

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Romana Hadalin

**TUJA NEPOSREDNA INVESTICIJA V REPUBLIKO
SLOVENIJO
ŠTUDIJA PRIMERA DEBIS AC LEASING**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2004

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Romana Hadalin

Mentor: izr. prof. dr. Matija Rojec

**TUJA NEPOSREDNA INVESTICIJA V REPUBLIKO
SLOVENIJO
ŠTUDIJA PRIMERA DEBIS AC LEASING**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2004

KAZALO VSEBINE

| | |
|--|----|
| 1. UVOD | 1 |
| 2. TUJE NEPOSREDNE INVESTICIJE KOT RASTOČA OBLIKA MEDNARODNIH EKONOMSKIH ODNOSOV | 4 |
| 2.1. DETERMINANTE TUJEGA NEPOSREDNEGA INVESTIRANJA | 5 |
| 2.1.1. <i>Specifične lastniške prednosti podjetij, ki neposredno investirajo v tujino</i> | 5 |
| 2.1.2. <i>Koncept internalizacije trga kot ključni sestavni del oligopolne teorije TNI</i> | 7 |
| 2.1.3. <i>Lokacijsko specifične prednosti držav prejemnic TNI</i> | 8 |
| 2.1.4. <i>Eklektična teorija TNI in mednarodnega ekonomskega udejstvovanja podjetij</i> | 9 |
| 2.2. MOTIVACIJA TUJIH INVESTITORJEV IN NJIHOVA STRATEGIJA VSTOPA..... | 10 |
| 3. TUJE NEPOSREDNE INVESTICIJE V SLOVENIJO | 12 |
| 3.1. ZAKONODAJNI OKVIR..... | 12 |
| 3.2. INVESTICIJSKA KLIMA V SLOVENIJI..... | 13 |
| 3.3. STANJE IN TRENDI TNI V SLOVENIJI..... | 15 |
| 3.4. POMEN IN POSLOVANJE PODJETIJ S TUJIM KAPITALOM..... | 18 |
| 4. ANALIZA PRIMERA VSTOPA TUJEGA KAPITALA V PODJETJE DEBIS AC LEASING | 21 |
| 4.1. OSNOVNE ZNAČILNOSTI OBEH PARTNERJEV..... | 21 |
| 4.1.1. <i>Slovenski partner Autocommerce d.d.</i> | 22 |
| 4.1.2. <i>Nemški partner debis in DaimlerChrysler</i> | 24 |
| 4.1.3. <i>Podjetje debis AC Leasing</i> | 28 |
| 4.1.3.1. <i>debis AC Leasing v okviru DaimlerChrysler</i> | 29 |
| 4.2. RAZLOGI IN MOTIVI ZA VZPOSTAVITEV SKUPNEGA PODJETJA IN PROCES POGAJANJ | 30 |
| 4.2.1. <i>Razlogi in motivi podjetja Autocommerce d.d.</i> | 30 |
| 4.2.2. <i>Razlogi in motivi podjetja DaimlerChrysler</i> | 31 |
| 4.3. PROCES POGAJANJ IN SKLENITEV POGODBE | 33 |
| 5. SPREMEMBE PO VSTOPU TUJEGA PARTNERJA | 36 |
| 5.1. SPREMEMBE V ORGANIZACIJSKI STRUKTURI PODJETJA IN PROCES ODLOČANJA..... | 37 |
| 5.1.1. <i>Poslovodstvo</i> | 38 |
| 5.1.2. <i>Skupščina družbenikov</i> | 38 |
| 5.1.3. <i>Nadzorni svet</i> | 39 |
| 5.1.4. <i>Kreditni in koordinacijski odbor</i> | 40 |
| 5.1.5. <i>Organizacijska struktura podjetja, nove dejavnosti in novi oddelki</i> | 40 |
| 5.1.6. <i>Število in struktura zaposlenih ter izobraževanje</i> | 44 |
| 5.2. FINANČNI VIDIK SPREMEMB V dACL..... | 45 |
| 5.2.1. <i>Obseg poslovanja dACL, merjen s številom sklenjenih pogodb</i> | 48 |
| 5.2.2. <i>Tržni delež podjetja dACL v financiranju vozil</i> | 49 |
| 5.3. PONUDBA PODJETJA dACL..... | 51 |
| 5.4. POSLOVANJE Z VIDIKA ZAPOSLENIH | 54 |
| 5.5. POVEZAVA dACL Z MATIČNIM PODJETJEM | 56 |
| 5.6. VSTOP TUJEGA INVESTITORJA NA DRUGE BLIŽNJE TRGE..... | 58 |
| 6. VLOGA PODJETIJ S TUJIM KAPITALOM NA SLOVENSKEM TRGU FINANČNIH STORITEV | 59 |

| | |
|----------------------------|----|
| 7. ZAKLJUČEK | 63 |
| 8. LITERATURA | 65 |
| 9. VIRI | 67 |
| PRILOGA | 69 |

SEZNAM SLIK IN TABEL

| | |
|---|----|
| Tabela 3.1: Neposredne tuje investicije v Slovenijo v obdobju 1994-2002 | 16 |
| Tabela 3.2: Porazdelitev TNI v Slovenijo po državah investitoricah v obdobju 1998-2002 ... | 17 |
| Tabela 3.3: Porazdelitev TNI v Sloveniji po dejavnostih v obdobju 1994 in 2002 | 18 |
| Tabela 3.4: Kazalniki podjetij s tujim kapitalom Sloveniji v obdobju 1999-2002 | 19 |
| Slika 4.1: Organizacijsko drevo Skupine Autocommerce | 24 |
| Slika 4.2: Organizacijsko drevo DaimlerChrysler AG | 27 |
| Slika 4.3: Ogranigram podjetja dACL | 43 |
| Tabela 5.5: Število zaposlenih dACL v obdobju 1996-2003 | 44 |
| Tabela 5.6: Bilančni podatki dACL, primerjava med leti poslovanja v obdobju 1996-2003 | 45 |
| Tabela 5.7: Bilančni podatki dACL, primerjava med leti poslovanja v obdobju 1996-2003 | 47 |
| Tabela 5.8: Število sklenjenih pogodb v obdobju 1996-2003 | 48 |
| Tabela 5.9: Tržni delež dACL v financiranju vozil v obdobju 1996-2003 | 49 |
| Tabela 5.10: Povprečna bruto mesečna plača na zaposlenega v dACL v obdobju 1996-2003 | 54 |
| Tabela 6.11: Obseg poslovanja finančnih podjetij v Sloveniji v letu obdobju 2003 | 60 |
| Tabela 6.12: Obseg poslovanja in tržni delež finančnih podjetij v Sloveniji: financiranje osebnih vozil od januarja do septembra 2003 | 61 |
| Tabela 6.13: Obseg poslovanja in tržni delež finančnih podjetij v Sloveniji: financiranje gospodarskih vozil od januarja do septembra 2003 | 61 |

SEZNAM KRATIC

| | |
|------|--|
| AC | Autocommerce d.d |
| BDP | bruto domači proizvod |
| dACL | debis AC Leasing, d.o.o. |
| DCB | DaimlerChrysler Bank |
| DDV | davek na dodano vrednost |
| DEM | oznaka za nemško marko |
| DSC | DaimlerChrysler Services |
| EU | Evropska unija |
| EUR | oznaka za euro |
| FIAS | Foreign Investment Advisory Service |
| LaLI | lastniške, lokacijske, internalizacijske prednosti |
| PTK | podjetja s tujim kapitalom |
| TNI | tuje neposredne investicije |
| TNP | transnacionalna podjetja |
| SIT | oznaka za slovenski tolar |

1. UVOD

Tuje neposredne investicije (v nadaljevanju TNI) so doživele svoj razmah po II. svetovni vojni. So eden izmed sestavnih delov mednarodnih ekonomskih odnosov, na katere imajo tudi vedno večji vpliv. Osnovni razlog večje vloge TNI je oligopolna tržna struktura in spremenjena narava konkurenčnih prednosti, za transfer katerih so zunanji trgi neučinkoviti. Razvoj spodbuja podjetja k poskusom v čim večji meri zadržati svoje lastniške specifične prednosti oziroma internalizirati njihov transfer. Najboljša metoda za uresničitev tega so TNI, ki podjetju omogočajo, da zadrži kontrolo nad svojimi lastniško specifičnimi prednostmi.

1.1. OSNOVNI CILJI IN HIPOTEZE NALOGE

Za temo tujih neposrednih investicij sem se odločila z namenom, da na praktičnem primeru prikažem in ugotovim, kakšen je dejanski vpliv tuje investicije na konkretno podjetje. Analiza primera naj bi pokazala, kakšno je bilo stanje podjetja pred in po vstopu tujega investitorja. Kakšne poslovne rezultate je doseglo to podjetje? Ali so bile uvedene novosti v poslovanju in kakšen je bil učinek vstopa tujega investitorja v celoti? Podjetje, ki sem ga izbrala za svojo analizo, je podjetje debis AC Leasing, d.o.o. Glavna dejavnost podjetja je financiranje vozil.

V analizi izhajam iz opredelitve, da TNI še zdaleč niso le vir finančnih sredstev. Z vidika prejemnika so v prvi vrsti razvojna operacija. S TNI v podjetje in posredno tudi v državo prejemnico prihajajo tudi stroji, oprema, tehnologija, tehnika, poslovodna znanja, znanja trženja itd. Preko povezav z domačimi podjetji pa se razvojni učinki razlivajo tudi širše v gospodarstvo države prejemnice.

Cilj naloge je analizirati celoten proces TNI v podjetje debis AC Leasing. To je postopek investicije od pogajanj ter odločitve o vstopu, pa do same realizacije te odločitve, pa tudi motive in razloge, ki so vodili investitorja in prejemnika v povezovanje. Kakšne so posledice vstopa tujega investitorja in kakšne spremembe je s seboj prinesel? Ali te spremembe vplivajo

na samo poslovanje konkretnega podjetja ali pa prispevajo tudi k prestrukturiranju gospodarstva in razvoja države prejemnice?

Pri analizi vpliva TNI na podjetje debis AC Leasing bom izhajala iz naslednje osnovne delovne hipoteze:

Podjetja s tujim kapitalom dosegajo boljše poslovne rezultate kot domača podjetja že zaradi same povezanosti in integracije v mrežo matičnega transnacionalnega podjetja ter zaradi finančnih sredstev, tehnologije in znanj, ki jih tuji investitor prinese. Tuja neposredna investicija je koristna in učinkovita za domače podjetje ne samo zaradi finančnih sredstev in tehnologij, ampak tudi zaradi spremembe v organizacijski strukturi podjetja, izboljšane poslovodne tehnike in upravljanja, učinkovitejšega pretoka informacij in kvalitetnejše, obsežnejše ponudbe podjetja, izobraževanja ter novejših sistemov računovodskega in poslovodstvenega poročanja. Vse to so razvojni prispevki tujega investitorja.

1.2. METODOLOŠKI PRISTOP

Metodološki pristop temelji na naslednjih elementih: (i) analiza in aplikacija obstoječih teoretičnih izhodišč o TNI, (ii) analiza obstoječih raziskav empiričnih podatkov o TNI v Sloveniji, (iii) aplikacija ugotovitev obstoječih raziskav o TNI na primeru konkretnega podjetja, (iv) lastna empirična analiza primera tuje investicije v Slovenijo s pomočjo analize in praktičnega dela v podjetju ter pogovorov z vodstvom podjetja ter vodji oddelkov. Za potrditev zgoraj navedene hipoteze sem torej uporabila metodo primera (*case study*). Za analizo mi je služilo podjetje debis AC Leasing, d.o.o., kjer sem v okviru praktičnega dela spoznavala strukturo podjetja, sam način oziroma proces dela, odločanja in komuniciranja.

1.3. STRUKTURA NALOGE PO POGlavJIH

Naloga je sestavljena iz dveh glavnih delov. Prvi del, ki ga sestavljata poglavji dva in tri, opredeljuje teoretični in analitični okvir analize. Osredotoča se na sam pojem TNI, na njene razvojne učinke in determinante. Podani so razlogi in motivi, ki vodijo investitorja pri odločitvi, zakaj in na kakšen način investirati. Drugi del (študija primera) predstavlja analizo TNI v podjetje debis AC Leasing. Sestavljajo ga poglavja štiri, pet in šest. V četrtem poglavju podajam okvirno sliko in splošne značilnosti tujega investitorja in domačega partnerja. Pojasnujem razloge in motive vstopa investitorja in analiziram proces pogajanj ter odločitev o podpisu pogodbe. V petem poglavju analiziram posledice vstopa tujega kapitala za organizacijsko strukturo in za proces odločanja v podjetju. Osredotočim se na uspešnost poslovanja podjetja s tujim kapitalom ter obravnavam vprašanje povezave podjetja z matičnim podjetjem v Nemčiji. Sledi analiza vstopa podjetja na druge trge, predvsem na področje nekdanje Jugoslavije. V šestem poglavju pa obravnavam vlogo podjetja na slovenskem trgu ter širši učinek investicije na slovensko gospodarstvo v celoti. Nalogo končam z zaključkom.

2. TUJE NEPOSREDNE INVESTICIJE KOT RASTOČA OBLIKA MEDNARODNIH EKONOMSKIH ODNOSOV

Mednarodni pretok kapitala v obliki tujih investicij ima vedno večji pomen v mednarodnih ekonomskih odnosih. S TNI označimo investicijo tujega partnerja oziroma podjetja iz ene države, katere cilj je prevzeti aktivno vlogo v podjetju neke druge države. Pomemben je dolgoročni interes, ki kaže na željo po dolgotrajnem odnosu med investitorjem in domačim podjetjem ter vpliv in nadzor investitorja nad poslovanjem podjetja v državi prejemnici (Dunning, 1998: 9). Značilnost TNI je, da ima tuji investitor aktivno vlogo in da zadrži neposreden nadzor nad vloženimi sredstvi oziroma podjetniško specifičnimi prednostmi, s katerimi še vedno sam (so)upravlja v okviru podjetja v tujini, v katerega je (so)investiral. Najpogostejši vzvod izvajanja tega nadzora je pridobljeni večinski delež v podjetju v državi prejemnici. Investitor torej z lastniško udeležbo v podjetju v tujini pridobi nadzor nad njim in sodeluje pri njegovem upravljanju.

Do porasta števila TNI je prišlo po II. svetovni vojni, še posebej v 80-ih in 90-ih letih prejšnjega stoletja, ko so se spremenili tržni pogoji in je začela prevladovati oligopolna konkurenca. In prav v takih tržnih pogojih so se TNI izkazale kot najboljši način za ohranitev nadzora nad lastniško specifičnimi prednostmi in za maksimiziranje donosa na specifično znanje, tehnologijo ali produkt, poslovodne in upravljske sposobnosti, s katerimi podjetje razpolaga. Prav dejstvo, da ima investitor pravico nadzora in upravljanja, določa bistvo, pojem in naravo neposredne investicije. Očitno je, da TNI postajajo vse pomembnejša oblika mednarodne ekonomske integracije, tako razvitih držav, kakor tudi držav v tranziciji. In tako kot vsaka mednarodna transakcija tudi mednarodni pretoki kapitala vplivajo na blaginjo države, ki vlaga, kakor tudi na državo prejemnico.

2.1. DETERMINANTE TUJEGA NEPOSREDNEGA INVESTIRANJA

Razvoj TNI je tesno povezan s procesi internacionalizacije proizvodnje ter z razmahom TNP¹ (v nadaljevanju transnacionalna podjetja), ki so glavni akterji teh procesov. Namen TNI je v prvi vrsti čim širše mednarodno izkoriščanje podjetniško specifičnih prednosti ter nadzorovanje njihove uporabe, kar podjetju omogoča predvsem oblika neposrednega vlaganja. Razvoj teorije TNI je šel v smeri, katere osnovno izhodišče je oligopolna tržna struktura. Determinante TNI so oligopolna tržna struktura, podjetniško specifične prednosti, internalizacija trgov ter lokacijsko specifične prednosti. To so objektivni dejavniki, ki opredeljujejo neposredno investiranje v tujini (Lall in Streeten, 1977: 28). Najsplošneje sprejeta razlaga TNI oziroma mednarodnega ekonomskega udejstvovanja podjetij je t.i. LaLI paradigma² oziroma eklektična paradigma, ki razlaga TNI v treh korakih. Ti so lastniško specifične, lokacijske in internalizacijske prednosti, katere je opredelil avtor paradigme J. H. Dunning (Dunning, 1981).

2.1.1. SPECIFIČNE LASTNIŠKE PREDNOSTI PODJETIJ, KI NEPOSREDNO INVESTIRAJO V TUJINO

Neposredni investitor za nastopanje v tujini potrebuje neke konkurenčne oziroma lastniško specifične prednosti. To so stvari in pravice, ki jih ima določeno podjetje v lasti ali pa ima do njih prednostni dostop. Obenem pa konkurenčna, druga podjetja teh nimajo ali pa jih imajo pod slabšimi pogoji (Dunning, 1981: 1). Podjetje samo odloča, kako bo s temi prednostmi upravljalo. Istočasno pa so za nastopanje v tujini te prednosti nujne, da bi odtehtale "prirojene" prednosti lokalnih, domačih podjetij. Kot specifično lastniške prednosti lahko navedemo blagovne znamke, marketinška znanja, tehnologijo, prednostni dostop do finančnih virov, upravljalna znanja, ekonomije obsega itd. (Rojec, 1993: 41, po Dunning, 1993).

¹ Pod pojmom transnacionalnega ali multinacionalnega podjetja razumemo tista podjetja, ki izvajajo v tujini tuje neposredne investicije in imajo v lasti oziroma nadzorujejo dejavnost, ki oplaja vrednost v več kot eni državi (Dunning, 1993:3). Po Svetličiču (1985: 167-174) vsebini samega pojava najbolj ustreza izraz transnacionalno podjetje, kar kaže na to, da gre za delovanje preko nacionalnih meja, odločanje pa ostaja na nacionalni ravni v državi matičnega podjetja.

² Slovenski prevod iz angleščine OLI (*ownership, location and internalization advantages*) je prevzet po Svetličiču (1996: 269).

Prednosti so lastniške, ker lahko podjetje, ki jih poseduje, drugim podjetjem (ne)formalno prepreči dostop do njih.

Specifične prednosti so zgodovinsko gledano predstavljale prvo razlago TNI. Hymer je bil prvi, ki je poudaril te prednosti, kot nujnost za neposredno tuje investiranje. Iskal je prednosti, s katerimi tuje podjetje lahko konkurira z domačimi podjetji in njihovimi "prirojenimi" prednostmi (Svetličič, 1996). Po Hymer-Kindlebergerjevi teoriji so štiri glavna področja mednarodno prenosljivih prednosti:

- prednosti, ki izhajajo iz odklonov od popolne konkurence na trgu dobrin, vključno z diferenciacijo proizvodov, marketinškimi znanji in transfernimi cenami;
- prednosti, ki izhajajo iz odklonov od popolne konkurence na trgih proizvodnih dejavnikov, vključno z dostopom do znanja, ki sicer ni splošno dostopno, prednostnim dostopom do virov financiranja, kapitala in kadrovske razlik med podjetji (npr. glede posloводства);
- prednosti notranje in zunanje ekonomije obsega, vključno tiste, ki izhajajo iz vertikalne integracije, ter
- stopnja državne intervencije, posebej tiste oblike, ki omejujejo obseg proizvodnje ali pa sam vstop podjetja (OECD, 1989).

Hood in Young (1999) poudarjata podjetniško specifične tehnološke prednosti, kamor vključujeta tudi sposobnost diferenciacije proizvodov ter organizacijska in poslovodna znanja. Lall in Streeten (1997) opozarjata na pomembnost vidika, da imajo TNP večji in cenejši vir kapitala kot lokalni tekmeči. Buckley in Carson (2000) pa menita, da so osnovne podjetniško specifične prednost TNP razna posebna znanja v širšem smislu kot npr. pomembna znanja, povezana s trženjem. Večina avtorjev pa med podjetniško specifične prednosti TNP na prvo mesto postavlja tehnologijo: tehnični in drugi *know-how*, informacije ter znanja o trženju in upravljanju. Gre za znanja, ki so spremenjena v praktično uporabno obliko (Svetličič, 1996). J.H. Dunning pa loči med naslednjimi prednostmi:

- prednosti, ki jih ima katerokoli podjetje pred drugimi, ki proizvajajo v isti dejavnosti. Do koncentracije lastništva v določeni dejavnosti pride zaradi ovir v prenašanju znanja med podjetji. TNP te ovire premagujejo prav z TNI;

- prednosti, ki jih ima nova podružnica že obstoječega podjetja pred novo ustanovljenim podjetjem, ki proizvaja na istem območju. Podružnično podjetje ima koristi od matičnega podjetja, ter
- prednosti, ki izhajajo iz same transnacionalnosti podjetja. Zajemajo že zgoraj omenjene prednosti, kot so dostop do *inputov*, boljše poznavanje trgov, sposobnost izkoriščanja mednarodnih razlik v preskrbljenosti s proizvodnimi dejavniki ipd.

Sam koncept podjetniško specifične prednosti nam pojasni, zakaj je podjetje sposobno investirati v tujini in zakaj bo prej investiralo tuje in ne domače podjetje. Ne pove pa nam, zakaj bo podjetje uresničilo svojo prednost skozi proizvodnjo v tujini. Zakaj podjetje ni izkoristilo te prednosti s proizvodnjo doma ter z izvozom in ne s prodajo oziroma dajanjem v najem svojih prednosti tujim proizvajalcem? V razlago je tukaj treba vključiti koncept internalizacije trgov in pojem lokacijsko specifičnih prednosti (Rojec, 1993: 40-41).

2.1.2. KONCEPT INTERNALIZACIJE TRGA KOT KLJUČNI SESTAVNI DEL OLIGOPOLNE TEORIJE TNI

Koncept internalizacije trga je uvedel Coase, ki je ugotovil, da je trg drag ter neučinkovit za določene transakcije ter da je te mogoče izvesti učinkoviteje in po nižjih stroških v okviru samega podjetja. Odvijale se bodo ne s pomočjo zunanjega trga, ampak s pomočjo notranjih mehanizmov samega podjetja (Coase, 1988). Koncept internalizacije trga torej pravi, da če je trg za določene tipe transakcij drag in neučinkovit, kot npr. za tehnologijo in razna znanja, podjetja težijo k internalizaciji, to je k zaobhajanju trgov in organiziranju transakcij in delovanja znotraj samega podjetja.

Koncept internalizacije trgov odgovarja na vprašanje, kdaj in zakaj bo podjetje z določenimi specifičnimi prednostmi samo izkoriščalo te prednosti v svoji dejavnosti in jih ne bo odtujilo s prodajo na trgu oziroma dajanjem v najem. Internalizacija trga omogoča podjetju, da se izogne nepopolnosti trga takrat, ko je šibkejši partner, ter da izkoristi nepopolnost trga takrat, ko je močnejši partner (Rojec 1993: 47, Svetličič, 1985: 241, Hood and Young, 1979: 55).

Bistvo internalizacije je, da omogoča mednarodni prenos lastniško specifičnih prednosti, hkrati pa ohranja kontrolo podjetja nad njimi. Prav to pa je bistvo TNI.

Buckley in Carson ugotavljata, da so za podjetja vse pomembnejši dejavniki oziroma aktivnosti, kot so trženje, raziskovalno in razvojno delo, šolanje kadrov, zagotavljanje finančnih sredstev ipd. Vsi ti dejavniki so neprimerni za prodajo na zunanjem trgu, saj prodajalec ne more zagotoviti (oziroma je to predrago) kontrole nad uporabo teh dejavnikov pri kupcu. Sodobne podjetniško specifične prednosti so torej v precejšni meri neprimerne za transakcije na zunanjem trgu. Zato se njihova uporaba in transakcije z njimi internalizirajo, kar omogoča ohranitev kontrole nad njihovo uporabo (Buckley, 2000).

Teorija internalizacije torej pravi, da za razlago TNI ni pomembno samo posedovanje podjetniško specifičnih prednosti, temveč predvsem sposobnost, da podjetje te prednosti internalizira.

2.1.3. LOKACIJSKO SPECIFIČNE PREDNOSTI DRŽAV PREJEMNIC TNI

Če nam podjetniško specifične prednosti povedo, kaj je tisto, na čemer temelji sposobnost podjetja investirati v tujini, in če nam koncept internalizacije pove, zakaj podjetje ne bo prodalo teh prednosti, temveč jih bo izkoriščalo samo in jih bo prenašalo le znotraj podjetja, potem lokacijsko specifične prednosti povedo, kateri dejavniki vplivajo na lociranje proizvodnje. Kdaj podjetje svoje prednosti izkorišča s proizvodnjo doma in z izvozom, kdaj pa s proizvodnjo na tretji lokaciji. Lokacijsko specifične prednosti so vezane na določeno lokacijo. V ospredju so predvsem naslednji pomembni elementi, ki vplivajo na odločitev o lokaciji proizvodnje oziroma dejavnosti:

- proizvodni stroški - TNP bodo namreč svojo aktivnost locirala tam, kjer so cene *inputov*, surovin ali delovne sile najnižje;
- marketinški dejavniki - velikost in rast trga, od katerega so odvisne izkoriščanje ekonomije obsega in prisotnost lokalne konkurence, ter

- vladna politika - carinske in necarinske ovire, investicijska klima, splošna politična ter ekonomska stabilnost.

Kadar lokacijsko specifični dejavniki dajejo prednost domači lokaciji, bo podjetje proizvajalo doma in izvažalo. Kadar pa je tuja lokacija boljša in stroškovno ugodnejša, bo s TNI vzpostavilo proizvodnjo ali drugo dejavnost v tujini.

2.1.4. EKLEKTIČNA TEORIJA TNI IN MEDNARODNEGA EKONOMSKEGA UDEJSTVOVANJA PODJETIJ

Koncept podjetniško specifičnih prednosti, internalizacije in lokacijsko specifičnih prednosti je s pomočjo t.i. eklektičnega pristopa v celoto povezal J.H. Dunning. Za pravilno razumevanje vsake od oblik mednarodnega udejstvovanja podjetij je treba povezati različne oblike mednarodnega udejstvovanja v skupno razlago. Skupna razlaga pa je naslednja. Podjetje mora za kakršnokoli mednarodno udejstvovanje posedovati podjetniško specifične prednosti. Kaj bo podjetje z njimi storilo, je odvisno od obstoja prednosti internaliziranja. Če jih ni, bo podjetje prodalo svoje prednosti v obliki portfolio transfera drugim. Če prednosti internalizacije obstajajo, bo svoje prednosti izkoriščalo samo s proizvodnjo doma in z izvozom ali pa s proizvodnjo v tujini. V tujini bo proizvajalo, če so tam ugodnejše lokacijsko specifične prednosti.

Povzamemo torej lahko, da je bistvo eklektične teorije za samo razlago TNI dejstvo, da do investicije pride takrat, ko ima podjetje lastniško specifične prednosti in ko obstajajo prednosti internalizacije ter ko lokacijsko specifične prednosti govorijo v prid proizvodnje v tujini.

TNI so v zadnjih desetletjih prerasle v izjemno dinamično obliko mednarodnega ekonomskega udejstvovanja podjetij, kar je omogočalo ohranitev nadzora nad njihovimi specifičnimi prednostmi, ki so vir njihove konkurenčnosti. V 80-ih in 90-ih letih prejšnjega

stoletja je prišlo tudi do znatne liberalizacije regulative držav o vhodnih TNI³, kajti države prejemnice so prišle do spoznanja, da TNI prinašajo vrsto pozitivnih učinkov.

2.2. MOTIVACIJA TUJIH INVESTITORJEV IN NJIHOVA STRATEGIJA VSTOPA

Konkretni motivi za investiranje v tujino so seveda različni. Investicija je lahko osredotočena na enega ali več motivov, zakaj je v določeno državo in podjetje koristno investirati. Motiv investitorju je lahko trg ali viri, ki jih poseduje država, prejemnica investicije. Z investiranjem lahko izboljšajo svojo učinkovitost in strategijo podjetja. Glede na osnovno motivacijo tujih investitorjev poznamo naslednje tipe TNI:

- investicije, naravnane na lokalni trg, uvozno substitutivne, ki omogočajo prihrank transportnih stroškov, izogibanje carinam ter uvoznim omejitvam z nižjimi proizvodnimi stroški ter stalno prisotnostjo na trgu;
- surovinsko naravnane investicije, kjer so ključni geografska porazdelitev naravnih virov in stroški njihovega izkoriščanja;
- investicije, katerih cilj je racionalizirati procese in proizvode. Pri tem so bistvene razlike v proizvodnih stroških, ki so v državi prejemnici nižji. Gre tudi za doseganje ekonomij obsega, izkoriščanje razlik v faktorskih stroških, tržnih strukturah, gospodarskih sistemih itd. Te investicije so načeloma izvozno usmerjene;
- investicije, povezane z dolgoročnimi strateškimi cilji. Podjetja, ki so prevzeta, posedujejo takšne konkurenčne prednosti, katerih uporaba bo izboljšala konkurenčni položaj celotnega sistema TNP (Dunning, 1993: 56-63).

Glede motivov tujih investitorjev lahko rečemo, da so subjektivno doživljanje determinant oziroma teh objektivnih dejavnikov investiranja v tujini (Svetličič, 1985). Najdemo veliko

³ Glej npr. UNCTAD: World Investment Report 2001, Investment Policy Reviews Slovenia. United Nations. New York and Geneva: United Nations, 2002.

klasifikacij motivov, ampak navadno se prepletata dva. Prvi so tako imenovani ofenzivni motivi, kjer podjetje poskuša razširiti obstoječi trg ter vstopiti na nove trge. Drugi so defenzivni motivi, s katerimi investitor poskuša ohraniti že obstoječi trg, izkoriščati stroškovne prednosti ter se izogibati trgovskim omejitvam držav prejemnice (Rojec, 1993:133; Dunning in Rojec, 1994: 46-49).

Seveda pa TNP pri izbiri države prejemnice poleg motivov upoštevajo še niz dodatnih kriterijev oziroma dejavnikov:

- podjetja bodo svojo proizvodnjo locirala tam, kjer bodo cene njihovih najpomembnejših vložkov najnižje, tako bo podjetje imelo najnižje proizvodne stroške;
- tržne dejavnike, kot so velikost in rast nacionalnega trga, rast prebivalstva, rast in velikost BDP, dostop do izvoznih trgov, konkurenca na trgu, vpliv geografskih razdalj ter zastarelost tehnologije;
- stroškovne dejavnike, kot so stroški in kvaliteta dela in surovin ter kvaliteta poslovne infrastrukture, ter
- vladno politiko, kjer gre za dejavnike investicijskega okolja, za politično ter makroekonomsko stabilnost, davčno stopnjo in strukturo države.

Motivi velike večine tujih investorjev se seveda prepletajo. Istočasno se motivi z razvojem podjetja tudi spreminjajo. Podjetje, ki je na primer investitalo v tujino z namenom zagotoviti si dostop do trga, s časom želi izboljšati svoj položaj, z izboljšanjem svoje učinkovitosti ali s pridobitvijo novih oziroma dodatnih virov konkurenčnih prednosti.

3. TUJE NEPOSREDNE INVESTICIJE V SLOVENIJO

Čeprav ima Slovenija kot lokacija za TNI določene prednosti v primerjavi s konkurenčnimi državami, so bili tokovi TNI v Slovenijo do nedavnega precej nizki. V zadnjih letih je sicer prišlo do znatnega povečanja, vendar predvsem na račun prevzemov podjetij. Novih investicij je bilo manj. Slovenija je uvedla aktivnejšo politiko do TNI šele v 90-ih letih 20. stoletja. Vendar pa strategija države ni prinesla pričakovanih rezultatov, to je več novih investiciji.

V tem poglavju bomo pogledali, kakšni so trendi ter stanje TNI v Sloveniji, poskušali odgovoriti na vprašanje, katere dejavnosti v Sloveniji so zanimive za tuj kapital ter za kakšen način vstopa se tujec odloči. Zanimal nas je pomen in vloga podjetij s tujim kapitalom in od kje te investicije prihajajo.

3.1. ZAKONODAJNI OKVIR

Ob samosvojitvi je Slovenija prevzela določila Zakona o tujih vlaganjih (1988), ki ga je nekdanja Jugoslavija sprejela konec leta 1988. Zakon je vpeljal načelo nacionalne obravnave ter omogočil liberalizacijo zakonodajnega okvira za TNI v smeri mednarodnih standardov. Leta 1993 so bila odpravljena številna določila tega zakona s sprejetjem Zakona o gospodarskih družbah (1993). Zakon je izenačil podjetja s tujim kapitalom ali brez njega pri zahtevah glede ustanovitve, registracije in delovanja. Dokončno pa je bil stari zakon odpravljen leta 1999 s sprejetjem Zakona o deviznem poslovanju (1999). Ta zakon kot neposredno investicijo definira ustanovitev podjetja ali dokapitalizacijo v podjetju, ustanovitev podružnice ali pridobitev že obstoječe družbe ali pa pridobitev deleža v gospodarski družbi. Trenutno je to edini zakonski akt, ki se nanaša specifično na TNI in določa, da za investicije v Slovenijo velja popolnoma liberalen režim pretoka. Po vstopu investitorja se ta ne more naknadno spremenitii. Zakonodaja ne pozna nobene omejitve glede pravnega statusa tujega investitorja. Investirajo lahko tako pravne kot fizične osebe in v skoraj vse gospodarske sektorje. Izjema so investicije na področja poštnih storitev (Pošta Slovenije),

telekomunikacij (Telekom Slovenije), energetike, letalskega prometa, železniškega prometa ter področja zdravstvenega in pokojninskega zavarovanja (Veselinovič, 1999: 81-82). To so državni monopoli. Omejitve pa se nanašajo tako na tuje kot na domače investitorje. Za tuje investitorje je še posebej pomemben tudi Zakon o prevzemih (1997), ki ureja tuje prevzeme v skladu z načelom nacionalne obravnave. Z ratifikacijo Pridružitvenega sporazuma in z začetkom pogajanj o polnopravnem članstvu Slovenije v EU se je Slovenija *de facto* odrekla tudi pasivni in omejevalni politiki do TNI.

3.2. INVESTICIJSKA KLIMA V SLOVENIJI

Narejene so bile številne analize, ki so pokazale na napake in ovire pri investiranju v Slovenijo. S programom Vlade RS za spodbujanje TNI za leto 2000 je država sprejela določene ukrepe za izboljšanje investicijske klime. Vlada poskuša povečati neto letni priliv TNI iz enega odstotka BDP (letno povprečje zadnjih let) v obdobju naslednjih štirih let na tri odstotke (medtem ko je bil ta delež leta 1999 tudi pod enim odstotkom). To je država poskušala doseči z boljšim izkoristkom primerjalnih prednosti države⁴ ter odpravo glavnih pomanjkljivosti politike do TNI.

Največje ovire za tuja podjetja na slovenskem trgu so velike obremenitve z davki in prispevki. Sledi slaba plačilna disciplina ter zapleteni administrativni postopki, neučinkovit sodni sistem in težave pri odpuščanju zaposlenih. Tujcem se zdi problematična politična in ekonomska stabilnost ter infrastruktura države. Problem je tudi v visokem davku na dobiček ter ovirah pri nakupu stavbnih zemljišč ter objektov. Stroški delovne sile prav tako sodijo med ovire, vendar ne med najbolj problematične (raziskava GRALiteo, 2003). Ovire investiranju so tudi nedokončana tranzicija⁵, kajti mnoga podjetja še niso začela s prestrukturiranjem, kar bi bila tudi spodbuda za iskanje strateških partnerjev, ter majhnost trga, ki pa je s polnopravnim članstvom Slovenije v EU bistveno manjša. V skladu s programom vlade naj bi država izgradila sistem finančnih vzpodbud za nove investitorje (Program Vlade RS, 2001). Zavzema

⁴ Kot na primer geografska lokacija, komunikacijska in transportna infrastruktura, razvita in tehnološko napredna industrija, izobražena delovna sila, politična ter gospodarska stabilnost itd.

⁵ Nedokončana tranzicija v smislu nepopolnega pravnega okvirja za podjetniško delovanje ter diskriminacija v korist določenih kategorij podjetij.

se za aktivno sodelovanje tujih investorjev pri privatizaciji ter odpravo administrativnih ovir. Program se v glavnem osredotoča na nove investicije ter na povečanje zmogljivosti podjetij s tujim kapitalom, ki pri nas že poslujejo. Ugotovitev, ki izhaja iz programa, je že znano dejstvo, da je Slovenija nekonkurenčna za prostorsko in delovno intenzivne investicije.

Po naročilu Vlade Republike Slovenije je *Foreign Investment Advisory Service* (FIAS, 2000), Svetovne banke, leta 2000 pripravil pregled administrativnih omejitev pri investiranju v Slovenijo. Poročilo razkriva glavne ovire za tuje in domače investitorje v Sloveniji. Nakazuje smernice, kako administrativni okvir v Sloveniji čim bolj približati praksi v EU. Priporočilo navaja kopico ovir, kot na primer težave pri registraciji podjetja in pridobitvi dovoljenja za delovanje, pri pridobivanju prostorov in pridobivanju delovnih dovoljenj za tujce, pri politiki zaposlovanja itd. Analiza FIAS torej predlaga, da Slovenija poskuša pritegniti TNI s petimi strategijami:

- država naj spodbuja investiranje v skupne naložbe s slovenskimi podjetji in akvizicijo obstoječih slovenskih podjetij;
- Slovenija bi bila primerna za investiranje v dejavnosti, ki zahtevajo višjo kvalificirano delovno silo;
- spodbuja naj se povečanje investicij v infrastrukturne sektorje;
- Slovenija ima možnost, da izkoristi svoje povezave z Zahodno in Vzhodno Evropo ter državami nekdanje Jugoslavije;
- Slovenija naj pritegne TNI v razvoj storitev, še posebej poslovne infrastrukture.

Tuji investitorji, ki prihajajo v Slovenijo in se srečujejo z ovirami, so obremenjeni z birokratskim vmešavanjem države v gospodarstvo. Časovna razvlečenost ter negotovost administrativnih postopkov sta zelo resni oviri za tuje investitorje. Odstranitev ali sprememba določenih ovir in kriterijev bi vsekakor ugodno vplivala, ne le na tuje investitorje, ampak tudi na podjetniški sektor v celoti (Rojec 1993: 181-182). Nujno so potrebne spremembe na področjih, kot so: zapleteni administrativni postopki (ki pa veljajo za vse ekonomske subjekte), neurejena zakonodaja ter rigidna delovna zakonodaja. Ovira je tudi nizka mobilnost delovne sile ter težave pri pridobivanju zemljišč za investicijske namene, pridobivanju različnih dovoljenj za gradnjo in pridobivanju delovnih dovoljenj za izvajanje poslovne dejavnosti. Zanimarjive so tudi finančne spodbude za investitorje v nove projekte.

TNI zavirajo dokaj pasivna, neorganizirana politika do vlaganja, pasivna politika vlade pri spodbujanju investiranja in visoki davki oziroma prispevki (Dedek in Novak, 1998).

Prednosti, ki jih tuji investitorji vidijo v Sloveniji kot investicijski lokaciji, izhajajo na prvem mestu iz že dolgotrajnega sodelovanja s konkretnimi podjetji. Pomemben je tudi dostop do slovenskega (čeprav majhnega) trga, kakovostna delovna sila, tehnologija in *know-how*. Med prednosti tuji investitorji uvrščajo tudi nizko ceno predvsem višje kvalificirane delovne sile, že poznano blagovno znamko, nabavo materialov in sestavnih delov ter pomemben dostop do trgov JV Evrope (raziskava GRALiteo, 2003).

3.3. STANJE IN TRENDI TNI V SLOVENIJO

V tem delu si bomo na podlagi empiričnih podatkov pogledali, kakšno je stanje TNI v Slovenijo, od kod te investicije prihajajo in v katere dejavnosti so usmerjene.

Vstop Slovenije v EU in širitev EU je za slovensko gospodarstvo tudi spodbuda, da izkoristi prednosti enotnega trga in da se Slovenija uveljavi kot privlačna lokacija za TNI. Tuje investicije v Sloveniji sedaj dosegajo vrednost 3,9 mlrd EUR. To je približno 17 odstotkov BDP, kar pa je pod povprečjem EU, ki znaša 31,4 odstotka (podatek za leto 2002, UNCTAD 2003). Nižji delež kot Slovenija so leta 2002 imele le Italija (10,6 %) in Grčija (9 %). Med novimi članicami EU imajo najvišje deleže TNI v BDP Estonija (65,9 %), Slovaška (43,2 %) in Madžarska (38,2 %) (UNCTAD, 2003). Vlada RS je februarja 2004 zato tudi pripravila predlog Zakona o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij, katerega namen je vzpostavitev mednarodno primerljive institucionalne podlage za učinkovito spodbujanje TNI v Slovenijo in pospeševanje internacionalizacije slovenskih podjetij.

Stanje TNI v Sloveniji je poraslo od 1,08 mlrd EUR leta 1994 pa do 3,9 mlrd EUR leta 2002. V letu 2002 se je povečalo stanje TNI za kar 965,7 mio EUR. Po izračunih Banke Slovenije gre za največje povečanje kapitala tujcev v slovenskih podjetjih doslej (Banka Slovenije, 2003: 15), vendar to ni posledica povečanja splošne privlačnosti Slovenije za tuje investitorje, temveč nekaj velikih tujih prevzemov. Mednje štejemo nakup Simobila in Cementarne Trbovlje, nakup Leka s strani švicarskega Novartisa ter prevzemov Banke Koper in SKB

Banke. Lahko omenimo še nakup deleža Pivovarne Union ter 34-odstotnega deleža v Novi Ljubljanski banki s strani belgijske banke KBC.

Tabela 3.1: Neposredne tuje investicije v Slovenijo v obdobju 1994 - 2002

(v milijonih EUR, v %)

| leto | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Stanje konec leta - vrednost skupaj | 1.080,80 | 1.376,00 | 1.611,60 | 1.999,80 | 2.369,50 | 2.675,00 | 3.109,80 | 2.952,40 | 3.918,10 |
| Stanje kot % BDP | 9,2 | 9,5 | 10,7 | 12,4 | 13,6 | 14,2 | 15,1 | 13,5 | 16,8 |
| Prilivi skupaj | 98,3 | 117,4 | 138,2 | 294,9 | 194,3 | 99,2 | 149,1 | 412,4 | 1.706,90 |
| Lastniški kapital in reinvestirani dobički | 787,8 | 939,2 | 1.028,30 | 1.412,80 | 1.720,30 | 1.904,70 | 2.116,90 | 2.479,60 | 3.410,60 |
| Sprememba stanja - vrednost skupaj | n.p. | 295,2 | 235,6 | 388,2 | 369,7 | 305,5 | 434,8 | -157,4 | 965,7 |

Vir: Banka Slovenije, 2003

Ta trend se v letu 2003 ni nadaljeval. Leto ni prineslo pomembnejših tujih akvizicij. Prilivi TNI so dosegli le 160,4 mio EUR. To ponovno potrjuje dejstvo, da Slovenija ni sposobna pritegniti novih, *greenfield* TNI (Banka Slovenije 2003; 16). Pomen TNI se je za Slovenijo po osamosvojitvi sicer stalno večal, vendar pa je bilo to povečanje manjše kot v ostalih najbolj razvitih državah v tranziciji, kot npr. v Estoniji, na Madžarskem in Češkem (UNCTAD, 1999 in 2002, Banka Slovenije, 2002). Po analizi Banke Slovenije je tudi razvidno, da podjetja reinvestirajo svoj dobiček v že obstoječa podjetja in da širijo svoj obseg poslovanja. Manj je novih investicij, kot posledica odločitve investitorja, da je cenovno ugodnejše in bolj konkurenčno investirati v obstoječe podjetje⁶.

⁶ Pri raziskavi podjetij s tujim in mešanim kapitalom v letu 2003 (GRALiteo, 2003) je bilo ugotovljeno, da se tuji investitorji v veliki meri pri načinu vstopa odločajo za nakup podjetja oziroma deleža podjetja od zasebnega ali družbenega podjetja (42 %). V veliko manjši meri investirajo še v izgradnjo novih objektov (16 %). Med njim je nekaj *greenfield* investicij in investicij v neuporabljene objekte (13 %). Za odkup deleža podjetja od države oziroma podjetja v postopku privatizacije se odloča najmanj investitorjev (6 %). Prav tako tudi za nakup podjetja v stečaju (4 %).

Tabela 3.2: Porazdelitev TNI v Slovenijo po državah investitoricah v obdobju obdobju 1998 – 2002*(stanje konec leta v milijonih EUR, v %)*

| leto | 1998 | | 1999 | | 2000 | | 2001 | | 2002 | |
|------------------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|
| | mio EUR | % | mio EUR | % | mio EUR | % | mio EUR | % | mio EUR | % |
| Avstrija | 886,20 | 37,40 | 1.112,30 | 41,58 | 1.384,10 | 44,51 | 1.003,10 | 33,98 | 1.173,00 | 29,94 |
| Švica | 90,60 | 3,82 | 107,10 | 4,00 | 129,60 | 4,17 | 98,70 | 3,34 | 440,70 | 11,25 |
| Nemčija | 314,60 | 13,28 | 350,10 | 13,09 | 372,30 | 11,97 | 430,10 | 14,57 | 428,30 | 10,93 |
| Francija | 315,70 | 13,32 | 311,30 | 11,64 | 320,50 | 10,31 | 438,10 | 14,84 | 384,80 | 9,82 |
| Italija | 150,50 | 6,35 | 158,40 | 5,92 | 193,90 | 6,24 | 235,40 | 7,97 | 294,30 | 7,51 |
| Nizozemska | 75,60 | 3,19 | 93,30 | 3,49 | 96,40 | 3,10 | 133,10 | 4,51 | 211,10 | 5,39 |
| Hrvaška | 82,30 | 3,47 | 72,90 | 2,73 | 54,60 | 1,76 | 60,80 | 2,06 | 85,00 | 2,17 |
| preostale države | 444,90 | 18,80 | 467,20 | 17,50 | 512,90 | 16,50 | 520,30 | 17,60 | 859,80 | 21,90 |
| EU skupaj | 1.924,60 | 81,20 | 2.207,80 | 82,50 | 2.596,90 | 83,50 | 2.432,10 | 82,40 | 3.058,30 | 78,10 |
| SKUPAJ | 2.369,50 | 100,00 | 2.675,00 | 100,00 | 3.109,80 | 100,00 | 2.952,40 | 100,00 | 3.918,10 | 100,00 |

Vir: Banka Slovenije, 2003

Največji delež TNI v Slovenijo prihaja iz EU. Konec leta 2002 je na investitorje iz držav EU odpadlo več kot 78 odstotkov vseh TNI v Slovenijo. Delež je bil še višji leta 2000, saj je bilo kar 83,5 odstotka vseh TNI iz držav EU. Vzrok padca deleža EU je v investiciji Švice v dejavnost proizvodnje kemikalij in kemičnih izdelkov (prevzema podjetja Lek d.d. s strani Novartisa) v letu 2002. Tako je Švica konec leta 2002 v Sloveniji imela za 440,7 mio EUR TNI in je postala druga najpomembnejša država investitorica (takoja za Avstrijo) z 11,3-odstotnim deležem vseh TNI v Sloveniji. Avstrija ostaja ves čas najpomembnejša investitorica v Sloveniji. V 2001 in 2002 ji je pripadala slaba tretjina vseh TNI v Sloveniji, v letu 2002 pa skupno kar za 1.173,0 mio EUR TNI (Banka Slovenije, 2003). Tretja najpomembnejša investitorica v letu 2002 je bila Nemčija s 428,3 mio EUR oziroma 10,9-odstotnim deležem vseh TNI v Sloveniji. Povečan delež TNI iz Francije v letu 2001 je posledica dokapitalizacije SKB Banke s strani francoske banke Societe Generale. Gre za četrto najpomembnejšo investitorico v Slovenijo. V nadaljevanju si bomo pogledali še nekaj pomembnejših dejavnosti, kamor so TNI usmerjene.

Tabela 3.3: Porazdelitev TNI v Sloveniji po dejavnostih v obdobju 1994 in 2002*(stanje konec leta v milijonih EUR, v %)*

| leto dejavnost | 1994 | | 2002 | | sprememba deleža 1998-2002 (%) |
|--|----------|------|----------|-------|-----------------------------------|
| | mio EUR | (%) | mio EUR | (%) | |
| Finančno posredništvo | 69 | 6,39 | 709,4 | 18,8 | +12,41 |
| Pro. kemikalij, kemičnih izd., umetnih vl. | 65,6 | 6,07 | 544,2 | 13,89 | +7,82 |
| druge poslovne dejavnosti | 74,8 | 6,92 | 519,3 | 13,26 | +6,34 |
| Pro. vlaknin, papirja ter izd. iz njih | 97,8 | 9,05 | 247,6 | 6,32 | -2,73 |
| Pro. izd. iz gume in plastičnih mas | 12,2 | 1,13 | 200,9 | 5,13 | +4 |
| Telekomunikacije | 1 | 0,1 | 129,5 | 3,31 | +3,21 |
| Skupaj | 1.080,80 | 100 | 3.918,10 | 100 | 0 |

Vir: Banka Slovenije, 2003

Struktura po dejavnostih kaže na največjo koncentracijo TNI v predelovalni dejavnosti, kjer je bilo konec leta 2002 za 45,1 odstotka vrednosti vseh TNI. V okviru predelovalne dejavnosti izstopa predvsem dejavnost proizvodnje kemikalij in kemičnih izdelkov (za 544,2 mio EUR).

Druga najpomembnejša dejavnost je finančno posredništvo z 18,8 odstotka (709,4 mio EUR). Gre za dejavnost, ki je doživela največjo spremembo deleža, in sicer porast za 12,41 odstotnih točk v letih 1994-2002. V navedenem obdobju je opazna tudi hitra rast panoge telekomunikacij (za 3,21 odstotnih točk).

3.4. POMEN IN POSLOVANJE PODJETIJ S TUJIM KAPITALOM V SLOVENIJI

Konec leta 2002 so v Sloveniji podjetja s tujim kapitalom (v nadaljevanju PTK), to je podjetja, v katerih ima tuj investitor več kot 10 - odstotni lastniški delež⁷, predstavljala 5,3 - odstotni delež celotne populacije vseh slovenskih podjetij. V letu 1999 je ta delež znašal 4,6 odstotka. Kljub majhnemu deležu PTK v Sloveniji pa so le-ta pomembna za slovenski podjetniški prostor.

⁷ V skladu z definicijo Banke Slovenije se kot TNI smatra investicijo v podjetja, v katerih ima tuj investitor 10 odstotni ali višji delež v kapitalu.

Konec leta 2002 so imela ta podjetja 16 odstotkov kapitala, 17,1 odstotkov sredstev in 13,4 odstotka zaposlenih celotnega slovenskega podjetniškega sektorja. S tem kapitalom in zaposlenimi so ustvarila 21,5 odstotka vseh čistih prihodkov od prodaje in 23,9 odstotka vsega dobička iz poslovanja. Imela so le 14,5 odstotka izgube iz poslovanja slovenskih podjetij. Iz navedenega lahko torej sklepamo, da so PTK bolj dobičkonosna kot slovenski podjetniški sektor v celoti (Banka Slovenije, 2003: 20-24). V celoti so PTK v finančnem sektorju leta 2001 imela 13,6 odstotka kapitala, 15 odstotkov vseh sredstev in 11,6 odstotka vseh zaposlenih. Podjetja so realizirala 19,5 odstotka čistega prihodka od prodaje, 22 odstotkov dobička iz poslovanja ter 6,2 odstotka celotne izgube iz poslovanja (Banka Slovenije, 2003).

Tabela 3.4: Kazalniki podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji v obdobju 1999-2002

(število podjetij s tujim kapitalom, stanje konec leta v milijonih EUR)

| leto | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| <i>SKUPAJ vse dejavnosti</i> | | | | |
| število podjetij | 1.715 | 1.739 | 2.042 | 2.022 |
| dobiček iz poslovanja | 277 | 328 | 395 | 524 |
| izguba iz poslovanja | 102 | 123 | 136 | 141 |
| število zaposlenih | 46.023 | 49.960 | 58.251 | 62.869 |
| <i>PREDELOVALNA DEJAVNOST</i> | | | | |
| število podjetij | 348 | 340 | 379 | 366 |
| dobiček iz poslovanja | 163 | 208 | 245 | 328 |
| izguba iz poslovanja | 44 | 42 | 26 | 15 |
| število zaposlenih | 31.488 | 34.294 | 38.756 | 41.407 |

(delež podjetij s tujim kapitalom (%))

| leto | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|-------------------------------|-------|------|------|------|
| <i>SKUPAJ vse dejavnosti</i> | | | | |
| število podjetij | 4,6 | 4,6 | 5,4 | 5,3 |
| dobiček iz poslovanja | 21 | 21,3 | 22,2 | 23,9 |
| izguba iz poslovanja | 12,3 | 13,8 | 5,3 | 14,5 |
| število zaposlenih | 10 | 10,7 | 12,2 | 13,4 |
| <i>PREDELOVALNA DEJAVNOST</i> | | | | |
| število podjetij | 20,3 | 19,6 | 18,6 | 18,1 |
| dobiček iz poslovanja | 58,9 | 63,4 | 62,0 | 62,6 |
| izguba iz poslovanja | 43,1 | 34,2 | 19,1 | 10,6 |
| število zaposlenih | 68,46 | 68,7 | 66,5 | 65,9 |

VIR: http://www.bsi.si/html/finančni_podatki/hit/iip_sn22_dej_html

In kje so razlogi za boljše delovanje in boljše poslovne rezultate PTK od domačih podjetij (v nadaljevanju DP)? Izdelane so bile različne študije, ki so primerjale delovanje obeh tipov podjetij (GRALiteo za Agencijo RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije pri Ministrstvu za gospodarstvo, 2003 in UMAR, 2002). Prvi razlog so seveda specifične konkurenčne prednosti tujih investitorjev, ki so predpogoj, da investirajo v tujini in tam tudi uspešno konkurirajo domačim podjetjem (glej poglavje 2.1.). Drugi razlog, zaradi katerega lahko pričakujemo večjo uspešnost podjetij s tujo investicijo, je v integriranosti tega podjetja v mrežo matičnega TNP. Te prednosti, ki izvirajo iz multinacionalnosti, domača podjetja nimajo. Prav tako pomembna je ekonomija obsega in pa dejstvo, da investitor pred samo odločitvijo, kam in kako bo investiral svoj kapital, preveri več potencialnih lokacij. Ko se potem odloči za konkretno lokacijo, je ta po definiciji konkurenčna. Strateški tuji lastnik ima jasno definirano podjetniško strategijo in vizijo ter primerna sredstva za realizacijo. Mnoga slovenska podjetja, ki so šla skozi privatizacijo, namreč še do danes niso uspela konsolidirati lastništva in vzpostaviti učinkovite lastniške strukture.

Večja uspešnost PTK se empirično kaže bodisi skozi njihovo večjo alokacijsko bodisi večjo panožno oziroma tehnično učinkovitost. Večja alokacijska učinkovitost izhaja iz drugačne panožne porazdelitve PTK v primerjavi z DP. Z navedenim mislimo na dejstvo, da PTK v večji meri koncentrirajo svojo dejavnost v nadpovprečno uspešnih panogah. Vendar pa to dejstvo pojasnjuje le določeni del te njihove uspešnosti. Večja učinkovitost PTK znotraj posamezne panoge pa izhaja tudi iz že večkrat omenjenih lastniško specifičnih in internacionalizacijskih prednosti tujih investitorjev, ki se odražajo v večji uspešnosti poslovanja PTK znotraj istih panog. Poslovni indikatorji, iz katerih so te razlike med DP in PTK razvidne, so v velikosti podjetja, stopnji kapitalne intenzivnosti, strukturi stalnih sredstev, stopnji izvozne usmerjenosti, strukturi finančnih virov in solventnosti podjetja. PTK so namreč večja ter bolj kapitalno intenzivna, imajo boljšo strukturo stalnih sredstev, kar pomeni, da imajo več opreme, strojev in manj zemljišč in objektov. So bolj izvozno usmerjena, imajo boljšo strukturo finančnih sredstev ter boljšo solventnost (GRALiteo, 2003).

V nadaljevanju si bomo pogledali konkretni primer vstopa tujega kapitala v že obstoječe slovensko podjetje. Pozorni bomo na posledice, ki jih je tuj investitor z vstopom povzročil. Analizirali bomo motive in razloge, ki so vodili tako domačega kot tujega partnerja pri odločitvi za skupno sodelovanje, in pogledali, kakšno vlogo ima skupno podjetje na slovenskem trgu.

4. ANALIZA PRIMERA VSTOPA TUJEGA KAPITALA V PODJETJE DEBIS AC LEASING

Za analizo konkretnega primera podjetja debis AC Leasing d.o.o. nam poglavje tri ponuja naslednje zaključke oziroma hipoteze. Podjetja s tujim kapitalom so uspešnejša od domačih podjetij zaradi integriranosti v mrežo matičnega TNP ter večje alokacijske ali tehnične učinkovitosti. Prednost podjetja izhaja tudi iz različnih znanj, ki jih tuji investitor prinese, ter seveda finančnih sredstev. Na področju storitev je glavni motiv tujih investorjev povečanje prodaje na slovenskem trgu.

V nadaljevanju bom analizirala primer tuje investicije v Slovenijo na področje finančnega sektorja. Tuje investicije v slovenski finančni sektor so doživele svoj razmah predvsem v zadnjih letih. Po podatkih za leto 2002 je kar 18 odstotkov vseh tujih investicij usmerjenih v finančni sektor. Na prvem mestu so še vedno investicije v predelovalno dejavnost, vendar pa je največja stopnja rasti investiranja prav v finančnih dejavnostih. Podjetje debis AC Leasing (v nadaljevanju dACL), ki ga obravnavam, ima strateškega partnerja iz Nemčije. Gre za finančno hišo, ki se ukvarja s financiranjem in kreditiranjem. Poleg dACL je v tem sektorju v Sloveniji posluje še več PTK: Hypo Leasing z avstrijskim partnerjem Hypo-Alpe-Adria Group AG, avstrijska Sparkasse AG in Volksbank Leasing International GmbH Wien, ki sta investirala v Sparkasse Leasing in Volksbank Leasing; nemška Porsche Bank AG je vložila v Porsche Leasing, Summit Leasing pa je bil ustanovljen s strani japonskega partnerja, tu pa je še SKB Leasing francoske banke Societe Generale Group.

4.1. OSNOVNE ZNAČILNOSTI OBEH PARTNERJEV

Podjetje debis AC Leasing je mešano podjetje, oblika skupnega vlaganja med koncernom DaimlerChrysler AG iz Nemčije s sedežem v Stuttgartu in slovensko delniško družbo Autocommerce.

4.1.1. SLOVENSKI PARTNER AUTOCOMMERCE D.D.

Autocommerce d.d. (v nadaljevanju AC) je bil ustanovljen leta 1952. Ob koncu leta 2002 je Skupino sestavljala matična družba in 24 družb v 100 - odstotni ali večinski lasti podjetja, razvrščenih v pet poslovnih področij, in sicer vozila, trgovina, turizem, finance in informacijska tehnologija. Sistem je v letu 2003 zaposloval skoraj 1100 delavcev in ustvaril konsolidirani letni promet v vrednosti 75,4 mlrd tolarjev oziroma konsolidirani dobiček v vrednosti 1.079 mio tolarjev.

Podjetje je v zadnjih nekaj letih uspelo prebroditi gospodarsko krizo, ki je prizadela Slovenijo po osamosvojitvi. Leta 1991 se je AC-ju skrčil trg. Izguba nekdanjega jugoslovanskega trga in dejstvo, da se je ta trg skrčil na dva milijona ljudi, sta pomenila za podjetje hud udarec. Podjetja v drugih republikah nekdanje Jugoslavije, v katera je AC vlagal, so postala predmet sukcesije. Podjetje je začelo izgubljati dobre programe. Izgubilo je zastopništvo za Volkswagen in Audi ter pnevmatike Michelin. Zastopanje Honde je bilo vprašljivo, odnosi s francoskim vodstvom Revoza in Cimoso pa so postali izjemno napeti. Obdržal pa se je program Mercedes Benz, ki se ga je vodstvo Autocommerca v v 90-ih letih še tesneje oklenilo.

Leta 1994 je svet delniške družbe določil novo vodstvo, ki je predvsem poskušalo ustaviti trend padanja poslovanja in krizo programov. Družba je v tem času kapitalsko povezovala skupno 16 podjetij, ki so se ukvarjala z avtomobilsko dejavnostjo. Konec leta 1994 je družba dobila zastopstvo za prodajo Fiata, Lancie in Alfe Romeo. Razmišljali pa so tudi o sorodnih programih kot, so finančna dejavnost in borzno posredništvo.

Nemški partner Mercedes Benz je soglašal, da ostane pod Autocommerčevo streho tudi, ko je družba leta 1987 privabila k sodelovanju japonsko Hondo, leta 1995 italijanski Fiat, Lancio in Alfa Romeo, leta 1999 pa še japonsko Toyoto, vsa konkurenčna podjetja Mercedes Benza. Poleg širitve avtomobilске dejavnosti je AC postopoma prehajal na nova področja poslovanja. Med temi novimi področji lahko omenimo trgovino z elektro materialom in belo tehniko, računalniško opremo, audio in vizualno tehniko, turizem in računalniške programe. V letih 1997-1999 so sledile kapitalske naložbe v nova podjetja kot na primer frankfurtski Sunny

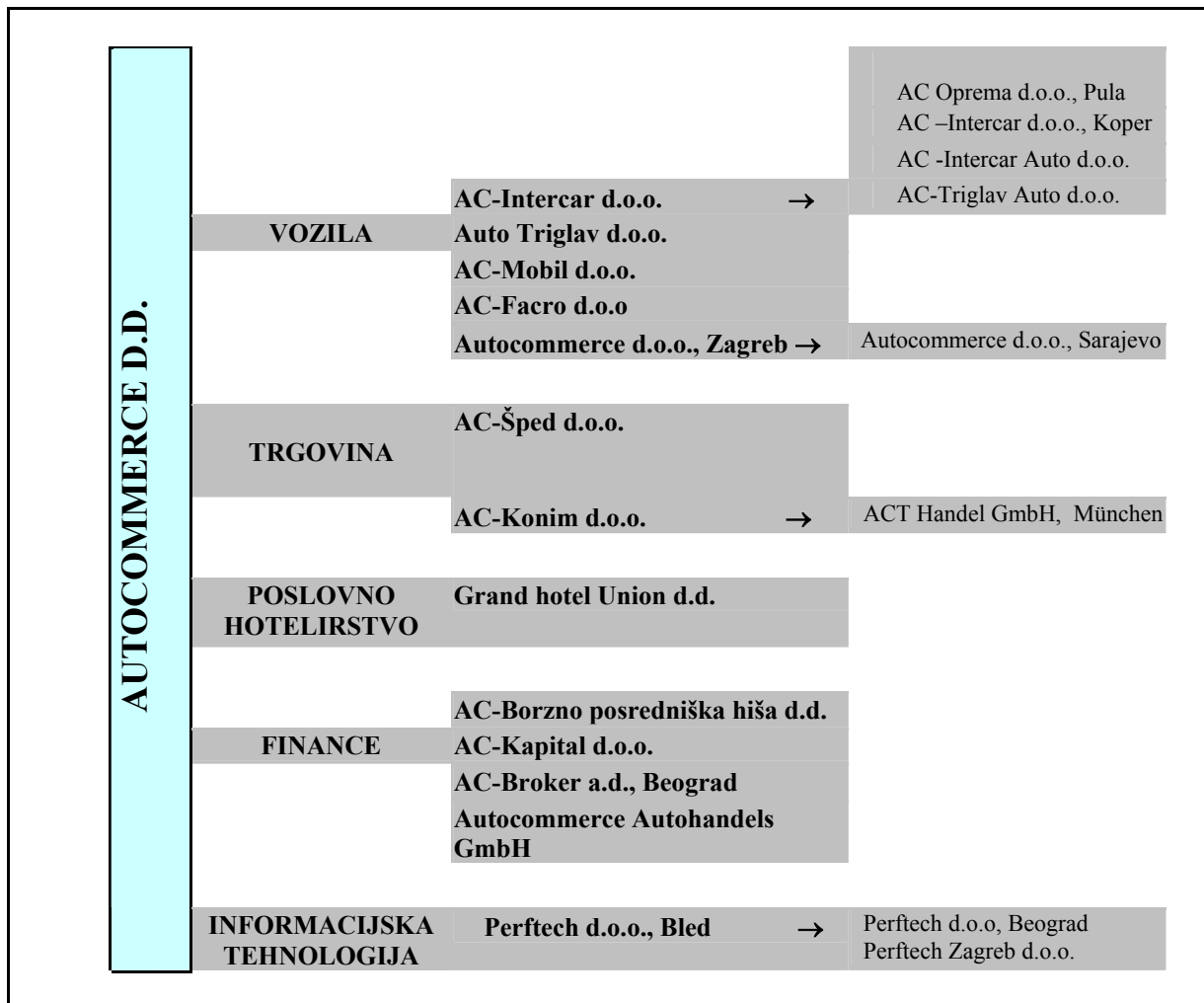
Holidays, debitel Ljubljana, zagrebška AC Astra ter investicija v finančno podjetje debis AC Leasing.

Leta 1998 se bile vse AC odvisne družbe strateško razvrščene v štiri poslovna področja: vozila, trgovina, turizem in finance. Konec prvega polletja leta 1999 je bilo vzpostavljeno še peto poslovno področje, in sicer informacijska tehnologija. V organizacijskem smislu v primeru AC govorimo o holdingu, ki je razdeljen na raven korporacije, raven poslovnih področij, raven oddelkov oziroma poslovnih enot. Vse odvisne družbe so medseboj strateško povezane.

Za obdobje 1996-2000 je v AC veljala predvsem strategija razpršitev dejavnosti ter sprememba sestave premoženja in virov financiranja, nadaljna diverzifikacija poslovanja, nadaljnja rast obsega poslovanja ter stabiliziranje obstoječih dejavnosti. Pri ugotavljanju strategije po letu 2000 je postalo še bolj jasno, da podjetje samo od posla z avtomobili ne bo dolgo živelo. Treba je bilo iskati nove rešitve v sorodnih panogah. Podjetje se je iz tega razloga odločilo za izrabo tržnih priložnosti na osnovi nadaljne diverzifikacije poslovanja. Bodoče poslovno tveganje so razpršili na druga področja, ki so poslovno zanimiva in obetajoča, kar je iz organizacijskega drevesa tudi razvidno⁸.

⁸ Več informacij na medmrežju, <http://www.autocommerce.si>.

Slika 4.1: Organizacijsko drevo Skupine Autocommerce



Vir: interni vir AC, 2003

4.1.2. NEMŠKI PARTNER DEBIS IN DAIMLERCHRYSLER AG

Ko govorimo o DaimlerChryslerju, govorimo o korporaciji, ki zaposluje 362 tisoč ljudi in je leta 2003 ustvarila promet v višini 136 mlrd EUR in 448 mio EUR čistega dobička. Podjetje je nedavno doživelo "mega združitev" med Daimler Benz in Chryslerjem. Januarja 1998 je prišlo do prvih pogovorov med predsedujočim nemškega koncerna Daimler Benz AG in predsedujočim ameriškega koncerna Chrysler Corporation. Šlo je za pogovore, ki so se nadaljevali v krogu svetovalcev in zastopnikov obeh podjetij in so zadevali združitev dveh svetovnih TNP. Pogovori so potekali predvsem v smeri organizacije in upravljanja podjetja v

primeru združitve. Do aprila istega leta je že bil izdelan natančen načrt z vsemi podrobnostmi. Delovni skupini sta izdelali "*Business Combination Agreement*" in vse k temu pripadajoče pogodbe. Maja 1998 je v Londonu prišlo do podpisa pogodbe. Dan kasneje je bila združitev tudi uradno objavljena v medijih. Z združitvijo Daimler Benz in Chrysler Corporation je nastalo eno izmed največjih transnacionalnih podjetij, ki se osredotoča izključno na avtomobilsko dejavnost, transport in storitveno dejavnost (Waller, 2000).

Daimler-Benz je do leta 1985 zasledoval strategijo diverzifikacije, razpršitev dejavnosti na več področij. Leta 1995 pride do zamenjave v vodstvu, kar privede tudi do spremembe strategije in vizije podjetja. Ni več pomembno dejavnost poslovanja razpršiti na različna področja, ampak se uveljavi strategija "nazaj h koreninam". Omenjena strategija zagovarja usmeritev pozornosti primarnemu delovanju podjetja, in to je avtomobilska dejavnost. Uveljavlja in sledi se ideji "eno podjetje - ena vizija".

Združitev Daimlerja in Chryslerja je imela za hčerinsko storitveno podjetje Daimler-Benz debis Finanzdienstleistung velike posledice. Četrty največji ponudnik storitev, takrat še zunaj bančnega in zavarovalniškega sektorja, se preimenuje v DaimlerChrysler Services. Pride tudi do prestrukturiranja podjetja DaimlerChrysler Services na tri poslovne enote: IT Services (Systemhaus), Telekom Services (debitel) in DaimlerChrysler Financial Services (debis). S prodajo Systemhausa in dela debitela ostanejo v sistemu podjetja samo še finančne storitve (interna publikacija, 2002)⁹.

Že leta 1989 je nadzorni svet koncerna razpravljal o odločitvi ustanoviti svojo lastno poslovno enoto za storitve. Postalo je namreč jasno, da storitve povsod po svetu pridobivajo na pomenu ter da stranke ne zahtevajo le prvovrstnih proizvodov, ampak tudi storitve, ki pokrivajo vse vidike tega proizvoda. Podjetje debis je bilo ustanovljeno kot hčerinsko podjetje koncerna Daimler Benz. Debis je s svojim delom začel na začetku leta 1990, uradno pa je bil ustanovljen 1. julija 1990 v okviru petih poslovnih enot: Systemhaus, DaimlerChrysler Financial Services, Insurance, Trading in Marketing Services. Oktobra 1990 je bil sedež preseljen iz Stuttgarta v Berlin. Podjetje skrbi za finančno podporo pri prodaji predvsem DaimlerChrysler avtomobilov. Primarna dejavnost je financiranje proizvodov koncerna. Je ena izmed večjih finančnih hiš na svetu izven bančnega in zavarovalniškega sektorja, poleg

⁹ Več informacij na medmežju, http://www.daimlerchrysler.com/index_g.htm.

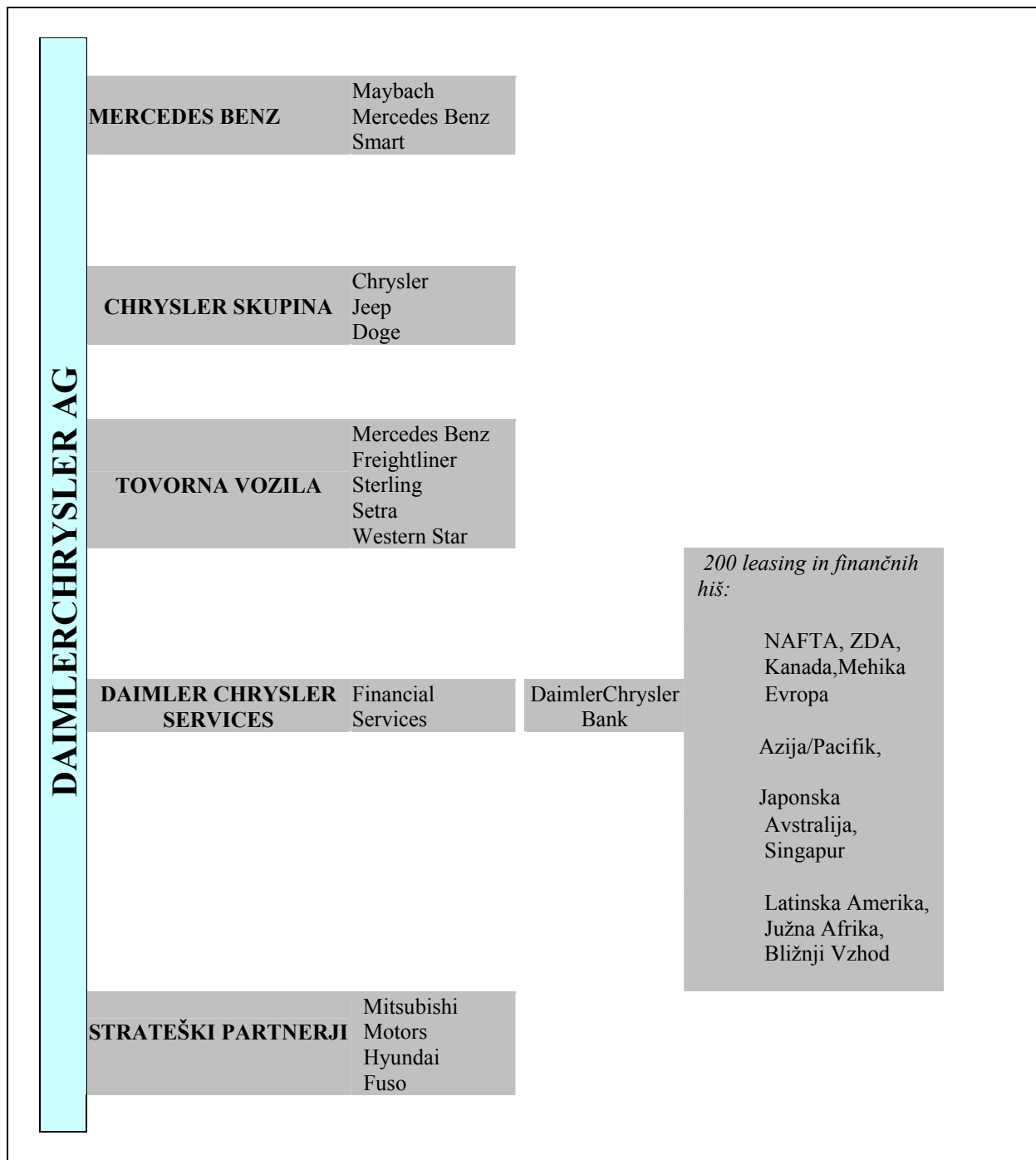
General Motors, Ford in General Electric. Podjetje ima bančno licenco samo v Nemčiji (DaimlerChrysler Bank). Drugje po svetu ima podjetje finančne in leasing hiše. Je last združenih podjetij nemškega Daimler Benz in ameriškega Chryslerja, ki je, kot že povedano, z združitvijo postal tretji največji koncern na svetu.

Leta 1991 je podjetje debis vključevalo 17 leasing in finančnih družb v 11 evropskih državah, Severni Ameriki in na Japonskem. Uspešen model leasinga in financiranja z avtomobilskega področja so uvedli tudi na ostala poslovna področja Daimler-Benz. Leto 1993 je leto internacionalizacije in širitve dejavnosti oziroma področja storitev. Poslovanje se je širilo na področje financiranja letal. Podjetja začnejo delovati v Mehiki in na Danskem. V tem letu ima debis že 25 leasing in finančnih družb v 13 državah povsod po svetu. Debis se je večinoma širil z ustanavljanjem novih podjetij in manj s prevzemanjem drugih podjetij. Podjetje je konstantno odpiralo nove podružnice. Sledile so Švica, Portugalska, Madžarska, Japonska, Anglija in Nizozemska. Širilo se je tudi v Vzhodno Evropo. Svoje poslovanje pa podjetje ni usmerjalo samo na avtomobilski trg. V ZDA so se širili na področje financiranja ladij, helikopterjev, v Nemčiji na financiranje letal. Prišlo je tudi do prvega leasinga elektrarne.

Leto 1995 je za debis z vstopom novega managementa leto sprememb. Prej je bil poudarek na hitri širitvi podjetja. Sedaj je na vrsti notranja organizacija in konsolidacija koncerna. Ustanovljenih je že 200 podružnic v 23 državah, povsod po svetu. Močna rast v poslovnem sektorju z internacionalizacijo zahteva, da DaimlerChrysler AG vodi vse finančne družbe in leasing hiše povsod po svetu. Družba ima razdeljena področja delovanja na štiri regije in sicer na (i) Severno, Centralno in Vzhodno Evropo, (ii) Zahodno in Južno Evropo, (iii) Severno in Južno Ameriko in (iv) Azijskopacifiško regijo. Ustanavljali so nove družbe v Singapurju, na Tajskem, v Avstraliji, Hong Kongu, Braziliji, na Slovaškem in na Poljskem ter v Rusiji. Sledile so Madžarska, Slovenija in Hrvaška.

Po združitvi Daimler Benz in Chryslerja še vedno velja mnenje, da je industrijske proizvode nemogoče prodajati brez ponudbe storitev, ki so s tem proizvodom nujno povezane. Z združitvijo dveh koncernov se je tudi za debis začelo novo obdobje. Načrtovana je bila izgradnja in širitev podjetij v številnih drugih evropskih državah. Razširil se je tudi segment storitev in ponudbe, in sicer na investiranje, varčevalne načrte za DaimlerChrysler vozila, dolgoročne in kratkoročne varčevalne sisteme in ostale finančne kombinacije. S tem je hotel koncern DC doseči boljšo in stabilnejšo mednarodno tržno pozicijo (interni vir, 2000).

Slika 4.2: Organizacijsko drevo DaimlerChrysler AG



Vir: interna dokumentacija, 2004

4.1.3. **PODJETJE DEBIS AC LEASING**

Podjetje debis AC Leasing, d.o.o. je bilo ustanovljeno 03.02.1999 z družbeno pogodbo kot skupno podjetje družbe Autocommerce d.d. in podjetja DaimlerChrysler Services¹⁰ iz Nemčije. Gre za kapitalsko povezavo dveh podjetij, kar pomeni, da je posamezno podjetje (so)lastnik skupnega podjetja. V našem primeru gre za navpično povezavo dveh podjetij, katerih dejavnost se pojavlja na različnih ravneh dejavnosti. Gre za povezavo med podjetjem, ki se ukvarja s prodajo vozil (Autocommerce), ter podjetjem, ki finančno podpira prodajo teh vozil (DaimlerChrysler Services, debis).

Glede na višino tujega deleža oziroma višino lastništva tujega vlagatelja lahko rečemo, da je novo nastalo podjetje debis AC Leasing odvisno podjetje (*subsidiary company*) tujega investitorja, ki ima kot investitor pri njegovem upravljanju večinski vpliv. Lastniška struktura podjetja debis AC Leasing z omejeno odgovornostjo je naslednja: podjetje DaimlerChrysler AG poseduje 52 odstotni delež, podjetje Autocommerce d.d. pa 48 - odstotni delež. Večinski lastnik podjetja dACL je s finančno investicijo torej postalo podjetje DaimlerChrysler Services (debis), podjetje, ki je v 100 odstotni lasti DaimlerChrysler AG.

Z ustanovitvijo skupnega podjetja dACL se je uresničila napoved vstopa nemškega kapitala v že obstoječe podjetje AC Leasing, d.o.o. Vstop je bil napovedan jeseni leta 1998, ko je korporacija DaimlerChrysler AG odprla svoje predstavništvo DaimlerChrysler v Ljubljani, v prostorih Autocommerce d.d. Sodelovanje med obema poslovnima partnerjema je obstajalo od leta 1952. Že pred samo ustanovitvijo podjetja dACL pa je DC skupaj z Autocommercem ustanovil družbo debitel.

Podjetje AC Leasing je bilo pred vstopom tujega partnerja v lasti Skupine Autocommerce. Ustanovljeno je bilo leta 1996. Z vstopom tujega investitorja je podjetje spremenilo naziv iz AC Leasing d.o.o. v debis AC Leasing d.o.o. (dACL). Podjetje je prevzelo funkcijo finančne podpore prodaji vseh avtomobilskih znamk, ki jih v Sloveniji zastopajo podjetja v okviru poslovnega sistema Autocommerce.

¹⁰ DaimlerChrysler Services je podjetje, ki obsega vso storitveno dejavnost DaimlerChrysler AG.

4.1.3.1. dACL V OKVIRU DAIMLERCHRYSLER

Podjetje dACL je postalo del poslovnega sistema DaimlerChrysler in je eno izmed 200 podjetij celotnega sistema po svetu. Za podjetje v Sloveniji veljajo ista pravila in kriteriji kot za preostala DC podjetja po svetu. Te določa matično podjetje v Nemčiji. Do določene mere se upoštevajo specifične okoliščine države, katerim se prilagodi ponudba podjetja in delovanje. Za vsa podjetja v sistemu pa veljajo ista pravila in kodeks obnašanja ter poročanja matičnemu podjetju.

Če primerjamo uspešnost dACL z drugimi podjetji, ki jih ima DC Services po Evropi, potem je podjetje v Sloveniji uspešno. Poglejmo si določene kazalnike DC podjetij v Sloveniji, na Madžarskem, Slovaški, na Poljskem in v Republiki Češki. DC je primerjal svoja podjetja v letu 2003. Zanimalo ga je, kakšen delež vseh prodanih vozil v državi je določeno podjetje financiralo. Naj navedem, da podjetje v Sloveniji posluje s portfeljem v višini 86 mio EUR, Češka (206 mio EUR), Poljska (258 mio EUR), Slovaška (82 mio EUR) in Madžarska (70 mio EUR).

dACL je dosegel pri prodaji osebnih Mercedes Benz vozil penetracijo¹¹ v višini 39 odstotkov vseh prodanih vozil, Poljska (38 %), Slovaška (50 %) in Madžarska (40 %). Najvišji rezultat je doseglo podjetje na Češkem, ki ima 61 odstotno penetracijo. Pri Mercedes Benz tovornih vozilih je dACL dosegel 48 - odstotno penetracijo, Češka (63 %), Poljska (32 %), Slovaška (41 %) ter Madžarska (35 %). Pri prodaji smart vozil ima Slovenija 74 - odstotno penetracijo, Češka (36 %), Poljska (54 %), Slovaška (17 %) in Madžarska (46 %). Poglejmo si še rezultate pri prodaji Chrysler in Jeep vozil. Slovenija (54 %), Češka (51 %), Poljska (37 %), Slovaška (45 %) in Madžarska (46 %) (interni vir, 2004).

V nadaljevanju si bomo pogledali, kako je prišlo do skupnega delovanja obeh partnerjev in kakšni motivi so jih pri tem vodili. Zakaj se je DaimlerChrysler odločil za investicijo v Slovenijo, v skupno podjetje, in zakaj se ni odločil za *greenfield* investicijo. Pogledali si bomo še, kako je po procesu pogajanj prišlo do odločitve o nadaljnjem skupnem sodelovanju in do sklenitve pogodbe.

¹¹ Izraz penetracija nam pove, kakšen delež od vseh prodanih vozil v Sloveniji je podjetje financiralo.

4.2. RAZLOGI IN MOTIVI ZA VZPOSTAVITEV SKUPNEGA PODJETJA IN PROCES POGAJANJ

Autocommerce je že od ustanovitve 19. septembra 1952 sodeloval s sedanjim koncernom DaimlerChrysler, predvsem na področju prodaje osebnih in gospodarskih vozil. Po razpadu Jugoslavije se je pogodba sklenila samo za območje Slovenije (leta 1994) in ne tudi za območje nekdanje Jugoslavije. Povezovanje Autocommerca in DaimlerChryslerja se je začelo poleti 1998 leta z odprtjem zastopništva DaimlerChrysler v Sloveniji in z ustanovitvijo podjetja debitel, podjetja za trženje mobilne telefonije GSM na omrežju Mobitela. Sodelovanje se je nadaljevalo skozi kapitalsko povezavo s takratnim podjetjem Autocommerca AC Leasingom. Vstop tujega kapitala v podjetje so narekovali skupni interesi, ki so se s kapitalsko povezavo realizirali v podjetju debis AC Leasing.

4.2.1 RAZLOGI IN MOTIVI PODJETJA AUTOCOMMERCE D.D.

Autocommerce je v devetdesetih letih spodbujal politiko diverzifikacije poslovanja. Eden od rezultatov te vizije je bila tudi ustanovitev finančne hiše AC Leasing, ki naj bi delovala kot podpora primarni dejavnosti podjetja, in sicer prodaji avtomobilov.

V Zahodni Evropi je kar 50 do 80 odstotkov prodaje vozil financirane s finančnim ali poslovnim leasingom oziroma najemom. V Sloveniji ta dejavnost še ni bila razvita. Deloma zaradi slabe ponudbe, deloma pa zaradi bojazni in strahu strank pred pojmom leasinga. Da bi se lahko angažirali na tem, za podjetje AC, novem področju, so potrebovali finančna sredstva. Pri tem so imeli več možnosti. Prva je bila angažirati svoje lastne finančne vire, ki pa bi jih morali odtegovati od drugih projektov. Ta možnost tudi ne rešuje problema znanja. Druga možnost je bila podpora banke. Dejstvo pa je, da banka finančno podpira tudi konkurenčna podjetja. Tretja možnost pa je ustanovitev lastnega podjetja oziroma družbe, ki bo delovala izključno za promocijo in prodajo lastnih proizvodov matičnega podjetja.

Autocommerce se je odločil prav za tretjo možnost in leta 1996 ustanovil finančno hišo AC Leasing. Podjetje Autocommerce se je odločilo za ta korak predvsem zaradi cilja povečati prodajo lastnih proizvodov s tem, da se stranki na licu mesta nudi finančno svetovanje ter možnost financiranja nakupa. Z dodatno ponudbo si je podjetje obetalo stabilizirati svoj položaj na trgu ter povečati dobiček.

Razlogi Autocommerca vstopiti v poslovno sodelovanje s podjetjem DaimlerChrysler so izhajali iz strategije podjetja diverzificirati svojo dejavnost na več različnih področjih delovanja. DC je prispeval finančno injekcijo v podjetje AC Leasing. Na ta način je AC svoje finančne vire lahko uporabil na drugih področjih proizvodnje. S skupno investicijo se je podjetje tudi okrepilo z močnim poslovnim partnerjem DaimlerChrysler. Najpomembnejše, kar je tuja investicija prinesla podjetju, pa so izkušnje in znanje poslovanja ter delovanja na področju finančnih storitev. AC se je nadejal tudi novih, že preizkušenih produktov in informacijske tehnologije ter znanja na tem področju delovanja, ki ga je DC že imel in ga je prenesel v Slovenijo.

4.2.2. RAZLOGI IN MOTIVI PODJETJA DAIMLERCHRYSLER

Podjetje DaimlerChrysler ima več kot 200 podjetij v svetu, ki se ukvarjajo izključno s financiranjem. Širitev lastne dejavnosti na področju finančnih storitev je posledica spremenjene strategije podjetja po letu 1995. Takrat se je podjetje preusmerilo nazaj v svojo primarno dejavnost, in sicer proizvodnjo in prodajo vozil. V skladu s tem je podjetje DC odpiralo nove podružnice za dejavnost finančnih storitev, povsod po svetu. Ob tem je veljalo prepričanje, da je treba kupcu vozila nuditi celotno paleto storitev in sicer od pomoči pri izbiri ustreznega vozila v salonu do možnosti to vozilo na različne možne načine kupiti oziroma nakup financirati. Moto podjetja je bil nuditi stranki celotni paket storitev, povezan s produktom.

Z ustanavljanjem finančnih podjetij DaimlerChrysler Services po svetu si je DC poskušal izboljšati svoj položaj in tržni delež pri prodaji vozil. Pomembno vlogo je tu igrala Vzhodna Evropa, ki je bila na področju finančnih storitev precej nedotaknjena in je ponujala številne še

neizkoriščene možnosti. DC je leta 1999 z ustanovitvijo skupnega podjetja z AC v Sloveniji že razmišljal tudi o nadaljni širitvi na območje nekdanje Jugoslavije. Verjetno ni šlo spregledati dejstva, da je Slovenija in s tem tudi AC za DaimlerChrysler tudi v prihodnje odlična zastopniška in grosistična distribucijska točka. Slovenija ni bila rizična država in Nemčija je že prej ekonomsko in gospodarsko sodelovala s Slovenijo. Pri vstopu DC je določeno vlogo igrala tudi nemška tradicionalnost, uspešno lobiranje, kakor tudi mnenje, da je Slovenija geografsko dovolj daleč od sporov na jugu Balkana. Pomembno je bilo tudi dejstvo, da je slovenska delovna mentaliteta dovolj blizu nemški. Velikost trga je bila za podjetje, kot je DC, sekundarnega pomena. Pomembno je bilo, da z ustanovitvijo podjetja promovira in prodaja svoje lastne proizvode povsod v Evropi in svetu, ne glede na velikosti konkretnega trga. Vendar pa je strateška pozicija Slovenije dobra izhodiščna točka za širjenje na ozemlje nekdanje Jugoslavije. To se je v nadaljevanju tudi potrdilo.

Kot omenjeno, je bil DC že prej poslovno povezan z AC, zato je bila investicija v skupno podjetje samo še nadgradnja teh odnosov. Pomembno vlogo je torej igralo dejstvo, da je tuj investitor slovenskega partnerja že poznal in z njim poslovno tudi že sodeloval. Z ustanovitvijo novega lastnega podjetja DC bi bili povezani višji stroški, kar pa se za tako majhen trg, kot je Slovenija, ne bi obrestovalo. Prav tako je bilo pomembno dejstvo za tujega investitorja, da je domači partner prispeval infrastrukturo podjetja. S tem se je skrajšal čas in zmanjšali so se stroški vzpostavitvega novega podjetja. Domači partner je poznal pravne in upravne postopke v Sloveniji, potrebne za delovanje finančne hiše. Obstajala je tudi prednost poznavanja in obvladovanja domačega terena.

V analizi Slovenije kot investicijske lokacije, ki jo je opravilo matično podjetje v Stuttgartu, so bili pozitivno ocenjeni predvsem stabilna gospodarska rast in politična stabilnost, pa tudi rast BDP, davek na dobiček, makroekonomska stabilnost, kvaliteta poslovne infrastrukture (kvaliteta telefonskih in faks linij, zanesljivost preskrbe z električno energijo), transportne in logistične storitve, prisotnost konkurence, kvaliteta dela in visoka stopnja izobrazbe. Pomembno je bilo tesno oziroma že tradicionalno sodelovanje z Avstrijo in Italijo oziroma Zahodno Evropo ter dejstvo, da je Slovenija kandidatka za vstop v EU. Nizka stopnja korupcije in dobra pravna varnost, dober življenjski standard ljudi in ne nazadnje tudi strateško

ugodna lega med dvema tranzitnima osema Salzburg - Atene in Barcelona - Kijev¹² so tudi odigrali pomembno vlogo. DC je seveda opazil tudi nekaj neugodnih dejavnikov, med katerimi so predvsem izstopali majhnost trga, visoki stroški zaposlovanja ter investicijske ovire, ki jih povzročata neučinkovita birokracija in določena državna pravila. Prav v izogib tem oviram je prišlo do vlaganja v že obstoječe podjetje in ne do ustanovitve novega.

Torej motivi, ki so obe podjetji vodili v skupno naložbo, so bili podobni, saj sta podjetji pričakovali in ciljali na dober poslovni rezultat in povečanje tržnega deleža kot posledico skupnega sodelovanja. Tu je bila seveda tudi relativno dobra ocena Slovenije kot investicijske lokacije, dobro prejšnje sodelovanje obeh partnerjev in pa seveda mnenje, da je skupna naložba najhitrejši in najcenejši način za realizacijo razvojnih ambicij.

4.3. PROCES POGAJANJ IN SKLENITEV POGODBE

Zadržki, ki jih je DC imel pri vstopu v skupno podjetje, so bili posledica dejstva, da AC ni samo zastopnik za Mercedes Benz in Mitsubishi vozila, ampak tudi za Hondo, Lancia, Fiat in Alfa Romeo, ki so konkurenčna podjetja. Vendar se ustanavljanje podjetja izključno za financiranje Mercedes Benz in Chrysler vozil ne bi izplačalo, saj je trg Slovenije le za prodajo Mercedes Benz in Chrysler vozil premajhen.

Predstavniki DC-ja je povedal, da se jim je povezava s podjetjem za prodajo vozil, ki ni v lasti DaimlerChryslerja, v začetku zdela nenavadna. A iniciativa je prišla ob pravem trenutku. DaimlerChrysler Services so se prav takrat pričele hitro širiti iz Nemčije. Ustanavljali so veliko podjetij po Evropi. Zaradi tega so se stiki poglobili in nastalo je skupno podjetje. Pri tem je bil za nemško stran zanimiv prav projekt finančnih storitev za različne znamke, ki jih združuje AC. Res je sicer, da so oklevali, ali naj sploh gredo v takšno zvezo, ko pa bodo potem financirali tudi nakupe avtomobilov podjetij, ki so pravzaprav DaimlerChryslerjevi tekmeci. A v tem so videli izziv. Sploh pa so tudi menili, da lahko takšna zveza dvigne

¹² V istem časovnem obdobju je podjetje DaimlerChrysler opravljalo raziskave in analize za širitev svoje dejavnosti v storitvenem sektorju v Jugovzhodni Evropi, na Poljskem, na Slovaškem in na Madžarskem. Sledile so še Rusija, Hrvaška in Grčija. V vseh navedenih državah je DC vzpostavil nova podjetja.

kakovost storitev njihovim kupcem. In tako so se odločili za skupno podjetje (interni vir, april 1999).

AC je podjetje AC Leasing ustanovil leta 1996, s kapitalom v višini 1.008.000 SIT. DaimlerChrysler Services pa je leta 1999 v omenjeno podjetje vstopil s kapitalom v višini 1.092.000 SIT. Podjetje se je preimenovalo v debis AC Leasing. DaimlerChrysler si je zagotovil večinski, 52 odstotni delež v podjetju. Autocommerce ima v podjetju 48 odstotni delež. Tuji investitor ima managersko kontrolo nad podjetjem. Na podlagi lastniških deležev v dACL imata oba družbenika pravico do:

- udeležbe pri upravljanju v sorazmerju z višino lastniškega deleža;
- udeležbe pri dobičku;
- ustreznega dela preostalega premoženja v primeru stečaja ali likvidacije družbe.

DC ima kot veliko TNP možnosti temeljite raziskave trga, preden se odloči usmeriti svoj kapital v neko državo. Za izdelavo poročila so navadno organizirane delovne skupine, ki delujejo v državi prejemnici, v matičnem podjetju ali pa v državi, v kateri že imajo podružnico in je v neposredni bližini ciljne države¹³. Pri taki analizi sodeluje oddelek, ki je posebej usposobljen za raziskavo tržišča in različnih dejavnikov, ki so pomembni pri odločitvi o investiciji v določeno državo. Delovne skupine DC in AC so sodelovale pri določitvi ključnih točk pogodbe. Temeljita analiza dejavnikov investiranja DC-ja je temeljila na naslednjih pomembnih točkah.

Prva točka je bila analiza že obstoječega sodelovanja med obema partnerjema. Koliko časa podjetji že poslovno sodelujeta in na kaj se to sodelovanje nanaša? Poseben del analize je zajemalo podjetje Autocommerce in njegova vloga na slovenskem trgu.

Druga pomembna točka je bila poslovna klima v državi. Zanimivo za DC je bilo število tujih investicij, oris zunanjih odnosov z drugimi državami in rating države. Gospodarski okvir je zajemal podatke o stopnji inflacije, državnem proračunu, zaposlovanju, zadolževanju države in analizo finančnega trga. Kazalniki, katere so preverili, so bili BDP na prebivalca ter cene

¹³ DaimlerChrysler ima dobro razvito informacijsko mrežo, podatki in informacije se lahko izredno hitro izmenjujejo. Vsa podjetja v evropskih državah so dobro povezana in izmenjava različnih informacij poteka hitro in učinkovito. Podjetja, ki že delujejo v državah sosedah, lahko pridobijo koristne informacije glede možnosti investiranja in tveganja pri vlaganjih v sosednjo državo.

določenih potrošniških dobrin, višina povprečnih plač v storitvenem sektorju, socialna zaščita, življenska raven prebivalstva ter delovno pravo v Sloveniji. Pomembna je bila rast tečaja, takrat še med slovenskim tolarjem in nemško marko. Pripravljena je bila primerjalna analiza malih in srednjevelikih podjetij, ki se ukvarjajo s finančnimi storitvami. Preverili so se konkurenti, ki so že bili na trgu. V letu 1999 Slovenija še ni bila poplavljen z neštetiimi finančnimi hišami. Po zadnjih podatkih (2004) jih je v državi kar 121. Pomembno dejstvo, ki je vplivalo na odločitev, je bilo prav število tekmecev v isti dejavnosti, kajti leta 1999 še ni vstopila velika večina, sedaj pomembnih, tujih investitorjev v panogi¹⁴. Pomemben dejavnik je bila tudi še nedokončana privatizacija podjetij v Sloveniji. Pozornost analize je bila usmerjena tudi v infrastrukturo države. Kakšne so telekomunikacijske storitve? Kakšna je hitrost dostave pošte in usposobljenost telefonskih omrežij? Posvetili so se rabi interneta in možnosti e-poslovanja. Kako kakovostno in učinkovito je omrežje, kakšna je možnost uporabe (*user friendly*) in kakšna je internetna pismenost med prebivalstvom?

Tretja točka analize se je nanašala na trgovske in gospodarske odnose Slovenije z Nemčijo oziroma šlo je za pregled vseh obstoječih bilateralnih odnosov.

V četrti točki je bila pomembna politična klima v državi. Preverila se je politična situacija ter program Vlade RS glede promocije tujega investiranja ter določenih ekonomskih dejavnikov. Manjkala ni analiza političnega obnašanja ter programa vodilne stranke za prihodnje volitve. Posebno pozornost so usmerili v načrt vstopa Slovenije v EU. Kako se je država pripravila in kakšne posledice bo vstop prinesel avtomobilskemu trgu v Sloveniji in kaj bo vstop pomenil za ceno vozil?

O poteku pogajanj ni veliko podatkov. Ključne točke so bile višina tujega kapitala ter delitev dobička iz poslovanja. Druga pomembna točka pa je bila pravica odločanja v samem poslovanju ter vodstvu podjetja.

Po končani analizi vseh prednosti in slabosti vstopa na slovenski trg se je DC odločil realizirati investicijo v slovensko podjetje. Do odločitve in realizacije vstopa tujega partnerja je prišlo v relativno kratkem, šestmesečnem roku. Delovni skupini sta se dogovorili o vzpostavitvi skupnega poslovnega sodelovanja na področju finančnih storitev in sestavili

¹⁴ Hypo-Alpe-Adria Group, Porsche Bank, Sumitomo Corporation, VBS Leasing, Sparkassen Leasing, Reiffeisen Leasing, CA- SKB Leasing.

družbeno pogodbo oziroma pogodbo o nakupu lastniškega deleža v podjetju AC Leasing. Na podlagi podpisane pogodbe je DaimlerChrysler-ju pripadal 52 - odstotni lastniški delež oziroma 52 odstotkov vseh družbeniških pravic. Tuji neposredni investitor je tako pridobil večinski delež v podjetju.

5. SPREMEMBE PO VSTOPU TUJEGA PARTNERJA

Razvoj finančnih storitev se je z vstopom DC in ustanovitvijo skupnega podjetja takrat v Sloveniji šele dobro pričel. DC je sledil strategiji, da je kupcu treba nuditi primerne nasvete o tem, kako bo vozilo kupil. To je bila izhodiščna točka podjetja. Vodilna ideja je bila prihraniti kupcu pot do banke ter posredovati vse pomembne informacije takoj in na enem mestu. Cilj podjetja je bil in je sodelovati s pooblaščenimi prodajalci, seznaniti potrošnike in prodajalce o podrobnostih financiranja oziroma posredovati informacije ter pomagati in svetovati kupcem o finančnih možnostih nakupa vozila. Ponudba vseh storitev podjetja dACL je bila tudi postavljena na internet, po vzoru drugih podjetji po Evropi, posebej v Nemčiji.

dACL se je v prvem letu svojega delovanja osredotočil na financiranje osebnih in gospodarskih vozil. Izjema je bila, da je dACL financiral tudi vozila, ki so tekmeči DC-ja, je pa slovenski partner AC generalni uvoznik teh vozil. Ta odločitev se je po mnenju takratnega vodstva dACL izkazala za izredno uspešno poslovno potezo.

Poslovanje in sestava podjetja AC Leasing sta se po vstopu nemškega kapitala korenito spremenili. Po besedah direktorja podjetja, poslanega iz matičnega podjetja v Nemčiji, je novo skupno podjetje že takoj na začetku ponujalo več storitev, zato so morali že ob nastanku skupnega podjetja povečanemu poslovanju prilagoditi tudi organizacijo podjetja in paleto ponudbe ter tudi povečati število zaposlenih.

Podjetje si je zastavilo strateške cilje osredotočiti se na financiranje vozil ter povečati obseg financiranja produktov generalnega uvoznika AC ter paleto ponudbe dodatno razširiti z

različnimi akcijami financiranja določenih tipov vozil, financiranjem zaloge in ostalimi oblikami posojil in kreditiranja. Pomembno vlogo pa ima modernizacija postopka informacijske tehnologije, programa za hitrejšo in enostavnejše poslovanje podjetja s strankami in matičnim podjetjem. Cilj je bil vzpostaviti še hitrejši in preprostejši informacijski sistem. Podjetje je razširilo svoje poslovanje leta 2001 tudi z odprtjem podružnice v Mariboru.

V nadaljevanju si bomo torej natančneje pogledali spremembe, ki so nastale v sami organizaciji podjetja ob vstopu tujca, predvsem kako se je spremenil proces odločanja? Zanimalo nas je, kakšen vpliv je imel pritok tujega kapitala na poslovanje podjetja, kakšni so poslovni rezultati pred in po vstopu. Ali se je spremenil obseg poslovanja podjetja in če, kako? Kakšen tržni delež je podjetje imelo pred in po vstopu in kaj pomeni tuja investicija z vidika zaposlenih v podjetju. Pozornost smo usmerili tudi na povezavo podjetja v Sloveniji z matičnim podjetjem v Nemčiji ter vlogo podjetja pri vstopu DC na trg nekdanje Jugoslavije. Poglavlje zaključimo z analizo vloge dACL na slovenskem trgu in analizo učinkov podjetja na slovensko gospodarstvo.

5.1. SPREMEMBE V ORGANIZACIJSKI STRUKTURI PODJETJA IN PROCES ODLOČANJA

Po vzpostavitvi skupnega podjetja je v vodstvu prišlo do sprememb v organizacijski strukturi, prav tako pa tudi v procesu in načinu odločanja poslovanja dACL. Te spremembe bomo obravnavali v naslednjih točkah.

5.1.1. POSLOVODSTVO

Politika podjetja DC je, da je direktor hčerinskega podjetja ali podružnice v katerikoli državi vedno nemški državljan. Mandat je določen za obdobje 4 let. O imenovanju ali odpoklicu,

pogojih zaposlitve, omejitvi pooblastil odloča nadzorni svet. Nadzorni svet in direktor skleneta pogodbo o zaposlitvi, s katero uredita medsebojna razmerja. Direktor podjetja odloča o razvojni in poslovni politiki družbe, organizira in vodi delovni proces in sprejema ukrepe za izvajanje programa razvoja. Prav tako odloča o odobravanju kreditov do določene tolarске protivrednosti. Višina vrednosti kredita, o kateri direktor lahko še sam odloča, je določena s strani matičnega podjetja v Stuttgartu. Ta odločitev je odsev poslovanja podjetja in je tudi odraz ocene delovanja in zaupanja direktorju. Matično podjetje ima možnost to mejo po lastni presoji znižati ali zvišati. Vendar pa tudi centrala v Stuttgartu nima vseh pooblastil. Določene naloge odobravanja zneskov financiranja, ki presegajo mejo, določeno s strani matičnega podjetja, se prenesejo iz Stuttgarta v Berlin.

Prav iz tega razloga je posebno pomembna dobra in hitra komunikacija z matičnim podjetjem. K dobremu pretoku informacij in izmenjavi izkušenj pripomorejo tudi redna srečanja in kolegiji med vodilnimi kadri ostalih evropskih DC podjetij. Jezikova ovira v tem primeru ne obstaja. Kot povedano, so generalni direktorji DC podjetij povsod po svetu izključno le nemški državljani. Je pa komunikacija lahko v določenih primerih otežkočena med vodstvenim kadrom in ostalimi zaposlenimi v podjetju, v primeru nepoznavanja tujega ali domačega jezika. "Uradni jezik" komuniciranja v podjetju je angleški.

5.1.2. SKUPŠČINA DRUŽBENIKOV

Na skupščini družbenikov partnerja sprejemata sklepe o povišanju osnovnega kapitala podjetja, spremembah družbene pogodbe ter določenih vidikih poslovanja podjetja. Skliče se vsaj enkrat letno, praviloma na sedežu družbe. Skupščino lahko skliče vsak družbenik, čigar vsota presega 25 odstotkov osnovnega kapitala družbe. Sejo skupščine družbenikov vodi predsednik nadzornega sveta ali njegov namestnik. Družbenika lahko sprejemata odločitve tudi zunaj skupščine družbenikov. V takšnem primeru pa se osnutki sklepov družbe predložijo družbenikoma, da izjavita svoje stališče s sporočilom v roku, v katerem je potrebno dati pisno stališče. Če v danem roku družbenik stališča ne poda, se šteje, da ne soglaša. Poslovodstvo nato sporoči izide glasovanja posameznim družbenikom. Večina se izračuna iz skupnega števila glasov, ki pripadajo družbenikom.

Vsako povišanje osnovnega kapitala daje družbeniku pri glasovanju v skupščini družbe določeno število glasov¹⁵. Družbenik pa lahko za glasovanje pisno pooblasti tudi tretjo osebo. Praviloma odloča skupščina z javnim glasovanjem. Izjema je, če družbenik, ki pa mora imeti vsaj 25 odstotkov glasov, zahteva drugače. AC ima pravico odločanja pri naslednjih zadevah:

- spremembe in dopolnitve družbene pogodbe;
- povečanje obveznosti družbenika do družbe;
- odločitev o likvidaciji ali prenehanju poslovanja družbe;
- prenos ali prodaja znatnega dela sredstev družbe;
- znižanje osnovnega kapitala, razen če gre za znižanje v primeru pokrivanja izgub
- ter sklepanje o ugotavljanju, razporejanju in delitvi dobička in o kritju izgube.

5.1.3. NADZORNI SVET

Člane nadzornega sveta voli skupščina družbenikov na predlog družbenikov. Mesto predsednika nadzornega sveta pripada nemškemu predstavniku DC-ja, po enega člana pa predlagata AC in DC. Člani so izvoljeni za dobo do prenehanja skupščine družbenikov. Predsednik nadzornega sveta izvaja sklepe nadzornega sveta in ga zastopa navzven, tudi v razmerju do direktorja. Skupščina lahko odpokliče člane nadzornega sveta z najmanj 3/4 (tričetrtinsko) večino oddanih glasov.

Na leto sta vsaj dve seji nadzornega sveta. Za sklepe nadzornega sveta se zahteva enostavna večina oddanih glasov. Za vzdržane glasove se šteje, da niso bili oddani. Pri enakem številu glasov ima predsednik en dodaten glas. Nadzorni svet nadzoruje in svetuje direktorju družbe. Za veljavnost pravnih poslov, ki vrednostno presegajo določeno tolarško protivrednost, mora direktor pridobiti soglasje centrale v Berlinu.

¹⁵ Glasovalna pravica se pridobi z vplačilom celotnega vložka ob ustanovitvi družbe ali ob vplačilu dodatnih, stvarnih ali

5.1.4. KREDITNI IN KOORDINACIJSKI ODBOR

Kreditni in koordinacijski odbor je sestavljen iz štirih članov. Oba družbenika imenujeta po dva. Odboru je priznana pristojnost, da privoli v odobravanje financiranja pogodb s strani družbe, če njihova protivrednost ne presega, s strani matičnega podjetja določene vrednosti. V primeru, da je znesek financiranja višji od določenega, se odobritev financiranja opravi v Stuttgartu ali v Berlinu, odvisno od višine zneska.

5.1.5. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA, NOVE DEJAVNOSTI IN NOVI ODDELKI

Z delovanjem skupnega podjetja se je spremenila notranja organizacija oddelkov. Vzpostavila so se nova področja dejavnosti. Pred vstopom tujega kapitala je bilo podjetje sestavljeno iz dveh oddelkov; oddelka sklepanja pogodb in kreditnega oddelka. V prvem se je nudilo strankam svetovanje in se istočasno sklepalo pogodbe. V drugem oddelku se je preverjala boniteta strank. Podjetje se je ukvarjalo izključno s sklepanjem kreditnih pogodb za vozila v okviru AC.

Po letu 1999, ko je vstopil tuji partner, se je oblikoval prodajni oddelek, kjer se sklepajo pogodbe. Nova pridobitev je bila skupina svetovalcev, ki koordinirajo komunikacijo med prodajalci vozil, kupci in prodajnim oddelkom, kjer se v končni fazi pogodba tudi sklene. Vsak svetovalec je zadolžen za pokrivanje določene znamke vozila oziroma produkta. Njegova naloga je seznanjati prodajalce v salonih o možnostih financiranja in dodatni ponudbi podjetja ter o akcijah, ki trenutno potekajo. Osrednja naloga je tudi informirati in izobraževati prodajalce o uporabi internet kalkulatorja, s pomočjo katerega lahko prodajalec stranki kar v salonu izdelava ponudbo za financiranje nakupa vozila.

Oddelek odobravanja je bil vzpostavljen za preverbo podatkov in bonitete strank. Zadolžen je tudi za komunikacijo z matičnim podjetjem v primeru, da so zneski financiranja višji od

denarnih vložkov, zaradi povečanja osnovnega kapitala družbe in s pridobitvijo poslovnega deleža.

določenih. Matično podjetje določa kriterije, po katerih se stranke kategorizira v različne bonitetne skupine. Matično podjetje je prav tako, za primer fizičnih strank, vzpostavilo nov sistem odobravanja financiranja. Gre za program avtomatskega odobravanja podatkov, kar z vnosom določenih podatkov v program, ki nemudoma poda izračunani koeficient bonitete stranke in s tem njeno kreditno sposobnost. Program je pripomogel k hitremu in nezapletenemu sklepanju pogodb.

Računovodski oddelek ni bil vzpostavljen na novo, temveč reorganiziran. Do sprememb je prišlo v smislu dvojne kontrole; poleg Slovenskih računovodskih standardov je treba upoštevati računovodske kriterije in pravila matičnega podjetja, ki mesečno in letno zahteva določene finančne podatke, statistična ter finančna poročila o poslovanju podjetja. Poleg slovenske davčne revizije pa ima podjetje tudi notranjo revizijo, poslano iz matičnega podjetja. Notranja revizija ne preverja le poslovanje podjetja, ampak tudi stopnjo sinhronizacije sistema in procesov z matičnim podjetjem.

S povečanim obsegom poslovanja se je pojavila tudi potreba po oddelku kontrole plačilne discipline strank. Vzpostavljen je bil po nemškem vzoru, natančno in hitro preveriti plačila strank ter vzroke neplačevanja, s pomočjo organiziranega centra za kontakt s strankami.

Dodatno je bil vzpostavljen tudi oddelek informatike za razvoj lastnega programa, ki se uporablja pri poslovanju podjetja. Oddelek razvoja informacijskega sistema pa ne deluje izključno za slovenske potrebe, ampak tudi za potrebe ostalih DC podjetij izbranih evropskih držav. Države iste velikosti ter podobnega obsega poslovanja DC podjetij naj bi uporabljale skupno informacijsko tehnologijo, razvito v Sloveniji. Matično podjetje ta razvoj tudi financira.

Novost, ki jo je prineslo matično podjetje, je tudi center za pomoč strankam, ki so s podjetjem že sklenile pogodbo in imajo naknadno določena vprašanja. Na ta način je podjetje hotelo izboljšati svoj odnos s strankami in povečati dostopnost v podaljšanem delovnem času. Oddelek je bil vzpostavljen z namenom obdržati stranke in jim nuditi svetovanje in informacije v zvezi z že sklenjeno pogodbo ter o dodatnih možnostih ponudbe.

Z vstopom tujega partnerja se je podjetje preselilo v nove prostore. Od leta 1999 pa do danes je podjetje spremenilo svojo organizacijsko strukturo in vzpostavilo ključne oddelke.

Najpomembnejše za novo vodstvo je bilo čim hitreje reorganizirati prodajni oddelek in kreditni oddelek. Na podlagi notranje reorganizacije dela in nalog se je lahko povečal obseg poslovanja podjetja. Notranja reorganizacija in sprememba strukture je bila potrebna za samo delovanje podjetja. Kar pa je posledično sledilo, je bilo še obdelava, specifikacija in poenostavitev delovnih procesov in nalog.

Na razvoj podjetja je reorganizacija in vzpostavitev novih oddelkov pozitivno vplivala. Podjetje je ponujalo več produktov in sklepanje več različnih tipov pogodb. Razporeditev dela v različnih oddelkih je prispevala k specializaciji znanja in organizaciji delovnih procesov. Na tej podlagi je podjetje lahko dodatno širilo svoj obseg poslovanja. Podrobneje si bomo to pogledali še v naslednjih poglavjih.

Slika 5.3: Ogranigram podjetja dACL

5.1.6. ŠTEVILO IN STRUKTURA ZAPOSLENIH TER IZOBRAŽEVANJE

Podjetje je torej po letu 1999 doživelo hitro rast v zaposlovanju. V podjetju je dobra kadrovska struktura, ki se jo spodbuja k dodatnemu izobraževanju in k opravljanju prakse v preostalih DC podjetjih, predvsem v Evropi.

Tabela 5.5: Število zaposlenih v dACL v obdobju 1996-2003

| leto | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| število zaposlenih | 6 | 7 | 7 | 15 | 21 | 19 | 38 | 39 |

Zaradi dobre pozicije podjetja na trgu se je število zaposlenih iz začetnih 6 oseb septembra 1996 povečalo na 39 oseb v letu 2004. Štiri osebe so delno zaposlene ne samo v Sloveniji, ampak tudi na Hrvaškem, v podjetju debis Hrvaška. Povečanje števila zaposlenih je posledica večjega obsega poslovanja.

Povprečna starost zaposlenih v podjetju je 30,3 leta. Vodstvo podjetja je izbralo dokaj mlad kolektiv. Izobrazbena struktura zaposlenih (vodstveni kadri, ki so zaposleni v matičnem podjetju, niso všteti) je dokaj visoka. 25 odstotkov zaposlenih ima univerzitetno stopnjo izobrazbe, šesto stopnjo izobrazbe ima 29 odstotkov zaposlenih in 46 odstotkov zaposlenih ima peto stopnjo izobrazbe.

Vsi zaposleni imajo možnost dodatnega izobraževanja, in sicer na teme s področja, na katerem so aktivni. Izobraževanja so organizirana tako v Sloveniji kakor tudi v tujini, največkrat v Nemčiji. DaimlerChrysler Academy redno, čez vse leto, pripravlja različna predavanja in delavnice za vse sodelavce DC-ja iz različnih držav. Matično podjetje izredno spodbuja skupinsko identiteto podjetja in povezanost vseh zaposlenih s podjetjem. Prav tako podjetje spodbuja svoje zaposlene k učenju tujih jezikov. Organizirani so interni tečaji učenja angleškega in nemškega jezika. Za nemško vodstvo podjetja pa je organiziran tečaj slovenskega jezika oziroma jezika države, kjer se podjetje nahaja.

5.2. FINANČNI VIDIK SPREMEMB V dACL

Vir podatkov za analizo finančnega vidika poslovanja podjetja so statistični podatki iz bilance stanja in bilance uspeha podjetja, in sicer od začetka poslovanja leta 1996 pa do leta 2003. Leta 1996 je podjetje poslovalo le 5 mesecev.

Tabela 5.6: Bilančni podatki podjetja dACL, primerjava med leti poslovanja v obdobju 1996-2003

(v milijonih SIT)

| kazalnik/leto | prihodki skupaj | čisti dobiček | sredstva | gibljava sredstva | osnovna sredstva | kapital | osnovni kapital |
|---------------|-----------------|---------------|-----------|-------------------|------------------|----------|-----------------|
| 1996 | 28,9 | 0,00 | 448 | 443,8 | 4,2 | 1,5 | 1,5 |
| 1997 | 711,8 | 8,9 | 1.161,20 | 1.151,20 | 10 | 15 | 1,5 |
| 1998 | 1.225,90 | 101,4 | 1.925,30 | n.p. | n.p. | 15,1 | 202,1 |
| 1999 | 4.234,00 | 101,4 | 8.150,10 | 6.844,50 | 565,1 | 317,6 | 202,1 |
| 2000 | 2.210,80 | 174 | 16.061,50 | 13.032,40 | 2.298,40 | 519,9 | 202,1 |
| 2001 | 3.393,20 | 264,1 | 23.643,40 | 19.172,60 | 4.435,00 | 1.152,20 | 527,1 |
| 2002 | 4.050,50 | 236,7 | 23.645,00 | 17.744,80 | 5.400,10 | 1.388,90 | 527,1 |
| 2003 | 4.310,60 | 373,8 | 23.045,50 | 16.901,00 | 5.352,40 | 1.762,70 | 527,1 |

Vir: IBON 2003- bonitete poslovanja za slovenska podjetja (Agencija Republike Slovenije za plačilni promet, @2003 NOVIFORUM)

Podjetje je z letom 1999 zelo povečalo svoj obseg poslovanja, kar je skozi zelo hitro rast prihodkov podjetja tudi razvidno. Razlog za to povečanje je uvedba novih produktov oziroma storitev. Podjetje je do leta 1999 ponujalo le financiranje nakupa vozil v obliki kredita s pridržkom. Pogodba je bila vedno podpisana s strani obeh strank in overjena pri notarju. Sam zapleten postopek je zahteval veliko vložene časa. V letu 2003 je imelo podjetje več kot 4 mlrd SIT skupnih prihodkov,¹⁶ v primerjavi z letom 1998 pred vstopom tujega partnerja, ko so ti znašali 1,2 mlrd SIT. Vrednost v letu 1999 v višini 4,2 mlrd SIT je bila precenjena.¹⁷ Razlog za padec prihodkov v letu 2000 na 2,2 mlrd SIT pa je bil tudi v vstopu konkurenčnih finančnih hiš na slovenski trg. Po navedbi vodstva podjetja dACL je bil ponoven porast prihodkov podjetja v letu 2001 posledica uvedbe novih produktov in izboljšane ponudbe podjetja in seznanjanja kupcev in prodajalcev o različnih možnostih nakupa vozila.

¹⁶ Seštevek čistih prihodkov iz prodaje, vrednost usredstvenih lastnih učinkov, drugih prihodkov iz poslovanja, prihodkov od financiranja ter izrednih prihodkov.

¹⁷ Vodstvo podjetja je precenilo vrednost skupnih prihodkov, ki so bili napovedani za leto 1999.

Vzporedno s hitro rastjo poslovanja in prihodkov je rasel tudi dobiček podjetja. S 1. julijem 1999 je država uvedla 19 odstotni DDV. Podjetje je začelo sklepati pogodbe o finančnem leasingu, takrat ugodne predvsem za pravne osebe, ki so lahko vrednost vozila vodile v svojih osnovnih sredstvih. Za sklepanje omenjenih pogodb ni bila več potrebna notarska overitev pogodbe, kar je celoten postopek poenostavilo. Dobiček podjetja je od 101,3 mio SIT leta 1999, to je pred vstopom tujega partnerja, narasel na 373,8 mio SIT v letu 2003.

Vsako podjetje za opravljanje svoje dejavnosti potrebuje določena sredstva,¹⁸ ki so prvine poslovnega procesa in nam povedo, kakšno je premoženje podjetja v določenem trenutku. dACL je v teku svojega poslovanja povečal svoje premoženje oziroma sredstva. Večje povečanje je opazno iz leta 2000 v 2001, in sicer iz 16 mlrd SIT na 23 mlrd SIT, kot posledica sklenjenega večjega števila pogodb tipa operativnega oziroma poslovnega najema vozila, kjer je vrednost vozila beležena v osnovnih sredstvih podjetja in ne nosilca pogodbe.

Kapital za podjetje pomeni trajen vir financiranja. Izraža lastniško financiranje in hipotetično lahko zapade le ob prenehanju poslovanja podjetja, ko lastniki želijo nazaj vložena sredstva, seveda primerno oplemenitena. Znesek kapitala se je v podjetju povečal od 317,6 mio SIT v letu 1999 na 1,7 mlrd SIT v letu 2003.

Osnovni kapital¹⁹ se je v teku poslovanja podjetja povečal prav zaradi povečanega poslovanja. Oba partnerja sta se strinjala o povišanem osnovnem kapitalu, in sicer v letu 1998 iz 1.5 mio SIT na 202.1 mio SIT in v letu 2001 na 527,1 mio SIT. Oba partnerja sta vstopila s finančnim vložkom, ki pa ni spremenil deleža določenega podjetja v kapitalskem deležu. DC je obdržal večinski 52 odstotni delež.

Pomembna prelomnica s finančnega vidika je bilo leto 2000, ko je podjetje povečalo svojo ponudbo. Tudi v slovenskem prostoru je beseda leasing postopoma izgubljala svoj negativni prizvok in vedno več ljudi se je odločalo za ta način financiranja. Uveljavil se je tudi poslovni oziroma operativni najem vozila - prednost, katero so izkoriščale predvsem pravne osebe. dACL je svojo ponudbo razširil tudi na financiranje vozniških parkov pravnih oseb, sezonsko

¹⁸ Razdelimo jih na stalna sredstva (stvari in pravice, ki v poslovnem procesu postopoma prenašajo svojo vrednost na poslovne učinke in se v svojo prvotno obliko vračajo v obdobju daljšem od enega leta) in gibljiva sredstva (pravice in denar, ki se zaradi sodelovanja v poslovnem procesu porabijo, prehajajo iz ene pojavnosti v drugo in se v prvotno pojavnost obliko vračajo v obdobju krajšem od enega leta).

¹⁹ Osnovni kapital je kapital, ki je nominalno opredeljen v statutu podjetja in so ga vplačali njegovi lastniki. Višina je vpisana v sodnem registru.

financiranje pravnih oseb ter zavarovanje vozil. Cilj podjetja v letu 2000 je bil pridobiti čim večji tržni delež in konsolidirati pozicijo na trgu.

Tabela 5.7: Bilančni podatki podjetja dACL, primerjava med leti poslovanja v obdobju 1996–2003

(v milijonih SIT, v %)

| leto/kazalnik | prihodki od prodaje | celotni dobiček | donosnost kapitala (ROE, %) | donosnost prihodkov (ROS, %) |
|---------------|---------------------|-----------------|-----------------------------|------------------------------|
| 1996 | 7,7 | 2,4 | -3,0 | -0,2 |
| 1997 | 590,8 | 11,1 | 59,9 | 1,3 |
| 1998 | 995,6 | 2,5 | 14,0 | n.p. |
| 1999 | 3.757,8 | 121,4 | 32,0 | 2,4 |
| 2000 | 644,6 | 221,4 | 33,5 | 7,9 |
| 2001 | 1.265,7 | 344,6 | 31,6 | 7,8 |
| 2002 | 1.781,7 | 307,1 | 22,1 | 5,8 |
| 2003 | 1.912,0 | 447,8 | 23,7 | 8,7 |

Vir: IBON 2003- bonitete poslovanja za slovenska podjetja (Agencija RS za plačilni promet, @2003 NOVIFORUM)

Povečanje prihodkov od prodaje je torej posledica uvedbe novih produktov podjetja. V letu 1999 je navedena vsota precenjena, zaradi takrat napačne in precenjene ocene vodstva. Povečanje od 1,3 mlrd SIT v letu 2001 na 1,9 mlrd SIT v letu 2003 je posebej posledica uvedbe novega produkta, in sicer posojila za fizične osebe. Celotni dobiček²⁰ pa je v letu 2003 znašal 447,8 mio SIT. Razvidno je, da je podjetje po vstopu tujega partnerja poslovalo z večjim dobičkom kot pa v letih 1996-1998. Tudi donosnost prihodkov se je močno povečala, saj je v letu 2003 znašala kar 8,7 odstotka, pred letom 1998 je bila pod 2,4 odstotka. Donosnost kapitala je bila vseskozi po vstopu tujega investitorja na visoki ravni in višja kot prej.

²⁰ Celotni dobiček podjetja je razlika med vsemi prihodki in vsemi odhodki podjetjav obračunanem obdobju. Celotni dobiček je pozitiven poslovni izid, ki pripada podjetju in tudi državi.

5.2.1. OBSEG POSLOVANJA dACL, MERJEN S ŠTEVILOM SKLENJENIH POGODB

Podjetje je pred vstopom tujega partnerja ponujalo le eno vrsto produkta in sicer kreditne pogodbe s pridržkom lastninske pravice. Do leta 1998 ni podatka, koliko pogodb je letno sklenilo podjetje. V letu 1998 je imelo podjetje sklenjenih 343 pogodb. Z vstopom novega partnerja se je torej povečalo število sklenjenih pogodb, kot posledica večje produktivnosti delovne sile ter večje ponudbe podjetja na trgu.

Tabela 5.8: Število sklenjenih pogodb v obdobju 1996-2003

| leto | število novih pogodb | število vseh pogodb |
|------|----------------------|---------------------|
| 1996 | n.p. | n.p. |
| 1997 | n.p. | n.p. |
| 1998 | n.p. | 343. |
| 1999 | 1.438 | 1.781 |
| 2000 | 3.609 | 4.602 |
| 2001 | 4.162 | 6.780 |
| 2002 | 4.231 | 8.684 |
| 2003 | 3.679 | 10.532 |

Vir: interni podatki, lastni izračun 2004

Z vstopom partnerja se je obseg poslovanja zares povečal. Večje število sklenjenih pogodb je posledica povečane ponudbe podjetja ter v letih 1999-2002 tudi povečane prodaje vozil na slovenskem trgu. Upoštevani so vsi tipi pogodb: kredit s pridržkom lastninske pravice, finančni leasing²¹, poslovni ali operativni najem²² in različni tipi posojilnih pogodb, finančno posojilo, posojila za fizične osebe, pogodbe s sezonskimi obroki za pravne osebe, pogodbe s servisnim obrokom, pogodbe za vozne parke pravnih oseb ipd.

Upad števila novo sklenjenih pogodb z 4.231 leta 2002 na 3.679 leta 2003 je po besedah direktorja podjetja posledica hudih zahtev ter zasičenosti slovenskega avtomobilskega trga. Na trgu so finančnim hišam začele konkurirati banke z nižjimi obrestnimi merami. Nekateri konkurentni tržni akterji so se uspeli obdržati s posebnimi akcijami. Finančna panoga je bila

²¹ Financiranje vozila, kjer ob koncu pogodbenega časa pride do prenosa lastništva predmeta pogodbe na leasingojemalca.

²² Po preteku najemne pogodbe se predmet pogodbe vrne najemudajalcu.

soočena z nizkim popraševanjem, kar pa je vodilo v hud konkurenčni boj z ostalimi leasing hišami. Tradicionalno sodelovanje s prodajnimi partnerji znotraj skupine AC je podjetju vseeno omogočilo uspešen dosežek v številu novo sklenjenih pogodb.

Drugi razlog upada števila sklenjenih pogodb v letu 2003 pa je posledica dejstva, da sta se matično podjetje v Nemčiji in AC odločila, da podjetje tudi v prihodnosti ne bo financiralo vozila tujih dobaviteljev, ki niso del sistema Autocommerce. Menim, da podani standardi in smernice matičnega podjetja in AC niso bile primerne za majhen trg, kot je Slovenija, kjer poteka hud konkurenčen boj za vsako posamezno stranko. Večina potrošnikov se odloča za nakup cenejše avtomobilske znamke, kot je na primer Renault, Ford, Citroen in ne Mercedes Benz ali Chrysler.

Tretji razlog za zmanjšanje števila pogodb je uvedba 20 odstotnega dražjega obveznega avtomobilskega zavarovanja za vse vozila, ki so financirana s pogodbo o finančnem leasingu.

5.2.2. TRŽNI DELEŽ PODJETJA dACL V FINANCIRANJU VOZIL

V Sloveniji je trenutno približno sedem velikih finančnih hiš, ki obvladujejo večino trga pri financiranju prodaje osebnih in gospodarskih vozil. Podjetje dACL, kot že omenjeno, financira samo znamke vozil v okviru Skupine AC (Fiat, Lancia, Alfa Romeo, Honda, Mercedes Benz, Chrysler in Mitsubishi), ne pa vozil ostalih dobaviteljev.

Tabela 5.9: Tržni delež dACL v financiranju vozil v obdobju 1996-2003

(v %)

| leto | osebna vozila | gospodarska vozila | skupaj |
|------|---------------|--------------------|--------|
| 1996 | n.p. | n.p. | 0,1 |
| 1997 | n.p. | n.p. | 2,2 |
| 1998 | n.p. | n.p. | 9,6 |
| 1999 | 18,4 | 8,9 | 7,0 |
| 2000 | 20,3 | 18,5 | 12,7 |
| 2001 | 20,3 | 26,6 | 14,1 |
| 2002 | 15,9 | 22,6 | 9,3 |
| 2003 | 10,6 | 14,2 | 5,8 |

Vir. Interni podatki podjetja, 2004

Takoj po vstopu tujega investitorja je tržni delež dACL narastel s prejšnjih 7 odstotkov na 12,7 odstotka. Povišanje je posledica politike podjetja, da si čim hitreje zagotovi čim višji tržni delež pri financiranju prodanih vozil. Podjetje je torej na začetku poslovanja vložilo večja sredstva v marketing in promocijo financiranja. Pripravilo je tudi določene akcije za financiranje vozil Mercedes Benz in Chrysler. Matično podjetje je poskrbelo za dobro promocijo prestižne znamke. Prvo leto poslovanja skupnega podjetja je dACL dosegel boljše rezultate. Svoj tržni delež podjetje meri s tako imenovano tržno penetracijo, ki je izražena z odstotnim deležem, ki ga dosega podjetje pri financiranju prodaje vseh vrst vozil, ki jih prodajo pooblaščen prodajalci skupine AC. Pri osebnih Mercedes-Benz vozilih je znašala konec leta 2003 39 odstotkov, pri Fiatu 40 odstotkov.

Po letu 2000 so na slovensko tržišče začela več vlagati tudi DC-ju konkurenčna podjetja. Vstopila sta Hypo – Alpe - Adria Group ter Sumitomo Corporation Group, ki se prav tako potegujeta za svoj tržni delež. Opazen upad tržnega deleža dACL je viden v letu 2002. Podjetje je iz 14,2 odstotnega osvojenega deleža leto poprej obdržalo le 9,3 odstotka. Politika podjetja tudi ni bila več širitev za vsako ceno, ampak konsolidacija in organizacija podjetja. V ospredju je bila nujna avtomatizacija procesov in nalog, kar je zahtevalo matično podjetje. Potrebna je bila sinhronizacija s standardi in načeli DC. Razlog upada deleža je bila tudi vedno hujša konkurenca bank, ki so spuščale obrestne mere in si na ta način zagotavljale svojo konkurenčnost na trgu. Banke tudi niso več zahtevale strožje dokumentacije od strank, ki so zaprosile za financiranje, ampak so poenostavile celoten postopek odobravanja. Drugi razlog pa je bil v navodilih matičnega podjetja DC, da dACL doreče in sinhronizira delovne procese pred nadaljnim hitrim naraščanjem portfelja podjetja (konec leta 2003 znaša 86 mio EUR).

Sklenemo lahko, da je upad tržnega deleža podjetja posledica vstopa novih podjetij na tržišče, ki so bila prav tako podprta s tujim kapitalom in torej posledično s cenejšimi viri financiranja. Konkurenčni boji se niso odvijali samo med leasing hišami, ampak tudi z bankami, ki so nižale svoje obrestne mere, kontrola bonitete strank pa ni bila več tako ostra. Tudi država je z uvedbo dražjega obveznega avtomobilskega zavarovanja za vozila, ki so financirana s pogodbo o finančnem leasingu, prispevala k manjšemu sklepanju leasing pogodb.

5.3. PONUDBA PODJETJA dACL

Da je dACL lahko uvajal nove storitve in produkte, je potreboval vire financiranja. Glavni vir je seveda DC, ki posoja denar pod določenimi pogoji in kriteriji. Ti so odvisni od situacije, v kateri se država prejemnica nahaja ter od uspešnosti poslovanja in delovanja podjetja in generalnega direktorja. Podjetje mora s svojim delovanjem upravičiti obrestno mero, po kateri prejme kapital. In šele ko podjetje razpolaga z določenimi viri financiranja, lahko razširi svojo ponudbo. Trenutno podjetje ponuja naslednje produkte:

za fizične osebe:

- finančno posojilo
- finančni leasing
- poslovni najem oziroma operativni leasing in

za pravne osebe in samostojne podjetnike:

- finančni leasing in financiranje DDV
- poslovni najem oziroma operativni leasing
- pogodbe s sezonskimi obroki
- pogodbe s servisnimi obroki

Omenjeni tipi pogodb omogočajo različne načine odplačevanja mesečne ali sezonske anuitete. Le ta se določi na podlagi želje stranke. V ponudbo je vključeno tudi sklepanje zavarovanja za vozila.

Do uvedbe DDV-ja je bil glavni produkt AC Leasinga prodaja na obroke s pridržkom lastninske pravice, katerega je konec leta 1999 nadomestil finančni leasing. Kredit s pridržkom lastninske pravice je bil edini produkt, ki ga je podjetje do leta 1999 ponujalo. Pogodba je bila sklenjena ter overjena pri notarju. Sam postopek sklepanja pogodb je bil torej zapleten ter drag. Leta 1999 je podjetje z vstopom novega partnerja razširilo svojo paleto ponudbe. Največje število sklenjenih pogodb je bilo pogodb o finančnem leasingu. Podjetje si je z omenjeno pogodbo obdržalo pravno lastnino nad predmetom pogodbe dokler ta ni bil v celoti poplačan. Vse večjo vlogo je pridobival tudi operativni oziroma poslovni najem vozil. Ponudba je zajemala posredovanje vozil v najem fizičnim in pravnim osebam in omogočala

strankam fleksibilnost v menjavi vozila po njegovi uporabi. V ponudbo je bila vključena tudi možnost registracije vozila ter opravljanje servisa vozila. Leta 2001 je prav zaradi vse večje bančne konkurence podjetje uvedlo tudi posojila za fizične osebe. Posojila so bila za stranke sicer ugodnejša, vendar pa je zaradi dejstva, da so bila zavarovana pri zavarovalnici, sam postopek pridobitve trajal dalj časa. V svojo ponudbo je podjetje vključilo tudi možnost sklepanja pogodb za pravne osebe s sezonskimi obroki. Dodatno se je strankam z letom 2002 ponujalo tudi sklepanje avtomobilskih zavarovanj. Cilji, katerim je novo poslovodstvo sledilo, so bili: ponudba podjetja naj pokrije čim več različnega povpraševanja, vloge strank naj se rešujejo hitro in učinkovito. Prav izgradnja informacijskega sistema je slednje tudi omogočila. Podjetje svoje konkurenčne prednosti krepi z znanjem in izkušnjami, ki jih posreduje nemško matično podjetje. dACL se je osredotočil tudi na sedaj še novost na tržišču, in sicer urejanje voznih parkov za pravne osebe.

Podobno ponudbo seveda ponujajo tudi ostale finančne hiše s tujim kapitalom. Trentuno najmočnejše podjetje na slovenskem trgu je Hypo Leasing, ki pa v svojo ponudbo ne vključuje samo financiranja premičnin, ampak tudi nepremičnin. Podobno velja za preostala konkurenčna podjetja: VB Leasing, Sparkasse in Raiffeisen Leasing. Večji tržni delež odpade na ta podjetja prav iz razloga, da nudijo tudi možnost financiranja nepremičnin, strojev, plovil in ostale opreme. Podobno velja tudi za LB Leasing, domače podjetje, brez tujega kapitala, ki ima omembe vreden tržni delež v višini 9,2 odstotka. Tudi to podjetje ni osredotočeno izključno na avtomobilski trg, ampak se ukvarja tudi s financiranjem nepremičnin in ostale opreme.

dACL je zaradi politike matičnega podjetja osredotočen izključno le na avtomobilsko področje. DC je namreč ocenil, da bi bilo financiranje preostalih premičnin in nepremičnin povezano s previsokimi stroški ter se ne bi skladalo z načeli in smernicami matičnega podjetja. Za bodoči razvoj podjetja je seveda takšna taktika vprašljiva. Stranka se navadno vrača v finančno hišo, ki ji financira nakup vozila in bi istočasno npr. želela tudi posojilo za nakup stanovanja. Po izkušnjah sodeč stranke rade uredijo vse zadeve na enem mestu, v isti finančni hiši. In tista, ki ponuja več možnosti različnih storitev, bo verjetno tudi pridobila več strank.

Posebno zainteresiran je bil DC za financiranje raziskovanja in razvoja na področju informatike oziroma programske opreme. Veliko sredstev je podjetje vložilo v izgradnjo

internet izračuna, s katerim si lahko stranka sama izbere obliko financiranja. Omenjeno možnost uporabljajo tudi pooblašteni prodajalci vozil po vsej Sloveniji. Stranki ni treba hoditi na sedež podjetja, ampak si lahko vozilo izbere in istočasno določi način financiranja oziroma kupi pri pooblaščenem prodajalcu ali pa si izračun za nakup vozila izdelava kar doma. Podjetje si na tak način pridobiva stranke s kontaktom preko prodajalca.

DC je s podporo tega razvoja računal tudi na širitev in uporabo iste programske aplikacije v državah s podobnimi značilnostmi, kot jih ima Slovenija. Programsko opremo je DaimlerChrysler promoviral in uvajal v svojih podjetjih v Avstriji, na Hrvaškem, na Danskem, Grčiji in Turčiji. Možnost za uporabo aplikacije pa so se pokazale tudi na azijsko-pacifiškem območju. Oddelek informacijske tehnologije, ustanovljen v Sloveniji, je iz tega razloga neposredno pod okriljem matičnega podjetja v Stuttgartu, od kjer je tudi direktno financiran.

Tudi različne druge akcije financiranja določenih modelov vozil podjetja so se izkazale kot primer uspešnega poslovanja in sodelovanja med proizvajalcem vozil, prodajalcem in dACL. S skupnim nastopom na trgu je podjetje skušalo pridobiti čim večje število strank, s promocijo ugodnih možnosti financiranja nakupa vozila. Podjetje je menilo, da bodo na tak način zadovoljni tako kupci, ki pridejo do avtomobila ob boljših pogojih, in prodajalci, ki prodajo več vozil. Ideja, da se danes vozila najbolje prodaja s pomočjo promocije finančnih ugodnosti neposredno pri nakupu ali leasingu teh vozil, je v določenih državah zahodne Evrope že stara in jo je hotel tuj investitor uvesti tudi v Sloveniji.

Zaključimo lahko, da bo podjetje, zaradi konkurence na trgu z drugimi finančnimi hišami in bankami prisiljeno razširiti svoj obseg ponudbe na različna področja dejavnosti, mogoče tudi na področje nepremičnin. Prednost dACL pa je v tem, da bo lahko na hiter način prišel do finančnih virov v DC, ki mu bodo to omogočili.

5.4. POSLOVANJE dACL Z VIDIKA ZAPOSLENIH

Eden od kazalnikov uspešnega poslovanja podjetja je tudi zadovoljstvo zaposlenih s poslovanjem podjetja, z višino osebnega dohodka ter ostalimi motivacijskimi dejavniki, s katerimi podjetje spodbuja zaposlene k večji produktivnosti. Pomemben kazalnik je tudi pretok delovne sile v podjetju. Ali prihaja do odpovedi in stalne menjave zaposlenih v podjetju?

Tabela 5.10: Povprečna bruto mesečna plača na zaposlenega v obdobju 1996-2003

(v 1000 SIT)

| leto | povprečna bruto mesečna plača na zaposlenega dACL | povprečna bruto mesečna plača na zaposlenega v SLO | povprečna bruto mesečna plača v finančnem sektorju |
|------|---|--|--|
| 1996 | 228 | 129 | n.p. |
| 1997 | 216 | 144 | 168 |
| 1998 | n.p. | 158 | 232 |
| 1999 | 282 | 173 | 255 |
| 2000 | 458 | 191 | 279 |
| 2001 | 493 | 214 | 313 |
| 2002 | 504 | 235 | 339 |
| 2003 | 532 | n.p. | 498 |

Vir: IBON 2003/II-BONITETE POSLOVANJA ZA SLOVENSKA PODJETJA: Agencija Republike Slovenije za plačilni promet, nerevidirani podatki@2003, NOVI FORUM in http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=13&leto=2003&jezik=si

Povprečna bruto mesečna plača na zaposlenega v dACL je v letu 2003 znašala 532.000 SIT, v isti dejavnosti finančnega sektorja pa 498.000 SIT. V letu 2002 je znašala povprečna bruto plača v dACL 504.000 SIT, v RS je znašala povprečna bruto letna plača na zaposlenega 235.000 SIT, v istem letu na področju enake finančne dejavnosti pa 339.000 SIT. V dACL so torej plače nekoliko višje kot v drugih podobnih podjetjih v Sloveniji. Prav tako je podjetje prispevalo h kreiranju novih delovnih mest. Odpovedi s strani zaposlenih do sedaj ni bilo.

Novost, ki jo je novo poslovanje prineslo ob prihodu, pa so letne ankete zaposlenih. Gre za nemški model, ki ga je debis prevzel in prilagodil podjetju v Sloveniji z vsemi svojimi specifičnostmi in značilnostmi. Vsako leto se zaposlene vpraša po oceni različnih faktorjev v podjetju. Anketa je sestavljena iz več delov. Zaposleni ocenjujejo in podajajo svoje mnenje o vodilnih kadrih v podjetju, o svojem predpostavljene in oddelkih na splošno. Del ankete je

namenjen odkrivanju sprememb, do katerih, če sploh, je v delovnem procesu prišlo, o delovnih pogojih, o zadovoljstvu z informacijsko opremo, o razumevanje s sodelavci ipd.

V prvem delu ankete (rezultati iz leta 2003) sodelavci ocenjujejo svoje zadovoljstvo z managementom podjetja. Bili so zadovoljni s hitrostjo pretoka informacij ter obveščanjem o dogajanju v podjetju. Izpostavljena je bila neformalnost komuniciranja, ki je za tako majhno podjetje nujna in pomembna. Zaposleni so bili zadovoljni z neposrednim dostopom do vodstva. Slaba stran je, da zaposleni ne morejo uporabljati svojega maternega jezika, kar včasih privede do nepotrebnih zapletov v komunikaciji.

V drugem delu ankete so ocenjevani neposredni predpostavljani. Tu se ne pojavi težava uporabe jezika komuniciranja. Oddelki v podjetju so majhni, kar pripomore k hitrejši in boljši komunikaciji med sodelavci in nadrejenim. Zaposleni so bili zadovoljni s hitro neformalno rešitvijo raznih problemov. Slaba stran se je izkazala pri premajhni specializaciji in opisu delovnih nalog posameznih zaposlenih. Podjetje je namreč sledilo načelu, da so zaposleni v določenem oddelku seznanjeni z načinom in potekom dela svojega sodelavca. Tako ne more priti do zastoja ali prekinitve delovnega procesa.

Tretji del ankete se je osredotočil na ocenjevanje sodelavcev v lastnem in drugem oddelku. Pri analizi rezultatov se je pokazala predvsem slabost šibke povezanosti med oddelki in slabšega pretoka informacij. Za odstranitev te težave je podjetje organiziralo tedenske sestanke s predstavniki različnih oddelkov za hitrejši prenos informacij in neformalno komuniciranje. Pomembno točko v podjetju torej predstavlja pretok informacij in komunikacija. Podjetje mora biti seznanjeno ne samo s temami, ki zadevajo delovanje podjetja ali določenega oddelka, ampak tudi z delovanjem podjetja kot dela sistema DC.

Še ena posebnost obstaja, ki jo je uvedlo novo poslovodstvo, in sicer dogovor o osebnih ciljih, ki ga opravi vsak zaposleni v podjetju pri svojem nadrejenem. Vsak zaposleni poda svoje mnenje, kaj in koliko lahko v naslednjem letu doseže in kakšne cilje si bo zadal. Cilji so sestavljeni deloma iz ciljev podjetja kot celote in osebnih ciljev zaposlenega. Na tak način poskuša podjetje motivirati zaposlene za doseganje boljših rezultatov.

DC je v podjetje vnesel tudi idejo o "skupinski pripadnosti" podjetju in identifikaciji zaposlenih s podjetjem. To izvaja z lastno promocijo, in sicer z distribucijo internega

časopisa, kjer so zabeleženi dogodki iz matičnega podjetja in ostalih podjetij po svetu. Časopis ne vsebuje samo gospodarskih kazalnikov in poročila o poslovanju, ampak se osredotoča tudi na zaposlene v podjetju, na opis hobijev, rojstvo otrok, porok, objavo člankov sodelavcev in podobno. Idejo o skupinski pripadnosti pa promovira tudi z lastnim internim televizijskim programom o dogodkih in novicah v DC-ju.

Zaključimo torej lahko, da podjetje zaposluje dobro izobražene kadre, ki so visoko motivirani s strani podjetja, in sicer z dodatnim izobraževanjem ter višino osebnega dohodka. Podjetje poudarja skupinsko identiteto ter pripadnost enemu podjetju.

5.5. POVEZAVA dACL Z MATIČNIM PODJETEM

Oddelek za zunanje in mednarodne odnose DC v Stuttgartu se ukvarja s povezavami med matičnim podjetjem in podjetji v tujini. V Berlinu pa je informacijski oddelek, ki skrbi za reden pretok informacij med vsemi podjetji v Evropi. Gre za pretok raznovrstnih informacij s področja poslovanja, sprememb v podjetju, zaposlovanja in podatkov o sami državi, v kateri se določeno podjetje nahaja. Podjetje je tako na tekočem z vsemi dogajanja v matičnem podjetju kakor tudi obratno.

Za dobro ali za izboljšano poslovanje podjetja v določeni državi skrbi oddelek za analizo poslovanja v Stuttgartu (*Business Analysis Department*). Oddelek pošilja svoje strokovnjake v podjetje države prejemnice, da opravijo analizo poslovanja podjetja in podajo svoje mnenje, na katerih področjih je lahko podjetje bolj učinkovito in konkurenčno in na kakšen način. Izdela se načrt, kako se lahko določene stvari izboljšajo in posodobijo. Oddelek pa potem tudi nadzoruje, ali do teh sprememb v podjetju dejansko pride.

Obstaja več kanalov komunikacije med dACL in matičnim podjetjem. Formalni način komuniciranja se uporablja v primeru poročanja o poslovnih rezultatih podjetja, v primeru odobritve virov financiranja ipd. Neposredna komunikacija poteka preko generalnega direktorja. Kot že omenjeno pri komunikacij ne prihaja do jezikovnih težav, saj so sogovorniki nemško govoreči. Podjetje je obvezano mesečno oddajati poročila o poslovanju

pristojnim oddelkom v Stuttgartu. Z analizo statističnih podatkov se ukvarja prav v ta namen ustanovljen oddelek v Stuttgartu. Prav tako podjetje preverja tudi interna davčna revizija DC. Ta predlaga možnosti izboljšave poslovanja in opozori na morebitne napake. Formalna povezava obstaja tudi z oddelkom računovodstva oziroma področjem *controllinga*. DC zaposluje večje število "*controllerjev*", ki so pristojni za določeno podjetje v Evropi. Skrbijo za sinhronizirano poročanje poslovnih podatkov. Delujejo pa kar iz matičnega podjetja v Stuttgartu.

Neformalne oblike komuniciranja obstajajo med podjetji DC povsod po Evropi. Vodstvo se mesečno srečuje na sestankih ali pa komunicirajo kar preko videokonferenc. Na ta način si neformalno izmenjujejo izkušnje, predloge in nasvete. Neformalna komunikacija z ostalimi evropskimi podjetji in matičnim podjetjem v Stuttgartu poteka tudi z vodji posameznih oddelkov, ki si izmenjujejo izkušnje z ostalimi sodelavci po Evropi. Za sodelavce so organizirane razne delavnice in seminarji, kjer pride do neformalne izmenjave informacij. Za formalno in neformalno obveščanje ima DC vzpostavljeno tudi interno internet stran za zaposlene ter lasten poštni sistem (*mail server*) za hitrejše posredovanje informacij končnemu uporabniku.

Iz navedenega torej lahko sklepamo, da čeprav ima matično podjetje sedež v drugi državi, do zapletov v komunikacijah ali poslovanju ne prihaja. Dobro komuniciranje omogoča dobro razvita informacijska struktura znotraj dACL, kakor tudi z matičnim podjetjem.

Sklenemo torej lahko, da povezava z matičnim podjetjem poteka na več področjih. Najpomembnejše je seveda povezava z računovodstvom in opravljanje revizijske kontrole nad poslovanjem. Povezava je pri odobravanju kreditov v visokih zneskih, za katere je potrebna potrditev iz Stuttgarta ali Berlina. Delovni procesi podjetja so harmonizirani z nemškimi. Prav tako je podjetje odvisno in povezano z Nemčijo glede finančnih virov, ki jih dACL potrebuje za poslovanje. Povezava pa poteka tudi na področju izobraževanja zaposlenih.

5.6. VSTOP TUJEGA INVESTITORJA NA DRUGE BLIŽNJE TRGE

Leta 2000 se je DC na podlagi priporočil poslovodstva dACL odločil, da ustanovi lastno podjetje debis Leasing Hrvatska v Zagrebu. Autocommerce v tem projektu ni udeležen. Ideja o ustanovitvi podjetja na Hrvaškem je v DC-ju obstajala že pred njegovim prihodom v Slovenijo. DC so pri tem motivirale predvsem možnosti širitve poslovanja na trge nekdanje Jugoslavije.

Analizo o Hrvaški kot investicijski lokaciji je opravil dACL. Odločilna dejstva pri odločitvi za investicijo na Hrvaško so bila stabilni pravni okvir, davčna reforma, ki je investitorjem zagotovila nižjo stopnjo obdavčenja, visoka stopnja izobrazbe prebivalstva, jezikovne ovire niso bile prevelike. Ugotovili so, da je znanje nemškega jezika v Zagrebu dokaj razširjeno, možnost investiranja po zaključeni privatizaciji je bila ugodna ter nenazadnje je k odločitvi o investiranju pripomoglo tudi članstvo Hrvaške v Svetovni trgovinski organizaciji. Pomembno dejstvo je vsekakor tudi cona proste trgovine, ki iz Hrvaške omogoča dostop na druga tržišča, pri tem je seveda poudarek na tržiščih nekdanje Jugoslavije. Med negativne dejavnike, ki pa so odsvetovali investiranje na Hrvaško, so bili najpomembnejši: rizičnost in nestabilnost bančnih sistemov, majhen skupni trg z 4,5 milijona prebivalcev in visokimi stroški zaposlovanja. Omenjeni so bili tudi visoka stopnja korupcije, neučinkovita državna podjetja in kvazi-monopoli, ki so ostali še iz obdobja nekdanjega predsednika Tuđmana. Vendar pa je analiza pokazala več pozitivnih kot negativnih razlogov zakaj investirati.

Februarja 2000 se je podjetje debis Leasing Hrvatska s sedežem v Zagrebu tudi uradno registriralo in marca začelo s poslovanjem. Podjetje je bilo novo ustanovljeno in je v 100 odstotni lasti podjetja DC. Svoje prostore si je pridobilo pri generalem uvozniku DaimlerChrysler vozil na Hrvaškem. Na ta način je podjetje ponovno potrdilo, da hoče pridobiti stranke neposredno ob nakupu vozila. Število zaposlenih je od začetnih 6 oseb do leta 2004 naraslo na 19 oseb. DC se je odločil, da bo zaradi sosedstva obeh držav obdržal isto poslovodstvo. Generalni direktor je torej isti za Slovenijo kot za Hrvaško. Razlog za to odločitev je bil tudi v velikosti podjetja in stroških. Isto poslovodstvo omogoča predvsem neposredna bližina ter dobra informacijska povezava. Obe podjetji uporabljata isto informacijsko tehnologijo. Zaradi različnih pravnih okvirjev pa se ponudba podjetij razlikuje.

Z vzpostavitev podjetja na Hrvaškem pa DC še ni zaključil s širjenjem svojih storitvenih dejavnosti. Sledila je analiza možnosti vzpostavitve podjetja v Beogradu, ki se trenutno tudi uresničuje. Istočasno z začetkom delovanja na Hrvaškem pa je delovna skupina koncerna delala raziskavo v Grčiji v Atenah. Podjetje je bilo v zelo kratkem roku na novo ustanovljeno in je tudi že pričelo s poslovanjem.

6. VLOGA PODJETIJ S TUJIM KAPITALOM NA SLOVENSKEM TRGU FINANČNIH STORITEV

Finančne storitve so v Sloveniji močnejše pridobile na pomenu predvsem v zadnjih petih letih, ko se je vedno več tujih investorjev odločalo za prihod na slovenski trg. Pomembnejši tuji investitorji na tem področju so: Sparkasse AG iz Avstrije (1991), Porsche Bank AG iz Nemčije (1994), avstrijska Volksbank (1996), Hypo Alpe Adria Bank (1999), Summit (2000), Societe General Bank (2002). Omenjena podjetja so v kratkem tudi ustanovila svoje leasing hiše. Kot že omenjeno, trg obvladujejo zlasti podjetja, ki so v lasti tujih investorjev. Po podatkih Slovenskega leasing združenja je med leasing podjetij, ki ustvarijo največ prometa, eno samo v slovenski lasti, in sicer LB Leasing. Kar 80 odstotkov prodaje leasing podjetij ustvarijo podjetja s tujim kapitalom (glej Tabelo 6.11).

Podjetja v Sloveniji, ki se ukvarjajo s financiranjem, so imela konec leta 2003 za 995,9 mio EUR pogodb. Hypo Leasing obvladuje skoraj 40 odstotkov trga v Sloveniji. Z 10 odstotki mu sledi Summit Leasing. Tretji, edini slovenski ponudnik finančnih storitev, je LB Leasing z 9,2- odstotnim tržnim deležem. Porsche Leasing, Raiffeisen Leasing in debis AC Leasing imajo okrog 6 odstotkov trga, SKB Leasing pa 5 - odstotni tržni delež.

Tabela 6.11: Obseg poslovanja finančnih podjetij v Sloveniji v letu 2003

(v milijonih EUR, v %)

| podjetje | obseg (v mio EUR) | tržni delež (%) |
|------------------------|-------------------|-----------------|
| Hypo Leasing | 379,6 | 38,1 |
| Summit Leasing | 98,6 | 9,9 |
| LB Leasing | 91,7 | 9,2 |
| Porsche Leasing | 60,3 | 6,1 |
| Raiffeisen Leasing | 58,8, | 5,9 |
| debis AC Leasing | 58,5 | 5,8 |
| SKB Leasing | 48,3 | 4,8 |
| Sparkassen Leasing | 35,8 | 3,6 |
| BKS Leasing | 23,4 | 2,3 |
| Immorent | 22,3 | 2,4 |
| VBS Leasing + VBS Hiša | 21,3 | 2,1 |
| Eurofin | 20,7 | 2,1 |
| Gorica Leasing | 17,1 | 1,7 |
| KBM Leasing | 9,3 | 0,9 |
| Probanka Leasing | 8,6 | 0,9 |
| Kovintrade | 7,4 | 0,7 |
| VB Leasing | 7,3 | 0,7 |
| ostala | n.p. | 2,8 |
| skupaj | 995,9 | 100 |

Vir: Časopis Finance, 22.01.2004, interni podatki podjetja, sestavlja jih Slovensko leasing združenje

Leasing podjetja v Sloveniji ustvarijo največ prometa s financiranjem osebnih in gospodarskih vozil. Temu sledi financiranje nepremičnin, manjši delež pa odpade na financiranje strojev, proizvodne opreme, računalniške in pisarniške opreme. Obseg poslovanja s financiranjem premičnin je v 2003 znašal 652 mio EUR, pri čemer je bilo za 480 mio EUR financiranja osebnih in gospodarskih vozil. 343 mio EUR pogodb je bilo iz financiranja nepremičnin.

Natančnejši podatki o leasingu osebnih in gospodarskih vozil po podjetjih obstajajo za obdobje januar-september 2003. V tem obdobju je financiranje osebnih in gospodarskih vozil znašalo 348,9 mio EUR. Najbolj uspešna podjetja na tem področju so bila Summit Leasing, Porsche Leasing, Hypo Leasing ter debis AC Leasing. Skupaj so dosegla približno 60 odstotni tržni delež. Pri financiranju osebnih vozil je bil najuspešnejši Summit Leasing z 19,3 - odstotnim deležem. Sledi mu Porsche Leasing (18,9 %) ter Hypo Leasing z 17,3 - odstotnim deležem. Pri financiranju gospodarskih vozil je bil najuspešnejši Hypo z 26,6 - odstotnim deležem ter Summit Leasing z 24,7 odstotkov trga.

Tabela 6.12: Obseg poslovanja in tržni delež finančnih podjetij v Sloveniji: financiranje osebnih vozil, od januarja do septembra 2003

(v milijonih EUR, v %)

| podjetje | obseg (v mio EUR) | tržni delež (%) |
|------------------------|-------------------|-----------------|
| Summit Leasing | 46,8 | 19,3 |
| Porsche Leasing | 45,8 | 18,9 |
| Hypo Leasing | 41,8 | 17,3 |
| debis AC Leasing | 26,1 | 10,64 |
| LB Leasing | 17,4 | 7,2 |
| Sparkassen Leasing | 9 | 3,7 |
| VBS Leasing + VBS Hiša | 8 | 3,3 |
| ostala | n.p. | 19,66 |
| skupaj | 242,2 | 100 |

Vir: Združenje leasing podjetij Slovenije, 2003

Tabela 6.13: Obseg poslovanja in tržni delež finančnih podjetij v Sloveniji: financiranje gospodarskih vozil, od januarja do septembra 2003

(v milijonih EUR, v %)

| podjetje | obseg (v mio EUR) | tržni delež (%) |
|------------------------|-------------------|-----------------|
| Hypo Leasing | 28,4 | 26,6 |
| Summit Leasing | 26,3 | 24,7 |
| debis AC Leasing | 15,1 | 14,22 |
| SKB Leasing | 14,2 | 13,3 |
| LB Leasing | 9,3 | 8,7 |
| VBS Leasing + VBS hiša | 1,9 | 1,8 |
| Sparkasse Leasing | 1,7 | 1,6 |
| ostala | n.p. | 9,08 |
| skupaj | 106,7 | 100 |

Vir: Združenje leasing podjetij Slovenije, 2003

dACL je v razdobju januar - september 2003 realiziral za 26,10 mio EUR pogodb in osvojil 10,64 odstotni tržni delež pri financiranju osebnih vozil. Naj ponovno omenim, da podjetje financira izključno vozila v okviru sistema AC in ne tudi drugih avtomobilskih znamk. Na področju financiranja gospodarskih vozil za isto obdobje je podjetje ustvarilo za 15,10 mio EUR pogodb, kar prinese 16,10 odstotni tržni delež. V financiranje gospodarskih vozil so zajeti avtobusi in tovorna vozila Mercedes-Benz. V financiranju teh dosega podjetje najvišjo stopnjo penetracije.

Domača podjetja imajo zanemarljivo vlogo na slovenskem trgu finančnih dejavnosti. Prvi problem, s katerim se soočajo, je vir finančnih sredstev. Če ga ne posedujejo sama, si ga morajo izposojati. Vprašanje, ki se tu pojavlja, je, pod kakšnimi pogoji si ga lahko izposojajo. Druga ovira je kontrola bonitete strank in njihove plačilne discipline. V primeru, da pride do neplačevanja mora imeti podjetje organizirano izterjavo, ki bo stranke opozarjala na odprte terjatve. V primeru, da je treba predmet pogodbe odvzeti, pa je nujna celo agencija, ki bo to izpeljala. Vse to je povezano z določenimi stroški. Manjša podjetja so tu v očitno slabšem položaju. Tretja ovira je pridobivanje strank. Stranka je v večini primerov kar na licu mesta seznanjena, s strani prodajalca, o možnostih financiranja. Če podjetje nima vzpostavljenih odnosov s prodajalcem, se večina strank preusmeri na preostale finančne hiše, ki že sodelujejo s prodajalcem. Preostale pa se za možnost financiranja obrnejo kar na svojo matično banko, ki jim nudi določene ugodnosti.

7. ZAKLJUČEK

TNI so v zadnjih desetletjih prerasle v izjemno dinamično obliko mednarodnega ekonomskega udejstvovanja podjetij, ki jim omogoča ohranitev nadzora nad njihovimi specifičnimi lastniškimi prednostmi, ki so vir njihove konkurenčnosti.

Glavna motiva DaimlerChrysler-ja za investiranje na slovenski trg sta bila hitro rastoče tržišče in nerazvitost finančnih storitev. Oba motiva pa je DC gledal v kontekstu širitve poslovanja na ostala območja Jugovzhodne Evrope.

Investicija DC je s seboj prinesla pozitivne učinke za podjetje dACL. Podjetje je pridobilo poslovodna znanja, ki so se izkazala za učinkovita pri povečanem obsegu in kakovosti poslovanja. Tu gre predvsem za poslovodstvena znanja, oplemenitena z mednarodnim vidikom poslovanja. Pridobilo je ustrezno tehnologijo, ki je poenostavila postopke in zmanjšala stroške dela. Dobro poslovanje, kot posledica omenjenih pozitivnih učinkov, je omogočilo kreiranje novih delovnih mest ter izobraževanje in motiviranje zaposlenih. Tuj partner je torej prispeval sodobne rešitve na področju organizacije podjetja, racionalizacije delovnih procesov in izobraževanje zaposlenih. dACL je razširil tudi paleto svojih produktov in storitev. Spremenila se je organizacijska struktura podjetja in delovni procesi v podjetju. S spremenjeno strukturo organizacije je investitor sledil zgledu že ustanovljenih lastnih podružnic in podjetij po Evropi. Notranja organizacija je prispevala k boljšemu pregledu in sistematizaciji delovnih procesov.

dACL je po vstopu tujega investitorja izboljšal poslovne rezultate. Ti so rezultat povezanosti podjetja z DaimlerChrysler, ki mu ponuja cenejše finančne vire, informacije o poslovanju ter napredno tehnologijo. Z izdelano analizo torej lahko potrdim hipotezo, da je podjetje s pomočjo tujega partnerja doseglo boljše rezultate na različnih področjih delovanja. Dober poslovni rezultat pa ni posledica samo finančne podpore matičnega podjetja. Investitor je prispeval več kot samo kapital, in sicer znanje, tehniko, informacije ter motivacijo dobro poslovati.

Z vključitvijo v Evropsko unijo so podjetja, ki se ukvarjajo s financiranje vozil, prisiljena v določene spremembe, to so spremembe, ki jih je prinesel trg Evropske unije. dACL bo prisiljen premisliti idejo o povečanem in razširjenem obsegu svoje ponudbe tudi na področje nepremičnin in ostale opreme. Prednost, ki pa jo je vstop v EU prinesel, je, da ni več zapletenih administrativnih ovir in da ima Slovenija oziroma dACL boljši položaj in rating v matičnem podjetju DaimlerChrysler.

8. LITERATURA

1. Buckley, Adrian: Multinational finance. Financial Times: Prentice Hall, 2000
2. Banka Slovenije: Neposredne naložbe-Direct Investment, 1994-2001. Ljubljana: Banka Slovenije, 2001
3. Banka Slovenije: Neposredne naložbe-Direct Investment, 1994-2002. Ljubljana: Banka Slovenije, 2003
4. Bešter Janez: Prevzemi podjetij. Gospodarski vestnik:11.IX.1997, Let. 46, št. 36, str. 43-46.
5. Damijan Jože P., Rojec Matija, Polanec Sašo: Tuje investicije in gospodarska rast. Časnik Finance, Ljubljana, 17.10.2002
6. DaimlerChrysler Services (debis) AG: Ten years of debis A success story. Nürnberg: Hofmann Druck, 2001
7. Detailed benchmark definition of foreign direct investment (2nd edition). Paris: OECD, 1992
8. Dunning John H., Rojec Matija: Foreign Privatization in Central and Eastern Europe. Tiskarna Velenje, 1993
9. Dunning John, Rojec Matija: Foreign privatization in Central & Eastern Europe. Ljubljana: CEEPN, 1994
10. Dunning John: Explaining Outward Direct Investment of Developing Countries-In support of the Eclectic Theory of International Production. Kumar Krishna and McLeod Maxwell G., eds., Multinationals from Developing Countries. Lexington Books, 1981
11. Dunning John: Foreign Direct Investment and governments: Catalysts for economic restructuring. London, New York : Routledge, 1998
12. Hatem Fabrice: International Investment, Towards the year 2001. United Nations Publication, 1997
13. Hood Neil, Young Stephen: The Economics of Multinational Enterprise. London and New York: Longman, 1979
14. International investment and Multinational Enterprises-Investment activities and Disincentives. Paris: OECD, 1989

15. Kušar Igor, Rojec Matija: Foreign investment and privatization in Slovenia. Agency for restructuring and privatization of the Republic of Slovenia. Ljubljana, 1993
16. Lall Sanjaya, Streeten Paul: Foreign Investment, Transnationals and Developing Countries. London: The MacMillan pres Ltd, 1990
17. Marinšek Nives: Tuja vlaganja. Ljubljana: Center Marketing, 1991
18. Mihelčič Ivanka: Identiteta korporacije osnova njene identifikacije in diferenciacije. Magistrsko delo, 2000
19. Ministrstvo za gospodarstvo: Program Vlade RS za spodbujanje TNI 2001-2004. Agencija RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije: Ljubljana, 2001
20. Mrak Mojmir, Potočnik Janez, Rojec Matija (kordinatorji): Strategija RS za vključitev v Evropsko Unijo. Ekonomski in socialni del. Ljubljana: Urad zamakroekonomske analize in razvoj, 1998
21. Rojec Matija, Bučar Maja: Odnosi sever-jug. Študijsko gradivo II.del. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2001
22. Rojec Matija, Kovač Matej: Spodbujanje neposrednih tujih investicij v Slovenijo v pogojih članstva v Evropski Uniji. IB revija, Ljubljana, 4 (1999)
23. Rojec Matija, Svetličič Marjan: Case studies of Foreign direct investment in Slovenia, Biterm. Ljubljana, 1996
24. Rojec Matija, Svetličič Marjan: Case studies of Foreign direct investment in Slovenia, Kolektor. Ljubljana, 1996
25. Rojec Matija, Svetličič Marjan: Case studies of Foreign direct investment in Slovenia, Sarrjo Slovenija. Ljubljana, 1996
26. Rojec Matija, Svetličič Marjan: Case studies of Foreign direct investment in Slovenia, Tobačna Ljubljana. Ljubljana, 1996
27. Rojec Matija: Motivi in strategije tujih investorjev v Sloveniji. Delovni zvezki. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2001
28. Schmitz Ralf: Mergers & Acquisitions- Beratung als Bankdienstleistung. Deutscher Universitäts-Verlag GmbH: Wiesbaden, 1993
29. Senjur, Marjan: Slovenija, a small country in the global economy. Tiskarna Ljubljana, 1993
30. Statistični letopis RS 2002. Statistični Urad Republike Slovenije, 2003 [URL: http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?leto=2003&jezik=si]
31. Svetličič Marjan: Svetovno podjetje. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1996

32. Svetličič Marjan: Zlate mreže transnacionalnih podjetij. Ljubljana: Delavska enotnost, 1985
33. UMAR: slovenija v Evropski Uniji-Strategija gospodarskega razvoja Slovenije. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj, 2001
34. UNCTAD: World Investment Report 1999, FDI and the challenge of development. United Nations. New York and Geneva: United Nations, 1999
35. UNCTAD: World Investment Report 2000, Cross-border mergers and acquisitions and development. United Nations. New York nad Geneva: United Nations, 2000
36. UNCTAD: Survey of Best Practices in Investment Promotion. United Nations. New York and Geneva: United Nations, 2002
37. UNCTAD: World Investment Report 2002. New York and Geneva: United Nations, 2002
38. UNCTAD: World Investment Report 2002. New York and Geneva: United Nations, 2003
39. Veselinovi Draško: Zakon o deviznem poslovanju (ZDP) s komentarjem in podzakonskimi akti. GV:Ljubljana, 1999
40. Waller David: Die Stunde des Strategen, Jürgen Schrempp und der DaimlerChrysler-Deal. Econ Ullstein List Verlag: München, 2000
41. Wittenfeld Hartwich: Takeovers und joint ventures unter Mitwirkung Multinationaler Unternehmen- Wettbewerbliche besonderheiten und Wettbewerbspolitische Behandlung. Hanover,1987

9. VIRI

1. Autocommerce: Letno poročilo skupine Autocommerce 1999, 2000 [URL: <http://www.autocommerce.si>]
2. Agencija RS za plačilni promet: IBON 2003- bonitete poslovanja za slovenska podjetja. NOVIFORUM, 2003
[URL: http://www.bsi.si/html/finančni_podatki/hit/iip_sn22_dej_html]

3. Agencija RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije pri Ministrstvu za gospodarstvo: Raziskava podjetij s tujim in mešanim kapitalom v letu 2003 [URL: http://www.gov.si/tipo/index.php?&i1=TIPO&i2=slo&i3=1&i4=akl&i5=ter_lst_021&i10=artic&i12=868B4EE3DA534AF1C1256DE5003B19D0&j1=utf-8&j2=content&j3=gids&j4=]
4. Banka Slovenije Tuje neposredne investicije v Slovenijo [URL: http://www.bsi.si/html/finančni_podatki/hit/iip_sn22_dej_html]
5. Klapš Srečko: Lani za 996 milijonov evrov lizinskih poslov. Časopis Finance, 22.01.2004 [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=65607>]
6. FIAS: Slovenia- Administrative Barriers to Investment. Washington: The International Finance Corporation and The World Bank, April 2000
7. FIAS: Slovenia-Promoting Foreign Direct Investment. Washington: The International Finance Corporation and The World Bank, November 1998
8. GRALiteo: Raziskava podjetij s tujim in mešanim kapitalom v letu 2003 [URL: http://graliteo.si/4_2_lclank.php?cid=943], 2003
9. ZMAR: Letno ekonomsko ogledalo10/98, NTI- poslovanje podjetij s tujim kapitalom
10. [URL: http://www.gov.si:80/zmar/arhiv/letno98/iv/6_4leo.html], 24.08.1999
11. UMAR: Ekonomsko ogledalo, [URL: <http://www.gov.si/zmar/index.php>], marec, 2004
12. Zakon o tujih vlaganjih (Uradni list SFRJ št.77/88)
13. Zakona o gospodarskih družbah (Uradni list RS. št.30/93)
14. Zakona o deviznem poslovanju (Uradni list RS. št.23/99) [URL: http://www2.gov.si:8000/zak/Zak_vel.nsf/13bc548b5c3b1d2ec1256616002db5f5/c12563a400338836c125673d005eeec?]
15. Zakon o prevzemih (Uradni list RS. št 77/97)

PRILOGA

Dejavnost podjetja dACL

- 5010 trgovina z motornimi vozili
- 50101 trgovina na debelo z motornimi vozili
- 50102 trgovina na drobno z motornimi vozili
- 50103 posredništvo pri trgovini z motornimi vozili
- 503 trgovina z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna vozila
- 50301 trgovina na debele z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna vozila
- 50302 trgovina na drobno z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna vozila
- 50303 posredništvo pri trgovini z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna vozila
- 6522 finančni zakup (leasing)
- 711 dajanje avtomobilov najem
- 7110 dajanje avtomobilov najem
- 7111 dajanje drugih vozil v najem
- 7112 dajanje kopenskih vozil v najem
- 7113 dajanje vodnih plovil v najem
- 7114 dajanje zračnih plovil v najem
- 7115 dajanje drugih strojev in opreme v najem
- 7116 dajanje kmetijskih strojev in opreme v najem
- 7117 dajanje gradbenih strojev in opreme v najem
- 7118 dajanje pisarniške in računalniške opreme v najem
- 7119 dajanje drugih strojev in opreme v najem d.n.
- 7420 izposojanje izdelkov široke porabe
- 7414 podjetniško in poslovno svetovanje