre, ter delavski direktor.

- **divizija energetike in varstva okolja (EVO):** varstvo okolja, ravnanje z odpadki, trgovanje z električno energijo in ostali projekti na področju energetike in varstva okolja (Gorenje 2005a: 18, Gorenje Portal⁶⁸).

Prodaja bele tehnike je v celotni strukturi prometa leta 2004 predstavljala 78,7 %, vendar je interes podjetja, da se delež prihodkov iz drugih dejavnosti poveča, saj mu to omogoča večjo fleksibilnost in manjšo občutljivost na nihanja v posamezni dejavnosti. Pomembno je tudi doseganje sinergij med posameznimi dejavnostmi (npr. prodaja kuhinjskega pohištva in gospodinjskih aparatov »v paketu«). Prodaja notranje opreme v strukturi prihodkov predstavlja 7,2 %, toplotne in strojne opreme 4,8 %, storitev 7,8 % ter varstvo okolje in energetika 1,5 % (Gorenje Portal⁶⁹, Repovž 2003: 6).

Gorenje izvozi 93 % svoje proizvodnje in je prisotno v več kot 60 državah. Prodaja je večinoma regionalno usmerjena na trge EU, ki v geografski vrednostni strukturi prodaje predstavljajo 61,5 %, sledi vzhodna Evropa z 32,7 %, ostale države pa »prinesejo« 5,8 % prihodkov. V Evropi dosega 4-odstotni tržni delež in se uvršča med osem največjih evropskih proizvajalcev gospodinjskih aparatov (Čeh 2004: 9, Gorenje Portal⁷⁰).

6.2.2.2 Lastniška struktura

Leta 1996 se je Gorenje iz družbene lastnine preoblikovalo v novo kapitalsko strukturo in konec leta 1997 se je organiziralo kot delniška družba. Z delnicami se je na organiziranem trgu pričelo trgovati leta 1998, ko je podjetje uvrstilo svoje delnice na prosti trg ljubljanske borze. V redni borzni kotaciji na ljubljanski borzi so delnice z oznako GRVG pričele kotirati novembra 2000.

Med lastniki glede na deleže najbolj izstopata Kapitalska družba (KAD) in Slovenska odškodninska (SOD), se je pa število delničarjev od vzpostavitve delniške družbe do danes že skoraj razpolovilo. Koncentracija lastniških deležev se odvija predvsem v korist institucionalnih lastnikov (Gorenje 2003a: 9). Lastniška struktura z dne 30. junija 2005 je razvidna iz tabele 6.1.

⁶⁸ Gorenje Portal – Dejavnosti, <http://www.gorenje.si/dejavnosti> (26. 9. 2005).

⁶⁹ Gorenje Portal – O Skupini Gorenje, <http://www.gorenje.si/oskupinigorenje> (26. 9. 2005).

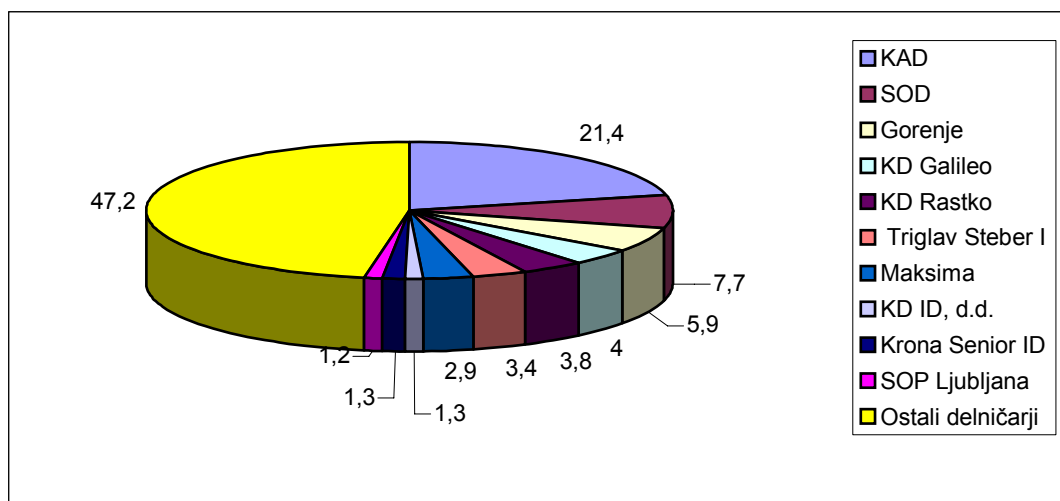
⁷⁰ Gorenje Portal – O Skupini Gorenje, <http://www.gorenje.si/oskupinigorenje> (26. 9. 2005).

Tabela 6.1: Lastniška struktura Gorenja, d. d., na dan 30. 6. 2005

Delničar	Število delnic	Delež v %
Kapitalska družba, d. d. (KAD)	2.374.024	19,5
Slovenska odškodninska družba (SOD)	1.398.450	11,5
Gorenje, d. d., lastne delnice	484.117	4,0
KD Galileo, Vzajemni sklad fleksibilne strukture naložb	483.497	4,0
KD Rastko, Delniški Vzajemni Sklad	463.214	3,8
VS Triglav Steber I	417.744	3,4
Maksima, Delniška ID, d.d.	356.702	2,9
KD ID, d.d.	164.540	1,3
Krona Senior ID, d.d.	153.872	1,3
SOP Ljubljana	148.253	1,2
Ostali delničarji	5.755.587	47,2

Vir: Gorenje 2005b: 27

Graf 6.1: Lastniška struktura Gorenja, d. d., z dne 4. 8. 2005



Viri: Gorenje 2005b: 27, Spletno Delo⁷¹, lastni izračuni

Interes Gorenja je, da do julija 2006 od SOD-a odkupi nekaj manj kot osem odstotkov delnic (Piano 2005: 19). Uprava se namreč z obema paradržavnima skladoma skuša

⁷¹ Spletno Delo, Kad povečal lastniški delež v Gorenju, http://www.delo.si/index.php?sv_path=41,36,84069 (23. 9. 2005).

»dogovoriti za tako konsolidacijo lastništva, da bi Gorenje ostalo v slovenski lasti« (Bobinac v Vuković in Praprotnik 2004: 22). Tako je Gorenje z nakupom SOD-ovih delnic januarja in avgusta 2005 že pridobilo 3,8-odstotni delež SOD-a v kapitalu družbe in tako povečalo skupno število lastnih delnic na 5,9 %.⁷² Najnovejša lastniška struktura je prikazana z grafom 6.2, kjer je upoštevan tudi KAD-ov nakup SOD-ovega 1,9-odstotnega deleža v Gorenju.⁷³

6.2.2.3 Blagovne znamke Gorenja

Gorenje pod lastnimi blagovnimi znamkami (Gorenje, Körting, Sidex, Galant in Gorenje Pacific⁷⁴) proda 75 % izdelkov. Po besedah F. Bobinca (v Polanc 2003: 6) je cilj Gorenja zgraditi panevropsko blagovno znamko, saj za množico blagovnih znamk ne bo prostora. Vseevropska identiteta blagovne znamke temelji na »i/novativnih detajlih izdelkov, ki olajšajo vsakodnevna opravila doma ter odličen dizajn, ki je hkrati tudi funkcionalen«⁷⁵. »Osebnost« blagovne znamke dopolnjuje še emocionalna komponenta, ki temelji na vrednosti družine in doma – »lepo je biti skupaj doma«. Slogan blagovne znamke Gorenje je moj.tvoj.dom. Z njim želi podjetje izraziti bistvo blagovne znamke, ustvariti močnejšo navezanost potrošnikov, doseči razlikovanje od konkurence in spremeniti zaznavanje znamke od tradicionalnega k bolj emocionalnemu.⁷⁶ Z uporabo ene vodilne blagovne znamke želi Gorenje doseči enotno identiteto blagovne znamke, ostale pa bo še naprej uporabljalo na nekaterih lokalnih tržiščih, ki imajo specifične lastnosti.

Blagovna znamka Gorenje je prevladujoča na ključnih trgih kot so Nemčija, Avstrija, severna Evropa, srednja in vzhodna Evropa, Slovenija in v državah nekdanje Jugoslavije. Körting se uporablja v državah, ki cenijo nemški imidž – v Italiji, Grčiji in delno v Nemčiji. Sidex je prisoten v Franciji, predvsem v prodajnih verigah, vendar pa

⁷² Gorenje Portal, http://seonet.ljse.si/view.asp?document_id=16353 in http://seonet.ljse.si/view.asp?document_id=13178 (27. 8. 2005).

⁷³ KAD je v začetku avgusta 2005 od SOD-a pridobil drugi paket delnic Gorenja (1,9-odstotni delež). S tem je povečal svoj lastniški delež v Gorenju na 21,36 %. (KAD in SOD sta namreč 21. 6. 2004 sklenila pogodbo o ustanovitvi prodajne in nakupne opcije za 7,64-odstotni delež Gorenja, ki bo predvidoma realiziran v petih polletnih obdobjih.)

⁷⁴ Te blagovne znamke se uporabljajo pri trženju gospodinjskih aparatov.

⁷⁵ Gorenje Portal, novice, <http://www.gorenje.si/novice?id=149&c=3&nid=67> (7. 1. 2005).

⁷⁶ Gorenje Portal, novice, <http://www.gorenje.si/novice?id=149&c=3&nid=67> (7. 1. 2005).

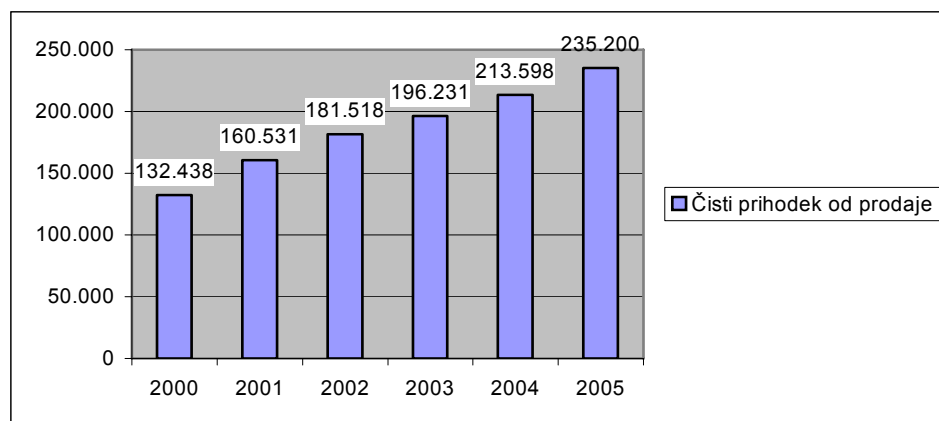
želi Gorenje na francoskem trgu povečati prepoznavnost blagovne znamke Gorenje.⁷⁷ Galant se uporablja v Nemčiji, predvsem v distribucijskih kanalih kuhinjskih studiev (Jaklič in Svetličič 2003: 201). Po prevzemu češke More Moravia na začetku leta 2005 k blagovnim znamkam Skupine spada tudi blagovna znamka Mora. Omeniti je potrebno tudi znamko Privileg, s katero Gorenje prodaja svoje aparate prek kataloške prodaje Quelle (Rojc 2000).

Za trženje kuhinjskega pohištva ima Gorenje uveljavljene tri blagovne znamke: Gorenje Kuhinje, Optigor in Marles (Gorenje 2003a: 8).

6.2.2.4 Rezultati poslovanja

Skupina Gorenje je v letu 2004 dosegla 8,8-odstotno povečanje prihodkov glede na leto 2003 (Gorenje 2005a: 4). Za leto 2005 je načrtovana prodaja v višini 235,2 milijarde tolarjev, kar je za 11 % več kot lani.⁷⁸ Naraščanje prihodkov od prodaje od 2000 do 2004 prikazuje graf 6.2.

Graf 6.2: Prihodki od prodaje Skupine Gorenje (v mio SIT)



Vira: Letno poročilo 2004, Gorenje Portal⁷⁹ (podatek za leto 2005 je ocena)

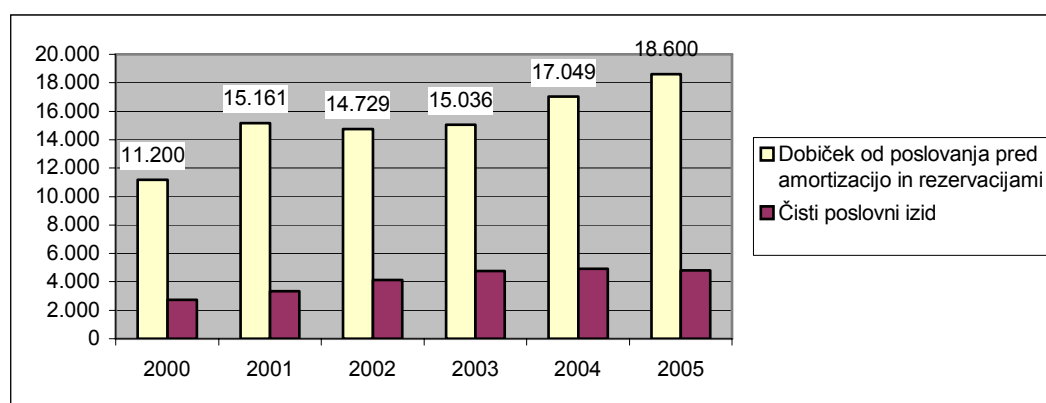
⁷⁷ V ta namen se je leta 2003 odločilo za pokroviteljstvo francoskega nogometnega kluba Nica, ki nastopa v prvi francoski ligi. Prodajni rezultati se že kažejo, saj se je prodaja blagovne znamke Gorenje v prvih treh mesecih leta 2005 povečala za 66 %, blagovna znamka je bolj prepoznavna in ima med potrošniki višji priključ, pokroviteljstvo pa je prineslo tudi vstop v nove distribucijske verige (Mihajlovič 2003: 7, Petrov 2005: 12).

⁷⁸ Gorenje Portal, Gospodarski načrt za leto 2005 v skladu z MSRP, http://www.gorenje.si/filelib/fininfo/ocena_2004_in_nacrt_2005_po_msrp_1.pdf (7. 1. 2005).

⁷⁹ Glej opombo 78.

Dobiček iz poslovanja pred amortizacijo in rezervacijami je leta 2004 znašal 17 milijard tolarjev. Čisti poslovni izid oz. dobiček je bil 4,9 milijarde tolarjev, kar je 3,5 % več kot leta 2003, vendar je zaostal za načrtovanim za skoraj osem odstotkov. V letošnjem letu naj bi dobiček pred amortizacijo znašal 18,6 milijarde tolarjev, čisti konsolidirani dobiček pa 4,8 milijarde tolarjev (Gorenje 2005a: 4, Gorenje Portal⁸⁰). Dobiček obremenjujeta rast stroškov surovin (letos predvsem plastičnih mas), ki se z zamikom odzivajo na lanskoletne podražitve naftnih derivatov, in z letošnjim letom spremenjena davčna zakonodaja (Grahek 2005). Dobiček od poslovanja in čisti poslovni izid prikazuje graf 6.3.

Graf 6.3: Dobiček Skupine Gorenje (v mio SIT)



Vira: Gorenje 2005a, Gorenje Portal⁸¹ (podatek za leto 2005 je ocena)

Prodajni rezultati divizij bele tehnike in notranje opreme v JVE

Glede na temo dela podrobneje predstavljam prodajne rezultate divizij gospodinjskih aparatov in notranje opreme na območju JVE. Od leta 1993 do 2003 je na teh trgih pri prodaji bele tehnike zabeležena stalna in dinamična rast obsega poslovanja.

Leta 2001 je Gorenje v teh državah s prodajo bele tehnike poslovalo uspešno, vendar so bili zaznani ostri pritiski konkurence, prodajo pa so ogrožala tudi komercialna in politična tveganja (npr. nemiri na Kosovu, v Makedoniji). Kljub temu je prodaja na tem območju preseгла načrte, na Hrvaškem je Gorenje celo povečalo tržni delež, uspel mu je preboj na albanski trg. Delež prodaje notranje opreme na trge JVE je 10-odstoten (Gorenje 2002: 18, 22).

⁸⁰ Glej opombo 78.

⁸¹ Glej opombo 78.

Leta 2002 je glede uspešne prodaje gospodinjskih aparatov na te trge ponovno izpostavljena Hrvaška, kjer je trg rasel, povečala se je predvsem prodaja izdelkov v višjih cenovnih razredih. Položaj se je okrepil v Srbiji, kjer so bili načrti prodaje v celoti realizirani. Prodaja notranje opreme je bila glede na načrte prodaje slabša od napovedi. Gorenje se je z agresivnejšim pristopom usmerilo predvsem v pridobivanje tržnih deležev pri prodaji kuhinjske in kopalniške opreme v tem delu Evrope, kar je tudi način uresničevanja strategije pospeševanja prodaje bele tehnike hkrati s prodajo kuhinjskega pohištva (Gorenje 2003b: 19, 21). V letih 2001 in 2002 se torej podjetje z uresničevanjem vizije najpomembnejšega proizvajalca kuhinj in kopalniške opreme jasno usmeri v doseganje sinergij med panogama.

V letu 2003 je prodaja ostala na ravni iz leta 2002. Gorenje je sicer uspelo zadržati tržne deleže, v Srbiji in Črni gori⁸² je preseglo načrtovano prodajo, na Kosovu pa se je prodaja znižala (Gorenje 2004: 24). Podrobnejša analiza prodaje notranje opreme v poročilu ni podana.

Na Hrvaškem je bil delež prodaje gospodinjskih aparatov leta 2004 v primerjavi z letom 2003 večji, prav tako je obseg prodaje prejšnjega leta presegla prodaja v BiH, kjer je Gorenje še dodatno okrepilo tržni delež. Hitra rast je bila dosežena tudi v SČG in v Makedoniji. Na teh trgih je Gorenje ohranilo vodilni položaj. V diviziji notranje opreme so bile najvišje stopnje rasti, predvsem na Hrvaškem, na trgih JVE pa je bilo realiziranih 16 % prodaje (Gorenje 2005a: 33-35). Na začetku leta je Gorenje zaradi nemirov na Kosovu utrpelo škodo, ocenjeno (glede na izgubo v prihodkih) na milijon evrov. Prodaja se je namreč marca skoraj ustavila, negativni trend pa se je nadaljeval tudi v naslednji mesec (Urh 2004: 67). Tovrsten dogodek izpostavlja tveganost poslovanja na tem območju.

6.2.3 Cilji podjetja in strategija

Cilj Gorenja je, da se v naslednjih letih prebije med pet največjih proizvajalcev bele tehnike v Evropi, kar pomeni, da mora svoj sedanji 4-odstotni tržni delež povečati na 5 odstotkov (Bobinac v Repovž 2003: 5). Ta cilj bo Gorenje poskušalo doseči z

⁸² V letnih poročilih sta Srbija in Črna gora obravnavani kot ločeni entiteti.

zapolnitvijo prostih tržnih niš in izkoriščanjem potenciala, ki ga ima v vzhodni in JVE (Bobinac v Strgar 2003: 4). Podjetje bo krepilo svoj tržni položaj z notranjo rastjo in tudi s prevzemi drugih podjetij⁸³. Že do konca leta 2005 naj bi Gorenje izpeljalo vsaj en prevzem podjetja, proizvajalca bele tehnike. »Tarča« so družbe z uveljavljeno blagovno znamko v zahodni Evropi ali dobro opremljene tovarne v vzhodni Evropi, ki imajo cenejšo delovno silo (Sovdat in Grahek 2005: 4).

Temeljne strateške usmeritve podjetja tako so:

- nadaljevanje uspešnega razvoja in rasti na vseh področjih delovanja,
- usmeritev v osnovni dejavnosti – proizvodnjo in prodajo velikih gospodinjskih aparatov ter notranje opreme, ostale dejavnosti pa se razvijajo glede na možnosti doseganja sinergij z osnovnima dejavnostma⁸⁴,
- ohranjanje konkurenčnosti z razvojem inovativnih, oblikovno in tehnično dovršenih ter okolju prijaznih izdelkov, s katerimi se bo v okviru trženjskega koncepta »Vse za dom« povečevala kakovost življenja potrošnikov,
- glavna prodajna usmeritev Skupine so evropski trgi,
- trženje izdelkov pod enotno vseevropsko blagovno znamko Gorenje, na posameznih trgih pa se uporabljajo tudi lokalne specializirane znamke: Körting, Sidex, Marles, Tiki⁸⁵ in Mora, prodaja v okviru lastnih blagovnih znamk mora predstavljati vsaj 70 % v celotni prodaji,
- zagotavljanje mednarodne konkurenčnosti podjetja s širjenjem proizvodnih kapacitet v druge države,
- povezovanje s strateškimi partnerji, še posebej če bi tovrstne povezave krepile mednarodno konkurenčnost podjetja in spodbujale njegov dolgoročen razvoj (Gorenje Portal⁸⁶, Gorenje 2003a: 12).

⁸³ Tak primer prevzema je nakup češke Mora Moravie, s katerim je postalo Gorenje eden izmed najmočnejših proizvajalcev štedilnikov v Evropi, s tem pa bo utrdilo tudi svoj tržni delež v srednji in vzhodni Evropi (Gorenje Portal, Javne objave v letu 2004, http://seonet.ljse.si/view.asp?document_id=11050 (26. 9. 2005).

⁸⁴ V primerjavi s strateškimi usmeritvami iz leta 2003 je razvidno, da poleg osnovne dejavnosti – proizvodnja in prodaja gospodinjskih aparatov, vse pomembnejša postaja tudi proizvodnja in prodaja notranje opreme. Tovrstne sinergije za Gorenje predstavljajo način doseganja konkurenčnih prednosti pred tekmeci.

⁸⁵ Tiki je blagovna znamka elektrostrojnega podjetja Gorenje Tiki, ki spada v divizijo toplotne in strojne opreme (Gorenje Portal - Prodajni program, http://www.gorenjetiki.si/prod_prog, (26. 9. 2005)).

⁸⁶ Gorenje Portal - Vizija, poslanstvo in strateške usmeritve, <http://www.gorenje.si/vizijaposlanstvoinstrateskeusmeritve> (26. 9. 2005).

Za doseganje zgoraj omenjenih usmeritev Gorenje kot svoje konkurenčne prednosti izpostavlja sledeče:

- *»Tradicija izdelovanja gospodinjskih aparatov;*
- *Aktivno ter dolgoletno delovanje na mednarodnih trgih;*
- *Dobro in tesno sodelovanje s ključnimi kupci;*
- *Dobro izgrajena prodajna in po-prodajna mreža v Evropi;*
- *Dobro pozicionirana blagovna znamka na ključnih trgih;*
- *Moderna oblika aparatov ter dobro razmerje med kakovostjo in ceno;*
- *Fleksibilnost in sposobnost hitrega odziva na zahteve in potrebe trga;*
- *Pripadnost zaposlenih in dobro strokovno usposobljen kader.«* (Gorenje Portal⁸⁷)

Kot konkurenčno prednost Gorenja je potrebno izpostaviti tudi njegovo okoljevarstveno usmerjenost. Rugman in Verbeke (2003: 549) namreč kot podjetniško specifično prednost sodobnih podjetij omenjata ravno njihovo ekološko ozaveščenost. Pri »zelenosti« kot podjetniško specifični prednosti gre za sposobnost podjetja, da na tem področju premaga konkurente in da to prispeva k proizvodni uspešnosti podjetja, mora pa upoštevati tako nacionalne kot tudi mednarodne okoljevarstvene predpise.

Okoljska politika Gorenja je bila leta 2004 prenovljena in upošteva koncept trajnostnega razvoja. Družbe v Skupini Gorenje imajo vpeljan sistem ravnanja z okoljem. V Gorenju, d. d., je ta sistem certificiran po ISO 14001 in regulativi EMAS⁸⁸, v petih drugih družbah Skupine pa po ISO 14001 (Gorenje 2005a: 75).

Gorenje je z vlaganjem v posodabljanje tehnoloških procesov od 1997 do 2001 v proizvodnji uspelo zmanjšati količine nevarnih odpadkov za 66 % na izdelek, celotno obremenitev čistilne naprave za 77 %, porabo vode za 37 % na izdelek in porabo plina za 56 % na izdelek (Gorenje 2003a: 14). Gorenjevi pralni stroji danes v povprečju porabijo 39 litrov vode, medtem ko so je leta 1980 porabili 150 litrov. Zmanjšala se je poraba električne energije: s treh kilovatnih ur leta 1980 na 0,9 kilovatnih ur (Dovč

⁸⁷ Gorenje Portal - Konkurenčne prednosti, <http://www.gorenje.si/konkurencneprednosti> (28. 9. 2005).

⁸⁸ EMAS (Eco Management and Audit Scheme) je evropski register sistema za ravnanje z odpadki. Sodelovanje v shemi je prostovoljno, organizacija pa se z vpisom v register obveže, da letno pripravi in objavi overjeno okoljsko izjavo.

2004: 8). Podjetje sedaj ocenjuje, da je z okoljskimi programi v preteklih letih doseglo mejo, ko ne bo več možno doseči občutnejših nižjih kvantitativnih ciljev (Gorenje 2005a: 80-81).

Gorenje je dobitnik številnih priznanj s področja varovanja okolja. Nova generacija pralnih in sušilnih strojev je prejela nagrado za okoljski izdelek leta 2004, septembra 2004 se je kot prvo podjetje v Sloveniji vpisalo med podjetja, ki ustrezajo zahtevam evropske uredbe o ravnanju z okoljem (EMAS). Ker je leta 2003 Gorenje zmagalo na natečaju Okolju prijazno podjetje, je leta 2004 kandidiralo za Evropsko okoljsko nagrado, ki jo podeljuje Evropska komisija. V kategoriji okoljskega upravljanja se je uvrstilo med štiri nominirance in prejelo Evropsko okoljsko priznanje. Leta 2003 je dobilo nagrado za najboljše okoljsko podjetje v Sloveniji, 2002 za najbolj učinkovito podjetje v Sloveniji in za najbolj urejeno delovno okolje (Gorenje 2005a: 75-76, Gorenje Portal⁸⁹).

6.3 PANOGA BELE TEHNIKE

6.3.1 Razmere v panogi

Proizvodnja bele tehnike spada med zrele panoge, v kateri so prisotni procesi konsolidacije, tehnološki napredek in inovacije, razvijanje odnosov z dobavitelji ter »outsourcing«⁹⁰. Je močno globalizirana in beleži nizke stopnje rasti, saj tudi med najvišjo konjunkturo rast ne preseže 5 %. Prodajne cene aparatov se znižujejo. Od leta 1996 se krepi pritisk trgovskih verig, da bi izrinile trgovce na debelo in dobile moč pri distribuciji gospodinjskih aparatov. V Evropi se kar 75 % potrošnih dobrin proda prek teh verig in taka koncentracija vpliva na konkurenčnost trga – velika prodaja namreč omogoča verigam postavljanje nižjih marž. S tem se položaj proizvajalcev na trgu slabša. Zato se odločajo za nove vrste povezav in za nakupe deležev v teh verigah, kar jim omogoča distribucijo pod lastno blagovno znamko (Pučko 2000: 140-142, 149). »Zaostritev konkurence kot posledica zastoja na mednarodnem tržišču bele tehnike je povečala vrednost pomembnega sredstva konkurenčnosti – globalne blagovne znamke« (Jurše 1997: 118). Tako je opazna polarizacija ponudbe: na eni strani višji cenovni

⁸⁹ Gorenje Portal – Dosežki, <http://www.gorenje.com/nagrade> (3. 10. 2005).

⁹⁰ Outsourcing je uporaba zunanjih virov, najmanjše specializiranih storitev.

razred z močno prepoznavnimi blagovnimi znamkami in na drugi strani manj prepoznavne blagovne znamke nižjega cenovnega razreda (Pučko 2000: 143).

Podjetja v panogi v evropskem prostoru, na katerega je osredotočeno Gorenje, je mogoče razdeliti na:

- globaliste, ki so usmerjeni na številne in geografsko razpršene trge (npr. Electrolux, Whirpool, BSH, GE);
- regionaliste – ti so usmerjeni na posamezno področje (npr. Candy, Merloni, Mile ipd.) in
- produktne specialiste (nišne ponudnike), ki so nacionalno zelo ozko produktno usmerjeni (Liebherr, Frigor itd.) (Janjič 2000: 317).

V zadnjih dveh leti se panoga sooča predvsem z rastjo cen surovin in strateških materialov ter komponent (železnih in neželeznih kovin, nafte in naftnih derivatov ter kemičnih in plastičnih substanc), kar je razvidno tudi iz tabele 6.2.

Tabela 6.2: Gibanje cen najpomembnejših surovin (upoštevane so dolarske cene, rasti so v odstotkih)

Surovina	2003	2004	2005 – ocena
neželezne kovine	12	37	10
železne kovine	18	39	40
surova nafta	15	31	20
jeklo	ni podatka	62	-5

Vir: AIECE⁹¹ v Bertoneclj Popit in Urbanija 2005: 7

V razvitih državah so naraščali tudi stroški dela, nasprotno pa je rast prodaje nizka, ponekod v zahodni Evropi celo v upadanju. Zaradi vstopa novih ponudnikov iz Azije se na evropskih trgih presežek ponudbe kaže v padanju cen izdelkov, konkurenca pa se povečuje tudi zaradi bitke med velikimi trgovci. Nekoliko večja rast je opazna v

⁹¹ AIECE – Association of European Conjecture Institutes

državah nekdanje Jugoslavije in na vzhodnoevropskih trgih, predvsem Rusiji (Gorenje 2005a; Grahek 2004: 17; Pučko 2000: 155).

Proizvajalci tako skušajo povečevati konkurenčnost na tri načine: z zniževanjem stroškov, z izboljševanjem kakovosti in delovanja ter s prevzemi in združevanju podjetij (Jaklič in Svetličič 2003: 193-194). Veliko se jih odloča za selitev proizvodnje na Kitajsko in v vzhodno Evropo. Tako imajo npr. Whirlpool, Electrolux in BSH proizvodne enote po vsej Evropi, proizvodnjo lahko selijo tudi med regijami. Največji proizvajalci prevzemajo manjše in njihove blagovne znamke, proizvodnja se seli na Poljsko, v Romunijo, Madžarsko, Češko in Rusijo. Privlačni so predvsem nižji stroški dela, lokalna proizvodnja pa omogoča tudi krepitev položaja blagovne znamke (Roggema 2004a in 2004b). Pomembna elementa konkurenčnosti sta servisna mreža in dostop kupcev do po-prodajnih storitev (Pučko 2000: 143).

6.3.2 Položaj Gorenja v panogi

Leta 1998 so bili glavni konkurenti Gorenja na evropskem trgu Electrolux z 20-odstotnim tržnim deležem, Bosch-Siemens s 16- ter Whirlpool z 11-odstotnim deležem, sledili so Merloni s sedmimi, Brandt group s petimi odstotki in GE s štiri odstotnim deležem. Delež Gorenja je bil 2,5-odstoten. (Sočan 2000: 12-13). V naslednjih letih je Gorenje v Evropi pridobivalo tržni delež, ki trenutno znaša štiri odstotke. »Gorenje je v zadnjih petih, šestih letih v panogi, v katero sodi, raslo najhitreje v evropskem prostoru in s tem tudi občutno povečalo svojo navzočnost na tamkajšnjem trgu bele tehnike« (Bobinac v Repovž 2003: 5). Največji konkurenti ostajajo Merloni, Whirlpool, Electrolux, GE in Bosch-Siemens (Pučko 2000: 156).

Panoga bele tehnike je v letu 2003 dosegla 2,5-odstotno rast, Gorenje pa 8,1-odstotno. Marža iz poslovanja v panogi je upadla s treh odstotkov na 2,78 odstotka, kar je posledica rasti stroškov dela in surovin. Whirlpool Europe je dosegel šest odstotno rast prodaje, kar je manj od Gorenja, je pa podražil svoje izdelke (kar selektivno uvaja tudi Gorenje). Tudi Whirlpoolu se je marža znižala in je bila v prvem polletju leta 2004 6,5-odstotna. Vzrok za višjo maržo od Gorenjeve je večja moč Whirlpoolove blagovne znamke. Blagovna znamka Gorenja namreč še nima zadostne kupne moči, a se počasi

repozicionira tudi v dražje cenovne razrede (npr. liniji Alux in Pininfarina). Primerjava Gorenja z Electroluxom kaže, da je šlo slednjemu slabše.

Gorenje torej glede na panogo posluje solidno in pridobiva tržni delež, kar mu bo v prihodnje prineslo večje marže in s tem večji dobiček. Stroške bo skušalo zniževati z izboljševanjem prodajne strukture in s stroškovno racionalizacijo na vseh področjih. Negativnim učinkom gospodarskega okolja se skuša izogniti z optimizacijo in iskanjem cenejših alternativ nakupnih virov ter s pritiski na dobavitelje. Zaradi šibkega dolarja jih išče na dolarskem trgu, čedalje več pa jih kupuje tudi na trgih zahodnega Balkana. Stroške dela bo poskusilo zniževati s povečanjem produktivnosti in izboljševanjem organizacije dela. Izrednega pomena je tudi racionalizacija logističnih stroškov (Lokar 2004a: 28 in 2004b: 17, Einspieler 2004: 17, Bobinac v Šmuc 2003: 19).

Največja priložnost za uspeh na trgu bele tehnike je po mnenju predsednika uprave F. Bobinca (v Polanc 2003: 6) v združevanju odlične tehnike, zanesljive kvalitete in privlačnega dizajna.⁹² Gorenje je v zadnjih letih tudi na tem področju zelo napredovalo, kar povečuje tudi ugled in cenjenost blagovne znamke. Tako je na nekaterih področjih že glavni inovator, prejema pa tudi številne nagrade. Leta 2004 je za pralni stroj Premium Touch in 2005 za hladilno-zamrzovalni aparat Premium Touch prejelo nagrado Plus X Award v kategoriji prijaznega upravljanja.⁹³ Znak nagrade Plus X AwardTM v obliki prepoznavnega simbola +x sporoča visoko kakovost blagovne znamke. Poleg tega je Gorenje letos v mednarodni skupini najboljših v kategoriji produktnega oblikovanja za pralni stroj in sušilnik perila Premium Touch prejelo Red dot design award 2005, ki jo podeljuje Design Centrum Nordrhein Westfalen iz Nemčije. Nagrada umešča podjetje v sam vrh mednarodnega oblikovalskega konteksta.⁹⁴

Gorenje ima tudi slabosti. Kot glavni izziv se izpostavlja povišanje dodane vrednosti na zaposlenega. Ta je npr. trikrat do štirikrat nižja kot je dodana vrednost na zaposlenega v

⁹² Gorenje je npr. že leta 1997 na sejmu Domotechnica v Kölnu dobilo priznanje za razvoj svojih izdelkov. Pralni stroj Simple & Logical je bil ocenjen kot najprijaznejši v Evropi, z najmanjšo porabo električne energije, pralnih sredstev in vode, dopadljivega videza in enostavnega upravljanja (Stanič (ur.) 2000: 64).

⁹³ Izdelki se za nagrado potegujejo v treh kategorijah: inovativnost, oblikovanje in prijaznost upravljanja. Da lahko izdelek kandidira za nagrado, mora biti ocenjen kot najboljši v svoji produkti skupini na evropskem trgu v vsaj eni izmed kategorij tekmovanja.

⁹⁴ Gorenje Portal - Plus X AwardTM 2005, <http://www.gorenje.com/awards> in Gorenje Portal - Red dot design award, <http://www.gorenje.com/reddot> (2. 10. 2005).

Boschu. Zato ima tudi nizke plače, kar lahko vodi v povečevanje pritiskov zaposlenih in v povečevanje stroškov delovne sile.⁹⁵ Nadaljnja slabost je blagovna znamka, ki je z izjemo trgov nekdanje Jugoslavije še vedno slabo prepoznavna. Poleg tega Gorenje slabo pozna trge, na katerih nima svojih trgovskih podjetij, potrebno pa je tudi povečati produktivnost dela, ki je v primerjavi s konkurenco prenizka (Pučko 2000: 161).

6.4 GORENJE NA PODROČJU NEKDANJE JUGOSLAVIJE

6.4.1 Organizacija poslovanja

V času skupne države so bili trgi nekdanje Jugoslavije za Gorenje izrednega pomena. V SFRJ je bilo največji proizvajalec gospodinjskih aparatov. Leta 1989 je imelo v Sloveniji in na področju takratne Jugoslavije 18 proizvodnih organizacij in štiri organizacije skupnega pomena. Prodajno mrežo je imelo organizirano prek lastnih prodajalnih in s prodajo na debelo. Sestavljalo jo je 45 lastnih trgovin: devet v Sloveniji, 12 na Hrvaškem, devet v BiH, 13 v Srbiji ter po ena v Črni gori in Makedoniji. Podružnic na tem območju se ni obravnavalo kot podjetja v tujini, temveč se je ta trg smatral kot notranji trg. Po osamosvojitvi je delovala le še lastna maloprodaja v Sloveniji, na Hrvaškem in v Makedoniji. V obdobju od leta 1990 do 1993 je prodaja v Sloveniji upadla za 23,5 %, v drugih republikah pa za 80,5 % (Pučko 2000: 117).

Od osamosvojitve pa do leta 2002 Gorenje na območju nekdanje SFRJ ni imelo proizvodnih enot. Po končanem lastninjenju leta 1996 je bilo na teh trgih prisotno z 10 trgovinskimi podružnicami (po eno v Splitu, Beogradu, Mostarju, Podgorici, Zagrebu, Novem Sadu, Tuzli, Skopju in z dvema v Sarajevu) (Pučko 2000: 133-134). Stanje naložb na območju nekdanje Jugoslavije na dan 30. 6. 2005 je razvidno iz Priloge 4.

6.4.2 Strategije vstopa na trge nekdanje Jugoslavije in motivi

Gorenje je že leta 1993 znova pričelo pridobivati tržni položaj na območju nekdanje Jugoslavije, njegov tržni delež pa se giba med 65 in 70 %. Kljub kriznim razmeram je

⁹⁵ Manager: Gorenje: Odlična uprava, zahtevni cilji, <http://www.manager-on.net/show.php?id=117581> (26. 9. 2005).

ostalo prisotno v teh državah ves čas vojne (Pučko 2000: 142, 147). Izzivi za podjetje na teh trgih so:

- »obramba tržnega deleža;
- graditev ugleda močne in prepoznavne blagovne znamke pri mlajših kupcih in ohranitev že izoblikovanega ugleda pri starejših kupcih ter
- odločitev o širitvi blagovne znamke na nove skupine izdelkov, ki so komplementarni zdajšnjim.« (Dmitrović in drugi 2001: 315)

Ravno z ohranjanjem in povečevanjem tržnih deležev v JVE želi Gorenje povečati tudi svoj evropski tržni delež. Zato je območje nekdanje Jugoslavije za podjetje strateškega pomena. Za obrambo tržnega deleža ima na voljo več strategij:

- strategijo konfrontacije, kjer se tržni vodja brani pred agresivnimi nastopi konkurence, vendar to zahteva veliko finančno moč;
- strategijo utrdbe, ki je usmerjena v zagotavljanje zadovoljstva kupcev in zniževanje stroškov ter spodbujanje vnovičnih nakupov (s privlačno ponudbo pridobivati nove in ohranjati stare kupce);
- strategija širjenja trga, katere cilj je pridobivanje novih segmentov kupcev (Dmitrović in drugi 2001: 316).

Vstopne strategije Gorenja na trge JVE so izvoz, skupna vlaganja ter prevzemi in združevanja, ki so povezani z različnimi nivoji relokacije. Bobinac (v Šmuc 2004: 19) za investiranje v proizvodne kapacitete v teh državah našteje sledeče razloge:

- za uspešno poslovanje je pomembno, da ima podjetje v državi status lokalnega proizvajalca (gre za upoštevanje psihološkega vidika domače trgovine in političnih oblasti v tem okolju);
- možnost izkoriščanja teh držav za prodajo v ostale države regije in tudi drugam (izogibanje carinskim dajatvam in izkoriščanje prostotrgovinskega sporazuma med SČG in Rusijo, kar lahko Gorenju po vstopu Slovenije v EU nadomesti ukinjene bilateralne sporazume s temi državami) – Čeh (2004: 9) navaja, da so se pri izvozu v Makedonijo carine povečale za 22 %, v BiH za 8 %, na Hrvaškem za 6 % (vendar le za pohištvo ne pa tudi za belo tehniko), v SČG pa se dajatve z vstopom v EU niso bistveno spremenile;
- razvoj nabavnega trga v lokalnih državah in

- cenejša delovna sila.

Za Gorenje so za poslovanje na teh trgih pomembne bogate poslovne izkušnje, velik ugled in cenjena blagovna znamka⁹⁶, poznavanje poslovnega okolja ter kulture, jezikov in navad potrošnikov. Poleg tega je zasičenost trga z gospodinjskimi aparati na tem območju precej nižja kot v razvitih državah (Sočan 2000: 17). V primerjavi s preostalo Evropo je namreč zaznati večjo rast prodaje gospodinjskih aparatov. Zaradi vojne se je sicer kupna moč prebivalstva zmanjšala, vendar gospodarska rast narašča in gospodarstva oživljajo.

6.4.3 Primer investicije v Bosno in Hercegovino

Gorenje je na bosansko-hercegovskem trgu ostalo tudi med vojno, ko je s podjetjema v Sarajevu in Tuzli ohranjalo svojo prodajno mrežo. Po koncu vojne je zastopstvo za celotno BiH prevzelo podjetje Gorenja Commerce v Sarajevu, ki ima predstavništvo še v Banja Luki. Gorenje Commerce je v 100-odstotni lasti matične družbe Gorenje. Poleg gospodinjskih aparatov, grelnikov vode, klimatskih naprav, televizorjev in malih gospodinjskih aparatov trži tudi kuhinjsko pohištvo. V BiH ima več kot 75-odstotni tržni delež.

Oktobra 2002 je Gorenje v Blažuju pri Sarajevu odprlo tovarno kuhinjskega pohištva. Tovarna posluje pod imenom Gorenje Kuhinje Sarajevo. Spada v divizijo notranje opreme in posluje v okviru matične družbe Gorenje Notranja oprema⁹⁷. Slednja ima v tovarni v Sarajevu 98,86-odstotni lastniški delež. Proizvodna enota omogoča montažo, komisioniranje in odpremo kuhinjskega pohištva, ki ga prilagaja za potrebe lokalnega trga. V začetni fazi je proizvodna kapaciteta 20 do 30.000 kuhinjskih in kopalniških elementov letno.

⁹⁶ V Srbiji je med prvimi desetimi blagovnimi znamkami pet slovenskih. Študija srbske marketinške agencije Partner Marketing je pokazala, da je blagovna znamka Gorenje pri spontanem preklicu pri srbskih potrošnikih bolj prepoznavna kot mnogo drugih globalnih blagovnih znamk in se je po prepoznavnosti uvrstila na tretje mesto (za Coca-Colo in Orbitom) (Jaklič in Svetličič 2003: 96, 196, Bojčić 2003: 29).

⁹⁷ Gorenje proizvaja kuhinjsko pohištvo od leta 1984. Z nakupom večinskega deleža v družbi Gorenje Notranja oprema je matična družba pričela izvajati svojo strategijo širjenja dejavnosti družbe, ki v celotni Skupini ustvarjajo sinergijske učinke.

Investicija je osnova za dolgoročni razvoj proizvodnje in trženja pohištvenega programa v BiH, s tem pa Gorenje uresničuje strategijo neposrednega približevanja lastnih izdelkov bosansko-hercegovskemu trgu. S tem želi Gorenje uresničiti sledeče cilje:

- *»povečevanje prodaje vseh blagovnih skupin Gorenja,*
- *približevanje produktov potrošnikom v BiH, tako glede dizajna kot tudi roka dobave,*
- *zaposlitev lokalne delovne sile,*
- *koriščenje nabavnih resursov v BiH za vse tovarne znotraj pohištvenega področja proizvodnje ter*
- *povečanje prodaje tudi na sosednje trge BiH« (Gorenje Portal⁹⁸).*

Poleg montažnice kuhinjskega pohištva ima Gorenje v Blažuju tudi poslovni in skladiščno-distribucijski center za program gospodinjskih aparatov, ki meri 4.806 m², poslovnemu delu je namenjenih 1.322 m², montažnica pa meri 1.745 m². Celoten kompleks, vključno s transportnimi potmi, meri 13.500 m². Vrednost celotne investicije v Blažuju je 4,45 milijonov evrov (Gorenje Portal⁹⁹, STA¹⁰⁰).

Poleg tovarne kuhinjskega pohištva vodstvo Gorenja razmišlja o proizvodnji določenih delov, potrebnih za proizvodne programe tega obrata (Latal 2005: 19). Gorenje se je na začetku leta 2004 zanimalo tudi za nakup 67-odstotnega deleža v Tovarni hladilnih naprav Bira iz Bihaća, vendar se po analizi tržnih razmer in pregledu obstoječih Gorenjevih kapacitet za nakup ni odločilo. »S tem nismo zmanjšali svojih prizadevanj za vzpostavitev proizvodnje gospodinjskih aparatov na območju BiH, vendar bomo to storili le tako, da bo z vidika naših usmeritev za nas najprimernejše« (Debenjak¹⁰¹ v Latal in Cirman 2004: 13).

S tovarno kuhinjskega pohištva Gorenje dosega sinergijske učinke med različnimi dejavnostmi Skupine. Proizvodnja kuhinjskega pohištva je namreč tesno povezana z osnovno dejavnostjo proizvodnje in prodaje gospodinjskih aparatov. Z izgradnjo

⁹⁸ Gorenje Portal, Novice, <http://www.gorenje.com/novice?id=149&y=2002&m=10&nid=39> (12. 9. 2003).

⁹⁹ Gorenje Portal, Novice, <http://www.gorenje.com/novice?id=149&y=2002&m=10&nid=39> (12. 9. 2003).

¹⁰⁰ STA, Gorenje Notranja oprema odprlo tovarno v BiH, <http://sta.si/vest.php?s=s&id=659953> (12. 9. 2003).

¹⁰¹ Valerija Debenjak je v Gorenju odgovorna za odnose z javnostmi.

tovarne v BiH tako Gorenje širi področje proizvodnje pohištva¹⁰². Jože Stanič, nekdanji predsednik uprave, je združevanje proizvodnje kuhinj in gospodinjskih aparatov komentiral takole: »Se čudite, ampak gospodinjski aparat in kuhinja sta eno in isto, to je paket, ki ga zavežeš in dostaviš v kuhinjski prostor. Kuhinje pomagajo prodajati aparate in nasprotno« (v Lesjak in Strgar 2002). Gorenje torej z montažnico kuhinj pričakuje povečanje lokalne prodaje pralnih strojev in štedilnikov (Potter 2000: 25), na ta način pa naj bi tudi krepilo svoj tržni delež.

TNI Gorenja v BiH lahko torej opredelimo kot:

- iskalce virov – tako surovin kot cenejše delovne sile: iz grafa 5.5. je razvidno, da je cena delovne sile v BiH skoraj trikrat cenejša kot v Sloveniji, poleg tega pa je BiH bogata s surovinami (npr. z lesom);
- iskalce trgov, kjer podjetje dosega dva cilja: ohranjanje in celo povečevanje tržnih deležev pred konkurenti iz tujine ter izogibanje carinam po vstopu Slovenije v EU – ne le iz Slovenije v BiH, temveč tudi v ostale države na tem območju – montažnica lahko npr. služi za izvoz pohištva na Hrvaško, saj sicer za izvoz pohištva iz Slovenije v to državo velja šestodstotna carina, med Hrvaško in BiH pa velja prostotrgovinski sporazum;
- iskalce učinkovitosti: gre za skupno upravljanje različnih dejavnosti podjetja (bele tehnike in pohištva), kar omogoča doseganje sinergij in povečevanje prodaje, diverzifikacija dejavnosti in zmanjševanje odvisnosti Gorenja od prodaje gospodinjskih aparatov pa tudi zmanjšuje tveganja ob morebitnem upadanju prodaje bele tehnike, nenazadnje pa lahko na ta način Gorenje dosega ekonomije obsega.

Lokalna proizvodnja omogoča tudi lažje prilaganje izdelkov lokalnim okusom in boljše poznavanje trgov.

V literaturi sicer nisem zasledila pomena lokacije proizvodnje gospodinjskih aparatov za izvoz oz. prodajo v arabske države. Za živilsko industrijo je država proizvodnje izdelkov izrednega pomena, saj npr. proizvodnja v BiH odpira vrata slovenskim podjetjem pri prodaji na te trge (primer Droge). S tem se namreč poveča zaupanje v proizvode. Predvidevam, da je lahko tovrstno kulturno ozadje pomembno tudi pri

¹⁰² Gorenje proizvaja pohištvo v Sloveniji v Velenju in Mariboru, v tujini pa ima proizvodne enote poleg BiH še v Freistatu v Avstriji in v Višnovi na Češkem.

prodaji ostalih izdelkov in da lokalna proizvodnja Gorenja v BiH podjetju omogoča lažje in hitrejše vzpostavljanje odnosov z arabskim svetom.

6.4.4 Primer investicije v Srbijo in Črno goro

Gorenje je v SČG prisotno s podružnicama v Beogradu in Podgorici ter predstavništvom v Prištini. V Srbiji se je odločilo za izgradnjo tovarne gospodinjskih aparatov (Gorenje aparati za domačinstvo). Tako je novembra 2004 občini Valjevo izplačalo okoli 150 milijonov tolarjev za 99-letni zakup šestih hektarjev zemljišča. Pri tej investiciji gre za naložbo na zelene poljane. Tovarna naj bi z obratovanjem pričela jeseni leta 2006.¹⁰³ Delo naj bi dobilo okoli 1.500 zaposlenih. Gorenje bo tako v Srbiji izdelovalo pralne stroje, hladilnike in drugo belo tehniko, ki se bo prodajala na trge nekdanje Jugoslavije, v vzhodno Evropo in na trge EU.¹⁰⁴ V prvem letu naj bi proizvedli okoli 300.000 hladilno-zamrzovalnih aparatov za vse trge, v naslednjih letih pa naj bi se proizvodnja razširila tudi na pralno-sušilni program (če podjetje za to ne bo poiskalo druge lokacije na področju nekdanje Jugoslavije ali vzhodne Evrope). V treh do štirih letih naj bi Gorenje v Srbiji proizvedlo milijon aparatov na leto. Investicija je v začetni faz vredna 12 milijonov evrov (Sovdat 2004: 5, Intihar 2004).

V Gorenju so izbiro lokacije utemeljili z bližino proge Beograd – Bar in zaradi dolgoletne industrijske tradicije mesta.¹⁰⁵ Bobinac v intervjuju za Finance (Sovdat 2004: 5) utemeljuje izbiro Srbije oz. lokacije v Valjevu z bližino trga, poznavanjem tržnih razmer in zaradi strateške pomembnosti trga za podjetje. Lokalna proizvodnja Gorenju omogoča krepitev oskrbe z viri in razvijanje dobavnih poti ter vzpostavljanje distribucijskega središča. Gorenje v Srbiji namreč še nima organiziranega distribucijskega centra, ravno dobro organizirana logistika pa lahko prispeva k večji konkurenčnosti podjetja. Nenazadnje je privlačna tudi cenejša delovna sila. V interesu Gorenja je, da se razvije nabavni trg za nakup surovin in materialov, na ta način pa podjetje tudi vrne del sredstev nazaj v lokalno okolje, kamor prodaja. Z lokalno proizvodnjo je lažje premagovati slabosti trga – Srbija ima namreč slabo razvito trgovinsko infrastrukturo.

¹⁰³ Gradnja se bo po preložitvi s septembra 2005 pričela 1. marca 2006.

¹⁰⁴ Spletno Delo, Gospodarstvo, http://www.delo.si/index.php?sv_path=41,36,26369 (29. 11. 2004).

¹⁰⁵ Spletno Delo, <http://www.delo.si/article.print.php?ID=26369> (29. 11. 2004).

Srbija je kot dober trgovinski partner pomembna tudi zaradi njenih dobrih političnih, gospodarskih in kulturnih povezav z Rusijo. Je namreč edina država izven Skupnosti neodvisnih držav, ki ima s to državo podpisan prostotrgovinski sporazum.

Ravno Rusija pa je država, kamor F. Bobinac napoveduje agresivnejši vstop in tudi morebitno širitev proizvodnje. Gorenje načrtuje na ruskem trgu neposredno naložbo ali strateško partnerstvo (Sovdat in Grahek 2005: 4). Izkušnje na srbskem trgu in tudi v drugih državah nekdanje Jugoslavije lahko torej pripomorejo k uspešnejšemu poslovanju v Rusiji. Gorenje namreč z ustanavljanjem podjetij v državah JVE, ki veljajo za bolj tvegane, pridobiva izkušnje za nadaljnjo internacionalizacijo. Podjetja se ravno zaradi tveganj, povezanih z vzpostavitvijo proizvodnje v bolj tveganih državah, za to težje odločajo. Gorenju je v tem pogledu lažje, saj je na trgih nekdanje Jugoslavije »preživel« tudi v času vojne in političnih nemirov.

Glavni razlogi za TNI Gorenja v SČG so podobni kot za naložbe v BiH:

- iskalci virov – tako surovin kot cenejše delovne sile: SČG ima izmed vseh držav naslednic najcenejšo delovno silo, poleg tega pa država kot svojo konkurenčno prednost in potencial za podjetja izpostavlja energetski sektor, kar Gorenju, ki se usmerja tudi na to področje, omogoča širjenje dejavnosti in doseganje sinergij;¹⁰⁶
- iskalci trgov – z lokalno prisotnostjo krepi tržni delež v primerjavi s konkurenco, na drugi strani pa izkoriščati preferencialne trgovinske sporazume med državami t. i. Balkanske unije in izvažati gospodinjske aparate na te trge brez carin, ki bi jih sicer podjetje moralo plačati pri izvažanju iz Slovenije, še posebej pa je tu potrebno izpostaviti prostotrgovinski sporazum med SČG in Rusijo;
- iskalci učinkovitosti: doseganje ekonomij obsega – zgolj s proizvodnjo v Sloveniji podjetje ne more več rasti, zato je za doseganje zastavljenih ciljev nujno širjenje proizvodnih kapacitet.

¹⁰⁶ Glede na to, da sem se v nalogi omejila na proizvodne obrate Gorenja na področju nekdanje Jugoslavije iz divizij gospodinjskih aparatov in notranje opreme se podrobneje s tem področjem nisem ukvarjala, saj se to uvršča v divizijo energetike in varstva okolja. Gorenje ima iz te divizije na tem območju dve enoti: eno na Hrvaškem in eno v BiH.

7. ZAKLJUČEK

7.1. Preverjanje hipotez

Prva hipoteza se je nanašala na TNI kot iskalce trgov pri tem pa podjetje izkorišča svoje podjetniško specifične prednosti. V nalogi sem dokazala, da imajo slovenska podjetja zaradi skupne zgodovine pri nastopanju na teh trgih prednosti pred konkurenti iz tujine. Ti trgi so za Gorenje najboljša možnost izkoriščanja kombinacije podjetniških in lokacijskih prednosti. Dobro poznavanje političnih in gospodarskih razmer ter lokalnih navad (kvazi domači trg), ugledna blagovna znamka in bližina trga dajejo podjetju prednosti pri omogočanju po-prodajnih storitev, ki so v zreli panogi, kot je bela tehnika, še posebej pomembne. Gorenje lahko tako na teh trgih izkorišča t. i. prednosti prvih in si zagotovi ohranjanje tržnih deležev. Glede na povečevanje prodaje tehnološko najbolj razvitih izdelkov v primeru Gorenja ne moremo govoriti o internacionalizaciji na te trge, ker naj bi bili kupci manj zahtevni in je zato uspeh v teh državah lažji.

Nadalje, analiza je pokazala, da je nova carinska ureditev po vstopu Slovenije v EU za naša podjetja manj ugodna, kot so bili preferencialni trgovinski sporazumi s temi državami pred 1. majem 2004. Toda medsebojno gospodarsko sodelovanje teh držav in vzpostavljanje t. i. Balkanske unije omogoča, da slovenska podjetja z lokalno proizvodnjo v teh državah in nato z izvozom v regijo, še naprej ohranjajo konkurenčne prednosti v primerjavi s tujimi tekmeci. Gorenje lahko tako brez plačevanja carinskih dajatev izvaža kuhinjsko in kopalniško pohištvo, z načrtovano vzpostavitvijo proizvodnje bele tehnike v Srbiji pa bo dobilo te možnosti tudi za prodajo gospodinjskih aparatov. Lokalna proizvodnja v Srbiji mu omogoča tudi brezcarinski izvoz v Rusijo.

Lokalna proizvodnja Gorenju omogoča, da se v primeru zaostrenih plačilnobilančnih težav teh držav izogne potencialnim protekcionističnim ukrepom, ki bi jih države uvedle za zmanjševanje tovrstnih težav.

Druga hipoteza se nanaša na strategijo podjetja, kako ohranjati oz. še povečevati tržne deleže v teh državah, kjer ima sicer vodilen položaj na trgu. Gorenje posluje v močno globalizirani in standardizirani panogi, zato je izrednega pomena, da je sposobno ponuditi kupcu čim bolj prilagojene proizvode. Lokalna prisotnost podjetja na trgih je najboljša možnost, da spozna, kaj kupec želi. To tudi povečuje prepoznavnost blagovne

znamke in njeno cenjenost. Slovenski izdelki so v očeh starejše generacije še vedno prepoznavni in ugledni, medtem ko se mlajša generacija ne istoveti s skupno preteklostjo. Z vzpostavitvijo proizvodnje v teh državah in zaposlitvijo lokalne delovne sile ter dobaviteljev podjetje vrača del zaslužkov nazaj v lokalno okolje. To lahko ima v državah nekdanje Jugoslavije, ki imajo zelo visoke stopnje nezaposlenosti izredno pozitiven vpliv. Vsekakor je izreden dosežek Gorenja, da na teh trgih ohranja oz. celo krepi tržne deleže, kljub povečanju pritiskov tujih konkurentov.

Širjenje proizvodnje kuhinjskega pohištva Gorenju omogoča izkoriščanje prodajnih potencialov – nakup kuhinje v paketu (pohištva in gospodinjskih aparatov). To je seveda tudi dodatna ugodnost za potrošnika, ki dobi vse na enem mestu. Glede na veliko konkurenco med proizvajalci je poleg inovativnosti proizvodov pomembna tudi inovativnost trženjskih strategij. Večanje prihodkov iz ostalih dejavnosti pa zmanjšuje občutljivost podjetja na nihanja prodaje bele tehnike.

Tretja hipoteza je predvidevala izkoriščanje cenejše proizvodnje na tem območju. Stroški delovne sile so v BiH in v Srbiji tudi do trikrat nižji kot v Sloveniji. Zanimarjive pa niso niti najrazličnejše davčne ugodnosti (t. i. vlečni dejavniki), ki jih te države ponujajo za vhodne investitorje. Cenejšo proizvodnjo omogočajo nižje cene resursov, saj je Gorenje na tem območju že pričelo z nabavo surovin.

7.2. Sklepna misel

Gorenje je vsekakor primer slovenskega podjetja, ki pravočasno sprejema strateške odločitve in ne reagira zgolj na nastale tržne razmere, temveč jih skuša že pravočasno predvideti. Tak je tudi primer selitve delovno intenzivne proizvodnje v države s cenejšo delovno silo (ki je kljub vsemu morda le nekoliko prepozna), medtem ko želi v Sloveniji zadržati tehnološko in razvojno zahtevni del proizvodnega procesa. S tem dviguje dodano vrednost na zaposlenega in vpliva tudi na razvoj Slovenije, ki ima tovrstnih podjetij še vedno premalo. Kljub temu, da imamo v Sloveniji številne inovatorje in smo z nekaterimi izdelki pred svetom, je še vedno preveč podjetij z nizko izobraženo delovno silo in nizko cenovnimi proizvodi. Gorenje je glede izobraževanja in vlaganja v kadre vsekakor med vodilnimi podjetji v Sloveniji in je lahko glede upravljanja s kadri vzor ostalim. S tem se krepi podjetniška kultura in lojalnost zaposlenih, kar omogoča lažje premagovanje izzivov globalizacije.

Gorenje je tudi primer podjetja, ki mu majhen slovenski trg in relativno ugodna domača pozicija nista nikoli zadostovala. Tako se je že v 60. letih odločilo za internacionalizacijo, ki jo nadaljuje še danes z jasno strategijo: biti med prvimi v Evropi. Želi izkoristiti potencialne na Kitajskem (ustanovitev podružnice v Šanghaju) in Rusiji. Menim, da se v Sloveniji premalo podjetij zaveda dejstva, da se je potrebno izpostaviti zahtevni mednarodni konkurenci, in na ta način izboljšati tako svoje izdelke in s pridobivanjem mednarodnih izkušenj tudi samo poslovanje podjetja. Slovenija je premajhna in zato je internacionalizacija za obstanek podjetij nujno potrebna.

Nenazadnje je potrebno izpostaviti tudi pomen vlaganj v države nekdanje Jugoslavije. Ne glede na vstop Slovenije v EU so ti trgi za naša podjetja izredno pomembni, stabilnost v JVE pa vpliva tudi na slovensko poslovno okolje. Obnova gospodarstev in mirno reševanje političnih vprašanj na tem območju tako pozitivno vplivata na Slovenijo. Uspešna obnova držav in dvigovanje kupne moči pa lahko imata za slovensko gospodarstvo ugoden vpliv povečevanje prodaje na teh trgih. Slovenski izdelki in blagovne znamke so še vedno cenjeni in prepoznavni, zato morajo slovenska podjetja z ustreznimi tržnimi strategijami izkoristiti to prednost pred konkurenco.

8. LITERATURA IN VIRI

Artisen-Maksimenko, Patrick in Rojec, Matija (2001) Foreign Investment and Privatization in Eastern Europe: An Overview. V Artisen-Maksimenko, Patrick in Rojec, Matija (ur.) *Foreign Investment and Privatization in Eastern Europe*, 3-33. New York: Palgrave.

Banka Slovenije (2004) *Neposredne naložbe 1994-2003*. Ljubljana: Banka Slovenije.

Banka Slovenije:

- Finančni podatki, http://www.bsi.si/html/financni_podatki/hit/iip_sn22_drz.html, (22. 2. 2005 in 15. 8. 2005).
- Finančni podatki, http://www.bsi.si/html/financni_podatki/hit/iip_sn11_drz.html (22. 2. 2005 in 15. 8. 2005).

Berg, M., David in Guisinger, E., Stephen (2003) Capital flows, capital controls, and international business risk. V Rugman, M., Alan in Brewer L., Thomas (ur.) *The Oxford Handbook of International Business*, 259-281. Oxford: Oxford University Press.

Berk, Aleš (2001) Gospodarsko stanje in strukturne reforme v Makedoniji: V Prašnikar, Janez (ur.) *Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije*, str. 401-431. Ljubljana: Časnik Finance.

Bertoncelj Popit, Vesna (2005a) Leto 2005: leto preloma ali streznitve?. *Delo, priloga Največji slovenski izvozniki*, 5. 4.: 6-7.

Bertoncelj Popit, Vesna (2005b) Mladci in starci. *Delo, priloga Največji slovenski izvozniki*, 5. 4.: 16.

Bertoncelj Popit, Vesna in Urbanija, Ana Marija (2005) Bodo cene sploh še padle?. *Delo, priloga Največje skupine podjetji*, 3. 10.: 4-7.

Bojčić, Miroslav (2003) Zaljubljeni v Slovence. *Gospodarski vestnik*, št. 16, 28-29.

CIA World Factbook:

- Bosnia and Herzegovina, <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/bk.html> (7. 8. 2005).
- Croatia, <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/hr.html> (7. 8. 2005).
- Macedonia, <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/mk.html> (7. 8. 2005).
- Serbia and Montenegro, <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/yi.html> (7. 8. 2005).

Čeh, Silva (2004) Po rasti posekajo vso konkurenco. *Delo*, 20. 3: 9.

Bungič, Dali (2005) Jovo na novo? Smo svojo zlato priložnost na Balkanu že zapravili in kako začeti znova. Prispevek na 10. marketinški konferenci.

Damijan, Pavlič, Jože (1996) *Majhne države v svetovni trgovini*. Ljubljana: Krtina.

Damijan, P., Jože (2001): Trgovinski vs. investicijski način vstopa na trge nekdanje Jugoslavije. V: Prašnikar, Janez (ur.) *Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije*, str. 103-129. Ljubljana: Časnik Finance.

Damijan, P., Jože (2004) Reentering the Markets of the Former Yugoslavia. V Mrak, Mojmir, Rojec, Matija in Silva-Jáuregui, Carlos (ur.): *Slovenia: From Yugoslavia to the European Union*, str. 334-349, Washington, D.C.: The World Bank.

Dmitrović, Tanja, Hovelja, Tomaž, Logar, Tjaša, Reščič, Tomo, Yazbeck, Anne Marie, Zalewska Beata (2001) Trženjske strategije za obrambo vodilnega položaja: primer Gorenja na trgu republike Hrvaške. V Prašnikar, Janez (ur.) *Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije*, str. 303-320. , Ljubljana: Časnik Finance.

Dovč, Franci (2004) Gorenju prvi EMAS v Sloveniji. *Gospodarski vestnik*, št. 41-42, 8.

Dunajski inštitut za mednarodne ekonomske analize:

- Croatia: Selected Economic Indicators, <http://www.ac.at/balkan/files/data/Croatia.pdf> (28. 8. 2005).
- Slovenia: Selected Economic Indicators, <http://www.ac.at/balkan/files/data/Slovenia.pdf> (28. 8. 2005).
- Bosnia and Herzegovina: Selected Economic Indicators, <http://www.ac.at/balkan/files/data/Bosnia.pdf> (28. 8. 2005).
- serbia: Selected Economic Indicators, <http://www.ac.at/balkan/files/data/serbia.pdf> (28. 8. 2005)
- Montenegro: Selected Economic Indicators, <http://www.ac.at/balkan/files/data/montenegro.pdf> (28. 8. 2005).
- Macedonia: Selected Economic Indicators, <http://www.ac.at/balkan/files/data/macedonia.pdf> (28. 8. 2005).

Dunning, H., John (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham: Adison-Weseley Publishers Ltd..

Dunning, H., John (1998) The investment development path revisited. Some emerging issues. V Dunning, H., John in Narula, Raneesh (ur.) *Foreign direct investment and governments. Catalysts for economic restructuring*, str. 1-41. London in New York: Routledge.

Dunning, H., John (2001) Assessing the Costs and Benefits of Foreign Direct Investment: Some Theoretical Considerations. V Artisen-Maksimenko, Patrick in Rojec, Matija (ur.) *Foreign Investment and Privatization in Eastern Europe*, str. 34-81. New York: Palgrave.

Einspieler, Vili (2004) Surovine surovo zarezale v dobiček. *Delo*, 20. 11: 17.

Evropska banka za obnovo in razvoj:

- Croatia country strategy, <http://www.ebrd.com/about/strategy/country/croatia/main.htm> (6. 8. 2005).

- Bosnia and Herzegovina country strategy,
<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/bosnherz/main.htm> (6. 8. 2005).
- Serbia and Montenegro country strategy,
<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/sm/main.htm> (6. 8. 2005).
- FYR Macedonia country strategy,
<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/mace/main.htm> (6. 8. 2005).

Evropska unija in države zahodnega Balkana (2004),
http://www.izvoznookno.si/EU_trgovanje/util/bin.php?id=2004031512484805 (22. 2. 2005).

Grahek, Andraž (2004) Gorenje preprečuje kopnenje dobička. *Finance*, 12. 10.: 17.

Grahek, Andraž (2005) »Gorenje se je ubranilo prvega surovinskega šoka«, <http://www.finance-on.net/show.php?id=113447> (23. 9. 2005).

Gorenje (2002) *Letno poročilo 2001*. Velenje: Gorenje, d. d.

Gorenje (2003a) Predstavitev Skupine Gorenje. Velenje: Gorenje, d. d.

Gorenje (2003b) *Letno poročilo 2002*. Velenje: Gorenje, d. d.

Gorenje (2004) *Letno poročilo 2003*. Velenje: Gorenje, d. d.

Gorenje (2005a) *Letno poročilo 2004*. Velenje: Gorenje, d. d.

Gorenje (2005b) *Nerevidirano poročilo o poslovanju družbe Gorenje, d. d., in Skupine Gorenje za obdobje januar – junij 2005*. Velenje: Gorenje, d. d. Dostopno na <http://www.gorenje.si/javneobjave>, http://seonet.ljse.si/view.asp?document_id=16264 (27. 8. 2005).

Gorenje Portal:

- Novice, <http://www.gorenje.com/novice?id=149&y=2002&m=10&nid=39> (12. 9. 2003).
- Novice, <http://www.gorenje.si/novice?id=149&c=3&nid=67> (7. 1. 2005).
- Novice, <http://www.gorenje.si/novice?id=149&c=3&nid=67> (7. 1. 2005)
- Gospodarski načrt za leto 2005 v skladu z MSRP,
http://www.gorenje.si/filelib/fininfo/ocena_2004_in_nacrt_2005_po_msrp_1.pdf
(7. 1. 2005).
- <http://www.gorenje.si/javneobjave> (27. 8. 2005)
- http://seonet.ljse.si/view.asp?document_id=16264 (27. 8. 2005).
- http://seonet.ljse.si/view.asp?document_id=16353 (27. 8. 2005)
- http://seonet.ljse.si/view.asp?document_id=13178 (27. 8. 2005).
- Javne objave v letu 2004, <http://seonet.ljse.si/view.asp?document>
- Zgodovina, <http://www.gorenje.com/zgodovina> (26. 9. 2005).
- Dejavnosti, <http://www.gorenje.si/dejavnosti> (26. 9. 2005).
- O Skupini Gorenje, <http://www.gorenje.si/oskupinigorenje> (26. 9. 2005).
- [_id=11050](http://www.gorenje.si/oskupinigorenje) (26. 9. 2005).
- Prodajni program, http://www.gorenjetiki.si/prod_prog, (26. 9. 2005)

- Vizija, poslanstvo in strateške usmeritve, <http://www.gorenje.si/vizijaposlanstvoinstrateskeusmeritve> (26. 9. 2005)
- Konkurenčne prednosti, <http://www.gorenje.si/konkurencneprednosti> (28. 9. 2005)
- Plus X Award™ 2005, <http://www.gorenje.com/awards> in Gorenje Portal - Red dot design award, <http://www.gorenje.com/reddot> (2. 10. 2005).
- Dosežki, <http://www.gorenje.com/nagrade> (3. 10. 2005).

Gros Daniel in Steinher, Alfred (2004) *Economic Transition in Central and Eastern Europe: Planting the Seedes*. Cambridge: Cambridge University Press.

Gospodarska zbornica Slovenije:

- Podatki o tujih trgih, Bosna in Hercegovina, Politični sistem in teritorialne enote, <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=8072&IDpm=6235> (6. 8. 2005).
- Podatki o tujih trgih, Hrvaška, Makroekonomski kazalci, <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=17422&IDpm=8295> (6. 8. 2005).

Hrastelj, Tone (1995) *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Hrvaška narodna banka:

- Ekonomski indikatorji, <http://www.hnb.hr/statistika/hstatistika.htm> (6. 8. 2005).

Intihar, Janja (2004) »Samostojni in še večji«, http://www.novitednik.com/ne_prezrite.php?id=88&m=09&l=2004 (23. 9. 2005).

Izvozno okno:

- Trgovinski sporazumi EU, http://www.izvoznookno.si/EU_trgovanje/index.php?gr1=trgSpr (7. 8. 2005).
- Trgovinski sporazumi EU, Bosna in Hercegovina, http://www.izvoznookno.si/EU_trgovanje/index.php?gr1=trgSpr#2003121910253589 (7. 8. 2005).
- Trgovinski sporazumi EU, Srbija in Črna gora, http://www.izvoznookno.si/EU_trgovanje/index.php?gr1=trgSpr#2003121913213415 (7. 8. 2005).
- Trgovinski sporazumi EU, Makedonija, http://www.izvoznookno.si/EU_trgovanje/index.php?gr1=trgSpr#2003121910253589 (7. 8. 2005).
- Podatki o državah, Hrvaška, statistični indikatorji, http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=statisticni_indikatorji&menu=podatki&podnaslov=statisticni%20indikatorji&drzava_ID=2002051315415840&podnaslov=statisticni%20indikatorji&tip=&tip2=&menu=podatki (15. 8. 2005).
- Podatki o državah, BiH, statistični indikatorji, http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=statisticni_indikatorji&menu=podatki&podnaslov=statisticni%20indikatorji&drzava_ID=2002060513443733&podnaslov=statisticni%20indikatorji&tip=&tip2=&menu=podatki (15. 8. 2005).

- Podatki o državah, SČG, statistični indikatorji, http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=statisticni_indikatorji&menu=podatki&podnaslov=statistični%20indikatorji&drzava_ID=2002070415474401&podnaslov=statistični%20indikatorji&tip=&tip2=&menu=podatki (15. 8. 2005).
- Podatki o državah, Makedonija, statistični indikatorji, http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=statisticni_indikatorji&drzava_ID=2002060513480336&menu=podatki&podnaslov=statistični%20indikatorji&offset=-1 (15. 8. 2005).
- Podatki o državah, http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah (28. 8. 2005).

Jaklič, Andreja in Svetličič, Marjan (2003) *Enhanced Transition through outward Internationalization*. Aldershot, Burlington (VT) : Ashgate.

Jaklič, Andreja in Svetličič, Marjan (2005) *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Janjič, Darko (2000) Analiza strateških tržnih območij kot podlaga za strategijo mednarodnega trženja v Gorenju, d. d.. V Prašnikar, Janez (ur.) *Internationalizacija slovenskega podjetja*, str. 315-331. Ljubljana: Finance.

Jazbec, Boštjan (2001) Makroekonomski vidiki stabilizacije regije. V Prašnikar, Janez (ur.) *Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije*, str. 47-64. Ljubljana: Časnik Finance.

Jepma, Catrinus J., Jager, Henk in Kamphuis, Elise (1997) *Introduction to International Economics*. London, New York, Burnt Mill in Harlow (Essex) : Longman, Heerlen : Open University of the Netherlands.

Jurše, Milan (1997) *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Kezunovič, Maja, ur. (2003) *Slovenija in Evropska unija: o pogajanjih in njihovih posledicah*. Ljubljana: Urad vlade za informiranje.

Kotabe, Massaki (2003) Contemporary research trends in international marketing: the 1990s. V Rugman, M., Alan in Brewer L., Thomas (ur.) *The Oxford Handbook of International Business*, str. 457-502. Oxford: Oxford University Press.

Latal, Zdravko in Cirman, Primož (2004) Proizvodnji iščejo druge poti. *Delo*, 20. 1.: 13.

Latal, Zdravko (2005) Mercator vstopa v Republiko srbsko. *Delo*, 29. 6.: 19.

Lesjak, Miran; Strgar, Zlatka (2002): Preveč smo vredni, da bi nas zaprli«, <http://www.dnevnik.si/clanekb.asp?id=16591> (24.11.2003).

Lokar, Aleš (2004a) Večina naših delnic ni predragih, niso pa poceni. *Moje Finance, vodnik za upravljanje osebnega premoženja*, št. 6, 26-29.

Lokar, Aleš (2004b) Najmanj dobičkonosno, pridobiva pa tržni delež. *Finance*, 12. 10.: 17.

Makovec, Brenčič, Maja in Hrastelj, Tone (2003) *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.

Mednarodni denarni sklad:

- World Economic Outlook Database, April 2005, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2005/01/data/dbcoutm.cfm?> (6. 8. 2005).

Meyer, E., Klaus (2003) International business research on transition economies. V Rugman, M., Alan in Brewer L., Thomas (ur.) *The Oxford Handbook of International Business*, str. 716-759. Oxford: Oxford University Press.

Mihajlović, Novica (2003) Gorenje v prvi francoski ligi. *Finance*, 5. 11.: 7.

Ministrstvo za gospodarstvo RS:

- Ekonomski odnosi s tujino, bilateralni sporazumi, http://www.mg-rs.si/datoteke/ekonomski_odnosi_s_tujino/stanje_bilat_multi_sporz.pdf (13. 11. 2003).
- Države jugovzhodne Evrope in zahodnega Balkana, http://www.mg-rs.si/ekonomski_odnosi/bilateralni_odnosi/eu_in_tretje_drzave/jv_evropa_in_balkan/index.php (22. 2. 2005).
- Ministrstvo za gospodarstvo, mednarodno sodelovanje, http://www.mg-rs.si/mednarodno_sodelovanje/index.php (15. 8. 2005).
- Ekonomski odnosi, bilateralni odnosi, Pakt stabilnosti, http://www.mg-rs.si/ekonomski_odnosi/bilateralni_odnosi/pakt_stabilnosti.php (20. 8. 2005).

Ministrstvo za gospodarstvo Republike Makedonije:

- Sporazumi, <http://www.economy.gov.mk/default-en.asp?ItemID=D570734A17231C49B3BC8C571F274E85> (28. 8. 2005).

Ministrstvo za gospodarstvo, delo in podjetništvo republike Hrvaške:

- Gospodarstvo, Ugovori o slobodnoj trgovini, <http://www.mingo.hr/default.asp?id=213> (29. 8. 2005).

Mrak, Mojmir, Jaklič, Andreja in Veselinovič, Draško (2001) Finančni vidiki gospodarskega sodelovanja Slovenije z državami nekdanje Jugoslavije: pregled stanja in perspektive. V Prašnikar, Janez (ur.) *Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije*, str. 131-160. Ljubljana: Časnik Finance.

(2005) Največji slovenski izvozniki, priloga Dela, 5. 4.

OECD (Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj):

- Directorate for financial and enterprise affairs: Glossary of foreign direct investments: terms and definitions, <http://www.oecd.org/dataoecd/56/1/2487495.pdf> (11. 9. 2005).
- Benchmark definition of Foreign Direct Investment <http://www.oecd.org/dataoecd/10/16/2090148.pdf> (11. 9. 2005).

Patterson, Neil, Montanjees, Marie, Motala John, Cardilo Colleen (2004) *Foreign Direct Investment: Trends, Data, Availability, Concepts and Recording Practices*. Washington, D. C.: International Monetary Fund.

Pakt stabilnosti za jugovzhodno Evropo:

- Stability Pact, Trade Task Force, <http://www.stabilitypact.org/trade/fta-mou.asp> (21. 8. 2005).

Petrov, Sabina (2005) Gorenje že žanje rezultate pokroviteljstva OGC Nice. *Finance*, 29. 4.: 12.

Piano, Brane (2005) Gorenje dokazalo gibčnost. *Delo*, 13. 4.:19.

Polanc, Mateja (2003) »Gorenje v prvo peterko!«, <http://www.socius.si/slo/svetilnik/arhiv/2003-09-11/01.pdf> (24. 11. 2003).

Portal Evropske Unije:

- European Commission, Enlargement, relations with Croatia, http://europa.eu.int/comm/enlargement/croatia/eu_relations.htm (13. 8. 2005).
- European Commission, Enlargement, Relations with Bosnia and Herzegovina, http://europa.eu.int/comm/enlargement/bosnia_herzegovina/eu_relations.htm (13. 8. 2005).
- European Commission, Enlargement, Serbia and Montenegro, http://europa.eu.int/comm/enlargement/serbia_montenegro/serbia_montenegro_eu_relations.htm (13. 8. 2005).
- European Commission, Enlargement, relations with the former Yugoslav Republic of Macedonia, http://europa.eu.int/comm/enlargement/fyrom/political_profile.htm (13. 8. 2005).

Potter, Beth (2000) Treading carefully: Slovenian companies return carefully to Bosnia. *Business Central Europe*, št. 68, 24-25.

Pučko Danijel (2000) Tranzicija podjetja Gorenje, d. d.. V Prašnikar, Janez (ur.) *Internacionalizacija slovenskega podjetja*, str. 111-165. Ljubljana: Finance.

Repovž, Mija (2003) Najprej demokrat, potem avtokrat. *Sobotna priloga*, 19. 7.: 4-6.

Repovž, Mija (2004) Slovesna občutja v senci precejšnjih tveganj. *Sobotna priloga*, 27. 3.: 10-11.

Rogelj, Matej (2004) Internacionalizacija poslovanja: Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Makedonija. *Glas gospodarstva*, januar 2004, 48/IV.

Roggema, Paul (2004a) »Merloni Expanding in Central and Eastern Europe«, <http://www.appliancemagazine.com/editorial.php?article=406&zone=208&first=1> (4. 9. 2005).

Roggema, Paul (2004b) »European report: The Challenge of Labour Costs«, <http://www.appliancemagazine.com/editorial.php?article=591&zone=208&first=1> (4. 9. 2005).

Rojc, Emil (2000) *Gorenje v ogledalu petih desetletij*. Velenje: Gorenje.

Rugman, M., Alan in Verbeke, Alain (2003) Environmental policy and international business. V Rugman, M., Alan in Brewer L., Thomas (ur.) *The Oxford Handbook of International Business*, str. 537-557. Oxford: Oxford University Press.

Rupnik, Tanja (2004) Internacionalizacija poslovanja: Priložnosti na novih trgih. *Glas gospodarstva*, januar 2004, 48/II.

Salvatore, Dominic (1999) *International Economics*. New Jersey: Prentice Hall.

Slovenska izvozna družba:

- Slovenska izvozna družba, Seznam držav po rizičnih razredih, <http://www.sid.si/sidslo.nsf/V/K39C0EAA03552EDEAC1256B79004FD0AB> (21. 8. 2005).

SIEPA (Serbian Investment and Export Promotion Agency):

- Bolgaria, www.siepa.sr.gov.yu/importing/free/bulgaria.htm (27. 10. 2005).

Sočan, Lojze (2000) Case studies on internationalisation: Gorenje Slovenia. Ljubljana: Centre for International Relations.

Sovdat, Petra in Grahek, Andraž (2004) Gorenje osvaja Kitajsko. *Finance*, 22. 11.: 3.

Sovdat Petra (2004) F. Bobinac se po Srbiji ozira še proti Rusiji. *Finance*, 30. 8.: 5.

Sovdat, Petra in Grahek, Andraž (2005) Gorenje bo še letos prevzemalo v Evropi. *Finance*, 13. 5.: 4.

Spletno Delo:

- Nova tovarna Gorenja v Srbiji, http://www.delo.si/index.php?sv_path=41,36,26369 (29. 11. 2004).
- Kad povečal lastniški delež v Gorenju, http://www.delo.si/index.php?sv_path=41,36,84069 (23. 9. 2005).
- http://www.delo.si/index.php?sv_path=43,50&id=c45271de402379b1b48b620b8c310ccb04&source=Delo, (23. 9. 2005).
- Zelena luč EU za Ankaru in Zagreb, Spletno Delo, Svet, http://www.delo.si/index.php?sv_path=41,396,91120 (3. 10. 2005).

Stanič, Jože, ur. (2000) *Mejniki na naši poti*. Velenje: Gorenje, d. d.

(2005) Statistični letopis 2004, http://www.stat.si/letopis/index_vsebinska.asp?poglavje=24&leto=2004&jezik=si (15. 8. 2005) in <http://www.stat.si/letopis/2004/13-04.pdf> (28. 8. 2005).

STA (Slovenska tiskovna agencija):

- Gorenje Notranja oprema odprlo tovarno v BiH, <http://sta.si/vest.php?s=s&id=659953> (12. 9. 2003).

Statistični urad BiH (Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine):

- Publikacije, Statistički bilten 4/2004, http://www.bhas.ba/pdf%20i%20zip/pdf/Bi14_04.pdf (28. 8. 2005).

Statistični urad Hrvaške (Republika Hrvatska – zavod za statistiku):

- Statističke informacije, Statističke informacije 2005, <http://www.dzs.hr/StatInfo/SiFrame.htm> (28. 8. 2005).

Statistični urad Republike Makedonije:

- Review of statistical releases, Labour market, <http://www.stat.gov.mk/pdf/11-2005/4.1.5.15.neto.pdf> (28. 8. 2005).
- Review of statistical releases, Labour market, <http://www.stat.gov.mk/pdf/1-2003/4.1.4.14.neto.pdf> (28. 8. 2005).
- Review of statistical releases, Labour market, <http://www.stat.gov.mk/pdf/1-2005/4.1.5.14.neto.pdf> (28. 8. 2005).
- Review of statistical releases, labour market, <http://www.stat.gov.mk/pdf/11-2003/4.1.4.13.neto.pdf> (28. 8. 2005).

Statistični urad RS:

- Trgovinska bilanca po mesecih, <http://www.stat.si/doc/zuntrg/1204-SIT-KON.xls> (15. 8. 2005).

Statistični urad SČG:

- Statistical pocket book, <http://www.szs.sv.gov.yu/Statkal3/Komplet.pdf> (28. 8. 2005).

Strgar, Zlatka (2003) Izkrvavel bi za dober rezultat Gorenja. *Dnevnik*, 28. 7.: 4.

Svetličič Marjan (1985) *Zlate mreže transnacionalnih podjetij*. Ljubljana: Delavska enotnost.

Svetličič, Marjan (1996) *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče. V Bohinc, Rado (ur.) *Slovenska korporacija v evropskih razmerah*, str. XY. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede: Slovenski raziskovalni inštitut za management.

Svetličič, Marjan (1999) Izhodne investicije in konkurenčnost. V Bohinc, Rado (ur.) *Slovenska korporacija v evropskih razmerah*, str. 27-64. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede: Slovenski raziskovalni inštitut za management.

Svetovna banka:

- Doing business, Explore Topics, <http://www.doingbusiness.org/ExploreTopics/> (15. 8. 2005).
- Doing business, Methodology, <http://www.doingbusiness.org/Methodology/> (15. 8. 2005).

Širnik Nejedly, Mateja (2004) Tvegani posli: poslovanje v bolj tveganih državah. *Glas gospodarstva*, januar 2004, 48.

Šmuc, Sonja (2004) Prototip nove generacije. *Manager*, št. 3, 17-20.

Tabakov Georg in Bachurov Christoslav, ed. (2005): Investment guide for Southeast Europe. Bulgaria Economic Forum, http://www.seeuropa.net/en/Content.php?file=i_guide/invguide2005 (28. 8. 2005).

UNCTAD:

- Foreign Direct Investment, <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3146&lang=1> (11. 9. 2005).

UNMIK:

- Prva stran, <http://www.unmikonline.org/> (6. 8. 2005).

Urh, Polona (2004) Na Kosovu cenijo slovensko blago. *Gospodarski vestnik*, št. 14, 67.

Veras, Roman (2004) Internacionalizacija poslovanja: Srbija in Črna gora, Madžarska. *Glas gospodarstva*, januar 2004, 48/V.

Vida, Irena in Dmitrović Tanja (2001) Vrednotenje slovenskih blagovnih znamk in nakupno vedenje porabnikov na izbranih trgih nekdanje Jugoslavije. V Prašnikar, Janez (ur.) *Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije*, str. 65-79. Ljubljana: Časnik Finance.

Vujčić, Boris (2001) Ekonomske spremembe na Hrvaškem in izzivi ekonomske politike. V Prašnikar, Janez (ur.) *Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije*, str. 289-320. Ljubljana: Časnik Finance.

Vuković, Vesna in Praprotnik, Tanja (2004) Treba je vedeti, kdo potrebuje velik hladilnik. *Dnevnik*, 29. 5.: 22-23.

(2004) Western Balkans in transition, http://europa.eu.int/comm/economy_finance/publications/occasional_papers/2004/ocp5_en.pdf (13. 8. 2005).

(2000) World Economic Outlook: Focus on Transition Economies. Washington DC.: IMF.

(2002) World Investment Report, Overview. New York and Geneva: United Nations..

Zakon o deviznem poslovanju, Ur. l. RS, št.110/2003 (12. 11. 2003)

9. PRILOGE

PRILOGA 1: Gospodarski trendi Hrvaške, BiH, SČG in Makedonije

Tabela 9.1: Gospodarski trendi Hrvaške¹⁰⁷

Leto	BDP na prebivalca (v USD)	Gospodarska rast (v %)	Inflacija (letno, v %)	Saldo tekočega računa (v % BDP)	Stopnja nezaposlenosti (v %)
2002	5.140	5,2	1,7	-8,4	22,3
2003	6.500	4,3	1,8	-7,2	19,5
2004	7.660	3,7	2,1	-5,3	18,7
2005 - ocena	8.940	3,7	2,4	-4,9	18,1
2006 - napoved	9.790	4,2	2,6	-4,4	17,5

Vir: Izvozno okno¹⁰⁸

Tabela 9.2: Gospodarski trendi BiH

Leto	BDP na prebivalca (v USD)	Gospodarska rast (v %)	Inflacija (letno, v %) ¹⁰⁹	Saldo tekočega računa (v % BDP)	Stopnja nezaposlenosti (v %)
2002	1.417	5,5	0,3	-38,2	41,1
2003	1.667	3,5	0,6	-29,0	40,0
2004	1.952	5,0	0,8	-29,9	39,0
2005 - ocena	2.279	5,2	1,9	-24,4	39,0
2006 - napoved	2.465	5,3	2,0	-20,7	38,0

Vira: Izvozno okno in World Economic Outlook Database¹¹⁰

¹⁰⁷ Zaradi primerljivosti podatkov med državami sem kot osnovni vir podatkov izbrala podatke Izvoznega okna, ki so dostopni na spletni strani <http://www.izvoznookno.si>.

¹⁰⁸ Izvozno okno, Podatki o državah, Hrvaška, statistični indikatorji, http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=statisticni_indikatorji&menu=podatki&podna_slov=statisticni%20indikatorji&drzava_ID=2002051315415840&podnaslov=statisticni%20indikatorji&tip2=&menu=podatki (15. 8. 2005).

¹⁰⁹ Inflacija za BiH je povzeta po World Economic Outlook, ki ga izdaja IMF.

¹¹⁰ Izvozno okno, Podatki o državah, BiH, statistični indikatorji, http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=statisticni_indikatorji&menu=podatki&podna_slov=statisticni%20indikatorji&drzava_ID=2002060513443733&podnaslov=statisticni%20indikatorji&tip2=&menu=podatki (15. 8. 2005) in IMF, World Economic Outlook Database, April 2005, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2005/01/data/dbcoutm.cfm?> (6. 8. 2005).

Tabela 9.3: Gospodarski trendi SČG

Leto	BDP na prebivalca (v USD)	Gospodarska rast (v %)	Inflacija (letno, v %)	Saldo tekočega računa (v % BDP)	Stopnja nezaposlenosti (v %)
2002	1.492	3,8	21,3	-8,8	31,3
2003	1.875	2,5	11,2	-9,8	34,5
2004	2.155	6,8	9,5	-12,9	30,3
2005 - ocena	2.449	5,0	12,7	-11,9	28,0
2006 - napoved	2.575	5,0	8,4	-11,1	27,2

Vir: Izvozno okno¹¹¹

Tabela 4.4: Gospodarski trendi Makedonije

Leto	BDP na prebivalca (v USD)	Gospodarska rast (v %)	Inflacija (letno, v %)	Saldo tekočega računa (v % BDP)	Stopnja nezaposlenosti (v %)
2002	1.875	0,9	1,8	-8,6	31,9
2003	2.229	3,4	1,2	-3,3	36,7
2004	2.529	0,5	-0,4	-7,7	37,0
2005 - ocena	2.897	4,0	1,0	-6,5	35,0
2006 - napoved	3.142	4,0	2,0	-6,5	-

Vir: Izvozno okno¹¹²

¹¹¹ Izvozno okno, Podatki o državah, SČG, statistični indikatorji, http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=statisticni_indikatorji&menu=podatki&podnaslov=statisticni%20indikatorji&drzava_ID=2002070415474401&podnaslov=statisticni%20indikatorji&tip=&tip2=&menu=podatki (15. 8. 2005).

¹¹² Izvozno okno, Podatki o državah, Makedonija, statistični indikatorji, http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=statisticni_indikatorji&drzava_ID=2002060513480336&menu=podatki&podnaslov=statisticni%20indikatorji&offset=-1 (15. 8. 2005).

PRILOGA 2: Kazalci poslovnega okolja v držav članicah EU

Država/regija	Ustanovitev podjetja		Zaposlovanje in odpuščanje		Uveljavitev pogodb	
	Število postopkov v	Število dni	Fleksibilnost zaposlovanja (indeks)	Fleksibilnost odpuščanja (indeks)	Število postopkov	Število dni
Avstrija	9	29	0	40	20	374
Belgija	4	34	11	10	27	112
Ciper	/	/	/	/	/	/
Češka	10	40	44	20	22	300
Danska	4	4	0	10	15	83
Estonija	6	72	11	40	25	150
Finska	3	14	33	40	27	240
Francija	7	8	78	40	21	75
Grčija	15	38	78	40	14	151
Irska	4	24	28	20	16	217
Italija	9	13	61	30	18	1.390
Latvija	7	18	78	50	23	189
Litva	8	26	33	30	17	154
Luksemburg	/	/	/	/	/	/
Madžarska	6	52	11	30	21	365
Malta	/	/	/	/	/	/
Nemčija	9	45	44	40	26	184
Nizozemska	7	11	28	40	22	48
Portugalska	11	78	33	60	24	320
Poljska	10	31	11	30	41	1.000
Slovaška	9	52	0	10	27	565
Slovenija	10	61	28	50	25	1.003
Španija	6	108	67	60	23	169
Švedska	3	16	28	40	23	208
Velika Britanija	6	18	11	10	14	288
EU - povprečje	7,4	36	32,5	33,6	22,3	344,8

Vir: World Bank, Doing business, Explore Topics,

<http://www.doingbusiness.org/ExploreTopics/> (15. 8. 2005).

PRILOGA 3: Sporazumi o prosti trgovini med državami JVE

	BiH	Hrvaška	Makedonija	SČG
Albanija	Podpisan 28. 4. 2003	Velja od 1. 6. 2003	Velja od 1. 7. 2002	Podpisan 13. 11. 2003
BiH		Velja od 1. 1. 2001	Velja od 1. 7. 2002	Velja od 1. 6. 2002
Bolgarija	Podpisan 16. 10. 2003	CEFTA	Velja od 1. 1. 2000	Velja od junija 2004
Hrvaška	Velja od 1. 1. 2001		Velja od 9. 6. 1997	Velja od 1. 7. 2004
Makedonija	Velja od 1. 7. 2002	Velja od 9. 6. 1997		Velja od 7. 10. 1996
Moldavija	Podpisan 23. 12. 2002	Velja od 1. 10. 2004	Potekajo pogajanja	Podpisan 13. 11. 2003
Romunija	Podpisan 7. 4. 2003	CEFTA	Velja od 1. 1. 2004	Parafiran 13. 12. 2002
SČG	Velja od 1. 6. 2002	Velja od 1. 7. 2004	Velja od 1. 10. 1996	

Viri: <http://www.stabilitypact.org/trade/fta-mou.asp> (21. 8. 2005), 2004: Evropska unija in države zahodnega Balkana: 8, Ministrstvo gospodarstva, rada i poduzetništva¹¹³, Ministrstvo za gospodarstvo Republike Makedonije¹¹⁴, SIEPA¹¹⁵.

¹¹³ Ministrstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Gospodarstvo, Ugovori o slobodnoj trgovini, <http://www.mingo.hr/default.asp?id=213> (29. 8. 2005).

¹¹⁴ Ministrstvo za gospodarstvo, Sporazumi, <http://www.economy.gov.mk/default-en.asp?ItemID=D570734A17231C49B3BC8C571F274E85> (28. 8. 2005).

¹¹⁵ SIEPA (Serbian Investment and Export Promotion Agency), <http://www.siepa.sr.gov.yu/importing/free/bulgaria.htm> (27. 10. 2005).

PRILOGA 4: Družbe Skupine Gorenje z lastniškimi deleži na dan 30. 6. 2005

	Družba	Lastniški delež v %	Divizija
<i>Družbe, delujoče v Sloveniji</i>			
1.	Gorenje IPC, d. o. o., Velenje	100,00	GA
2.	Biterm, d. o. o., Bistrica ob Sotli	75,00	GA
3.	Gorenje Notranja oprema, d. o. o., Velenje	98,86	NO
4.	Gorenje Glin, d. o. o., Nazarje	98,86	NO
5.	Gorenje Orodjarna, d. o. o., Velenje	100,00	TSO
6.	Gorenje Indop, d. o. o., Velenje	100,00	TSO
7.	Gorenje Tiki, d. o. o., Ljubljana	99,795	TSO
8.	Gorenje GTI, d. o. o., Velenje	100,00	STO
9.	Gorenje Gostinstvo, d. o. o., Velenje	100,00	STO
10.	LINEA, d. o. o., Velenje	100,00	STO
11.	Energygor, d. o. o., Velenje	100,00	EVO
12.	Opte Ptuj, d. o. o., Ptuj	100,00	EVO
13.	Kemis, d. o. o., Radomlje	100,00	EVO
14.	Istrabenz – Gorenje, d. o. o., Ljubljana	50,00	EVO
15.	IG Prodaja, d. o. o., Nova Gorica	50,00	EVO
<i>Družbe, delujoče v tujini</i>			
16.	Gorenje Beteiligungsgesellschaft, m. b. H., Avstrija	100,00	GA
17.	Gorenje Austria Gesellschaft, m. b. H., Avstrija	100,00	GA
18.	Gorenje Vertriebsgesellschaft, m. b. H., Nemčija	100,00	GA
19.	Gorenje Körting Italia, S. r. l., Italija	100,00	GA
20.	Gorenje France, S. A. S., Francija	100,00	GA
21.	Gorenje Belux, S. a. r. l., Belgija	100,00	GA
22.	Gorenje UK, Ltd., Velika Britanija	100,00	GA
23.	Gorenje Skandinavien, A/S, Danska	100,00	GA
24.	Gorenje AB, Švedska	100,00	GA
25.	Gorenje USA, Inc., ZDA	100,00	GA
26.	Gorenje Spol., s. r. o., Češka Republika	100,00	GA
27.	Gorenje Real Spol., s. r. o., Češka Republika	100,00	GA
28.	Gorenje Slovakia Spol., s. r. o., Slovaška	100,00	GA
29.	Gorenje Budapest, Kft., Madžarska	100,00	GA
30.	Gorenje Polska, sp., z. o. o., Poljska	100,00	GA
31.	Gorenje Bulgaria, EOOD, Bolgarija	100,00	GA
32.	Gorenje Zagreb, d. o. o., Hrvaška	100,00	GA
33.	Gorenje Skopje, d. o. o., Makedonija	100,00	GA
34.	Gorenje Commerce, d. o. o., BiH	100,00	GA
35.	Gorenje, d. o. o., SČG	100,00	GA
36.	Gorenje Podgorica, d. o. o., SČG	99,972	GA
37.	Gorenje OY, Finska	100,00	GA
38.	Gorenje AS, Norveška	100,00	GA
39.	Gorenje Romania, S. R. L, Romunija	100,00	GA
40.	Gorenje aparati za domačinstvo, d. o. o., SČG	100,00	GA
41.	Mora Moravia, a. s., Češka Republika	100,00	GA

42.	Mora Slovakia, s. r. o., Slovaška	100,00	GA
43.	Mora Hungaria, Kft., Madžarska	100,00	GA
44.	Gorenje Küchen, GmbH, Avstrija	98,86	NO
45.	Gorenje Kuchyne Spol., s. r. o., Češka Republika	98,89	NO
46.	Gorenje Kuhinje, d. o. o., BiH	98,86	NO
47.	Hyundai Auto Zagreb, d. o. o., Hrvatska	100,00	STO
48.	Hyundai Auto, d. o. o., SČG	100,00	STO
49.	Gorenje Imobilia, d. o. o., SČG	100,00	STO
50.	Gorenje adria nekretnine, d. o. o., Hrvatska	100,00	STO
51.	G. A. Beteiligungs, GmbH, Avstrija	100,00	STO
52.	Kemis, d. o. o., Hrvatska	100,00	EVO
53.	Kemis BiH, d. o. o., BiH	90,00	EVO
<i>Predstavništva v tujini</i>			
1.	Moskva, Ruska federacija		
2.	Krasnojarsk, Ruska federacija		
3.	Kijev, Ukrajina		
4.	Atene, Grčija		
5.	Barcelona, Španija		

Vir: Gorenje 2005b: 9-10