

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Dejan Pograjec

Mentor: red. prof. dr. Marjan Svetličič

IZHODNA INTERNACIONALIZACIJA DEJAVNOSTI
SLOVENSКИH PODJETIJ –
ŠTUDIJA PRIMERA GORENJE GOSPODINJSKI APARATI, d.d.,
VELENJE

Diplomsko delo

Ljubljana, september 2003



KAZALO

stran

1.	2
UVOD	2
1.1. Opredelitev problematike.....	2
1.2. Cilj diplomskega dela.....	3
1.3. Izhodiščne hipoteze.....	3
1.4. Metode preučevanja.....	4
1.5. Struktura naloge.....	5
2. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV IN TEORETIČNIH IZHODIŠČ	6
2.1. Globalizacija.....	7
2.2. Internacionalizacija.....	11
2.3. Tuje neposredne investicije (TNI).....	13
2.4. Teoretična izhodišča.....	16
2.5. Zakaj izhodna internacionalizacija dejavnosti podjetij?.....	17
2.6. Modeli izhodne internacionalizacije.....	18
2.7. Sklep.....	18
3. MEDNARODNO TRŽENJE	20
3.1. Uspešnost podjetja v mednarodni menjavi.....	23
3.2. Makroekonomski razlogi za izhodno internacionalizacijo poslovanja.....	27
3.3. Podjetniški motivi za izvoz.....	28
3.4. Podjetniški motivi za neposredno investiranje v tujini.....	29
3.5. Oblike delovanja na tujih trgih.....	30
3.6. Merjenje izhodne internacionalizacije dejavnosti podjetij.....	32
4. ZUNANJEEKONOMSKA STRATEGIJA SLOVENIJE S POUČENJEM NA IZHODNEM INVESTIRANJU	33
4.1. Gospodarska promocija Slovenije kot poveljavni element strategije ekonomskih odnosov s tujino.....	38
4.2. Sklep.....	39
5. IZHODNA INTERNACIONALIZACIJA DEJAVNOSTI SLOVENSkih PODJETIJ ..	40
5.1. Strateške opcije slovenskih podjetij.....	41
5.2. Zakonodajno-pravni okvir slovenskega izhodnega investiranja.....	42
5.3. Raziskave izhodne internacionalizacije dejavnosti slovenskih podjetij.....	44
5.4. Empirični prikaz TNI iz Slovenije.....	45
5.4.1. Metodologija in opredelitev pojmov.....	48
5.4.2. Stanje slovenskih TNI v tujini.....	48



5.4.3. Struktura slovenskih izhodnih TNI po državah prejemnicah.....	54
5.4.3.1. Države nekdanje Jugoslavije.....	55
5.4.3.2. Ostale prejemnice slovenskih investicij.....	56
5.4.4. Slovenske izhodne investicije – drugo koleno.....	56
5.4.5. Slovenske portfolio investicije v tujini.....	57
5.4.6. Število slovenskih izhodnih investicij.....	58
5.4.7. Število slovenskih gospodarskih družb s TNI v tujini.....	58
5.4.8. Dejavnosti prejemnic slovenskih investicij.....	60
5.4.9. Dejavnosti slovenskih investitorjev.....	60
5.4.10. Uspešnost slovenskega izhodnega investiranja.....	69
5.4.11. Največji slovenski investitorji v tujini.....	70
5.5. Sklep.....	71
6. ŠTUDIJA PRIMERA: IZHODNA INTERNACIONALIZACIJA	73
PODJETJA GORENJE GOSPODINJSKI APARATI, d.d., Velenje.....	77
6.1. Uvod.....	77
6.2. Predstavitev Skupine Gorenje.....	77
6.2.1. Poslovni program.....	77
6.2.2. Predstavitev panoge gospodinjskih aparatov.....	78
6.2.3. Proizvodne kapacitete osnovne dejavnosti Gorenja.....	79
6.2.4. Lastniška struktura podjetja.....	80
6.2.4.1. Borzna kotacija delnic Gorenja.....	83
6.2.5. Zaposleni.....	86
6.2.6. Izobraževanje.....	90
6.2.7. Raziskave in razvoj.....	91
6.2.8. Marketing.....	92
6.2.9. Poslovni rezultati Skupine.....	93
6.2.10. Uprava družbe.....	93
6.2.11. Nadzorni svet.....	95
6.3. Zgodovinski razvoj podjetja.....	
6.4. Izhodna internacionalizacija dejavnosti podjetja Gorenje, d.d.	
6.4.1. Konkurenčna sposobnost Skupine.....	
6.4.2. Prodaja in sistem trženja.....	
6.4.3. Tržno komuniciranje.....	
6.4.4. Organizacija zunanjetrgovinske mreže podjetij in predstavništva v tujini.....	
6.4.4.1. Strateška geografska tržna območja.....	
6.4.5. Organizacija poslovanja na treh zahodnoevropskih trgih.....	
6.4.5.1. Gorenje na nemškem trgu.....	
6.4.5.2. Gorenje na francoskem trgu.....	
6.4.5.3. Gorenje na skandinavskem	



trgu.....	
6.4.5.3.1. Gorenje Skandinavien A/S kot sodobna virtualna organizacija.....	
6.4.6. Izhodne investicije v obliki proizvodnih podjetij.....	
6.5.	
Sklep.....	
7.	
ZAKLJUČEK.....	
8. LITERATURA IN VIRI.....	
9. PRILOGE.....	
Priloga A: Slovenske neposredne investicije v tujini – po državah prejemnicah 1994–2001 (stanje konec leta v milijonih USD).....	
Priloga B: Število slovenskih neposrednih investicij v tujini – po državah prejemnicah 1998-1999 (stanje konec leta).....	
Priloga C: Število slovenskih neposrednih investicij v tujini – po državah prejemnicah 2000-2001 (stanje konec leta).....	
Priloga D: Število slovenskih gospodarskih družb z neposrednimi investicijami v tujini, po državah prejemnicah, med leti 1997-2001 (stanje konec leta).....	
Priloga E: Dobički/izgube od slovenskih neposrednih investicij v tujini, po državah prejemnicah, stanje med leti 1994-2001 (v milijonih USD).....	
Priloga F: Prikaz poslovnih rezultatov Skupine Gorenje med leti 1997-2001.....	

SEZNAM SLIK

	stran
Slika 2.1.: Jakličev model tristopenjske internacionalizacije.....	14
Slika 3.2.: Evolucija transnacionalnih korporacij.....	20
Slika 3.3.: Prikaz »insiderskih« možnosti.....	22
	24
	25



Slika 4.4.: Elementi razvojne strategije Slovenije.....	34
Slika 4.5.: Cilji in načela Slovenije na področju ekonomskih odnosov s tujino.....	34
Slika 5.6.: Stanje slovenskih neposrednih investicij v tujini med leti 1993 in 2001, v milijonih USD (vrednost skupaj: lastniški kapital in reinvestirani dobički, neto terjatve do podjetja v tujini ter obveznosti do podjetja v tujini).....	36
Slika 5.7.: Struktura slovenskih neposrednih investicij v tujini (lastniški kapital in neto terjatve).....	37
Slika 5.8.: Slovenske neposredne investicije v tujini po skupinah držav prejemnic – procentualno (%) in vrednostno (v milijonih USD) med leti 1997-2001.....	38
Slika 5.9.: Slovenske neposredne investicije v državah nekdanje Jugoslavije – vrednostna nihanja med leti 1994-2001 (stanje konec leta v milijonih USD).....	41
Slika 5.10.: Slovenske neposredne investicije v tujini – procentualni deleži po državah prejemnicah (stanje konec leta 2001).....	42
Slika 5.11.: Slovenske neposredne investicije v tujini po dejavnostih, v katere se je največ investiralo (stanje konec leta 2001 v milijonih USD).....	51
Slika 5.12.: Področja dejavnosti slovenskih gospodarskih družb z investicijami v tujini (stanje konec leta 2001).....	53
Slika 6.13.: Struktura prodaje po poslovnih področjih med leti 1997 in 2001 (v %).....	55
Slika 6.14.: Organiziranost dejavnosti Skupine Gorenje.....	55
Slika 6.15.: Obseg proizvodnje gospodinjskih aparatov (kosi) med leti 1997 in 2001.....	59
Slika 6.16.: Lastniška struktura krovnega oziroma matičnega podjetja Skupine Gorenje – Gorenje gospodinjski aparati, d.d., ob koncu lastninjenja v letu 1996.....	72
Slika 6.17.: Lastniška struktura krovnega oziroma matičnega podjetja Skupine Gorenje – Gorenje gospodinjski aparati, d.d., ob koncu leta 2001.....	74
Slika 6.18.: Gibanje vrednosti tečaja delnice GRVG med leti 1998 in 2001 (v SIT).....	75
Slika 6.19.: Naložbe, amortizacija in čisti dobiček, v milijardah SIT, stanje med leti 1997 in 2001.....	75
Slika 6.20.: Organizacijska shema podjetja Gorenje, d.d., z regionalno usmerjenostjo poslovanja.....	79
Slika 6.21.: Regionalna usmerjenost fizičnega obsega prodaje gospodinjskih aparatov med leti 1997 in 1999 po rezultatih strateških tržnih območij.....	
Slika 6.22.: Regionalna usmerjenost fizičnega obsega prodaje gospodinjskih aparatov med leti 2000 in 2001 po rezultatih strateških tržnih območij.....	
Slika 6.23.: Rast konsolidiranih prihodkov med leti 1998 in 2001; primerjava Skupina Gorenje in Gorenje Skandinavien (v %)......	

SEZNAM TABEL

	stran
Tabela 3.1.: Alternativne oblike tržnega vstopa na temelju izvoza.....	21
Tabela 3.2.: Predstavitev t. i. »outsider in insider tržne pozicije«.....	22



Tabela 5.3.: Stanja in spremembe stanj neposrednih investicij iz Slovenije 1993-2001, v milijonih USD.....	33
Tabela 5.4.: Najpomembnejši slovenski investitorji v treh vrednostno največjih prejemnicah slovenskih investicij – Hrvaški, BiH ter Nemčiji (naključno sosledje).....	46
..	49
Tabela 6.5.: Gorenjeva odvisna podjetja v Sloveniji (podatki za leto 2001).....	49
Tabela 6.6.: Gorenjeva odvisna podjetja v tujini (podatki za leto 2001).....	



SEZNAM KRATIC

BDP	Bruto domači proizvod
BiH	Bosna in Hercegovina
CECED	European Committee of Domestic Equipment (Evropsko združenje proizvajalcev bele tehnike)
CEFTA	Central European Free Trade Area
DEM	Nemška marka
EFTA	European Free Trade Assosiation
EOT	Ekonomski odnosi s tujino
EU	Evropska Unija
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
MDS	Mednarodni denarni sklad
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OZN	Organizacija združenih narodov
R&R	Raziskave in razvoj
RS	Republika Slovenija
SBI	Slovenski borzni indeks
SID	Slovenska investicijska družba
SIT	Slovenski tolar
TIPO	Agencija za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije
TNI	Tuje neposredne investicije
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UMAR	Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj
USD	Ameriški dolar
WTO	World Trade Organization



1. UVOD

1.1. Opredelitev problematike

Svetovni trendi globalizacije in internacionalizacije poslovanja predstavljajo nove izzive za slovensko gospodarstvo. Zaradi njegovega razvojnega zaostanka je intenzivno vključevanje v mednarodne ekonomske odnose nujno potrebno za nadaljnjo rast in razvoj. Sodobni kapitalski tokovi TNI predstavljajo gibalo procesa internacionalizacije, saj krepijo konkurenčne sposobnosti nacionalnih gospodarstev, podjetjem omogočajo izkoriščanje primerjalnih prednosti, oblikovanje strateških povezav, osvajanje novih trgov, znanja in tehnologij. Značilnost pretoka kapitala je, da so kapitalske transakcije obojestranske. Slovenija je neto prejemnica TNI. Po podatkih Banke Slovenije (2002: 12) smo jih leta 2001 prejeli v vrednosti 3.209 milijonov USD, medtem ko so slovenske neposredne investicije v tujino predstavljale nekaj manj kot četrtno njihove vrednosti, natančneje 950 milijonov USD. Pospeševanje TNI je temeljno orodje in strateški cilj slovenske razvojno ekonomske politike. Vhodnim TNI se pripisujejo učinki prestrukturiranja podjetniškega sektorja gospodarstva v skladu z nacionalnimi konkurenčnimi prednostmi. Izhodnim TNI se ne posveča zadostne pozornosti. Prepogosto se jih obravnava kot odliv kapitala v tujino in siromašenje nacionalnega gospodarstva. Uspešna slovenska podjetja, ki so se mednarodno uveljavila, dokazujejo, da je izhodno investiranje v obliki neposrednega nastopa na tujih trgih sredstvo ohranjanja, povečevanja tržnih deležev, osvajanja novih trgov ter izkoriščanja podjetniško in lokacijsko specifičnih prednosti. Z izhodno internacionalizacijo poslovanja ustvarjajo in izkoriščajo priložnosti, ki jih v domačem okolju primanjkuje.

1.2. Cilj diplomskega dela

Cilj diplomskega dela bo dokazati, da so izvozni rezultati slovenskih podjetij že v veliki meri odvisni od izhodne internacionalizacije poslovanja. Njihova zunanjetrgovinska mreža na trgih evropskih držav predstavlja pomemben del izvoza. Temelj razprave o izhodni internacionalizaciji dejavnosti slovenskih podjetij bodo predstavljali osnovni podatki o velikosti, geografski in sektorski strukturi slovenskih neposrednih investicij. Zahtevnejše oblike izhodne internacionalizacije ne bom povezoval z velikostjo slovenskih podjetij, temveč z razvojno stopnjo gospodarstva in konkurenčnostjo njegovih podjetij. S statističnim ovrednotenjem in analitičnim prikazom stanja bom zanikal stereotipizirane predstave o tem, da je slovensko gospodarstvo na področju izhodne internacionalizacije nerazvito. Smisel naloge bo kritično ovrednotiti vlogo države na tem področju, saj izkušnje drugih gospodarstev kažejo, da njena vloga ni le vzdrževanje ustreznih makroekonomskih pogojev. Zunanjeekonomske strategije razvoja, programi pomoči investitorjem, formalno institucionalni okviri in učinkovit sistem gospodarske promocije, predstavljajo temeljna sredstva države za pomoč podjetjem pri obvladovanju tujih trgov.

S študijo izhodne internacionalizacije podjetja Gorenje gospodinjski aparati, d.d., bom predstavil reprezentativni primer slovenskega podjetja, kjer so z izrazito izvozno usmerjenostjo in preobrazbo poslovnega sistema ustvarili optimalne pogoje za vključevanje v mednarodno blagovno menjavo. Razvejana zunanjetrgovinska mreža omogoča Gorenju, da je s tržnimi deleži prisotno na



vsakem izmed ključnih geografskih tržišč sveta. Z analizo zgodovinskega razvoja podjetja, poslovnih rezultatov in sodobnih trendov bom opredelil razvojne dileme Gorenja na poti mednarodne uveljavitve. Preučeval bom pravilnost strateške usmeritve, ki mu na trgu gospodinjskih aparatov kljub presežku ponudbe nad povpraševanjem omogoča poslovno uspešnost in povečevanje tržnih deležev.

1.3. Izhodiščne hipoteze

V skladu s cilji bom preverjal naslednje hipoteze:

- 1. Zaradi omejenosti domačih gospodarskih in tržnih kapacitet se slovenska podjetja z izhodno internacionalizacijo poslovanja aktivno vključujejo v svetovne globalizacijske procese, racionalizirajo proizvodnjo, izkoriščajo primerjalne prednosti in s tem krepijo konkurenčne sposobnosti nacionalnega gospodarstva.*
- 2. Ker so izhodne TNI sestavni del strategije gospodarskega razvoja slovenske države, je od Vlade RS odvisno ali bo razvila učinkovite instrumente njihovega pospeševanja, uresničevala strateške načrte in izkoristila realne možnosti.*
- 3. Izhodna internacionalizacija dejavnosti podjetja Gorenje gospodinjski aparati, d.d., je prioritarno usmerjena v iskanje novih trgov, zato je fleksibilnost proizvodnje, kvaliteta izdelkov ter obvladovanje logistike in prodajnih poti nujen predpogoj za njeno uspešnost.*

1.4. Metode preučevanja

Pri preučevanju tematike bom uporabljal metode opisa, primerjave, razvrščanja ter sinteze podatkov primarnih in sekundarnih virov. Empirični del naloge sloni na statistični analizi in primerjavi podatkov, ki jih Banka Slovenija objavlja v letni publikaciji »Neposredne naložbe«. Ostali podatki so bili pridobljeni na GZS, Ministrstvu za gospodarstvo, Uradu za makroekonomske analize in razvoj, Statističnem uradu RS in njihovih spletnih straneh. Študija primera temelji na analizi in sintezi internih virov podjetja Gorenje, d.d., v obliki letnih poročil, neformalnega internega gradiva, ustnih virov, na spletnih straneh in v časopisih objavljenih podatkov.

1.5. Struktura naloge

V drugem delu naloge bom opredelil osnovne pojme in teoretična izhodišča za razumevanje tematike. Predstavljene bodo temeljne teorije s področja mednarodne proizvodnje, internacionalizacije dejavnosti podjetij in argumenti v prid izhodni internacionalizaciji. Teoretična izhodišča bom sintetiziral in ponazoril z dvema modeloma internacionalizacije. V tretjem delu naloge se bom posvetil mednarodnemu trženju, uspešnosti podjetja v mednarodni menjavi ter razlogom in motivom za izhodno internacionalizacijo poslovanja. Natančneje bodo predstavljene oblike delovanja na tujih trgih in merila stopnje izhodne internacionalizacije. Četrty del je namenjen analizi zunanjeekonomske strategije Slovenije, s poudarkom na gospodarski promociji kot njenim temeljnim elementom. V petem poglavju se bom posvetil aktualnemu stanju slovenske izhodne internacionalizacije, predstavil strateške opcije slovenskih podjetij in



zakonodajno-pravni okvir investiranja. Opisal bom izsledke najpomembnejših raziskav in v empiričnem delu naloge na statističnih izhodiščih opredelil značilnosti slovenske izhodne internacionalizacije. Analiza bo časovno usmerjena v obravnavo podatkov od osamosvojitve naprej. Z navedenim aktom se je spremenila klasifikacija naše države in s tem karakteristike njenega vključevanja v tokove mednarodne menjave. Šesto poglavje sem namenil študiji primera.

Posamezne sklope naloge bom zaključil s sklepnimi dejstvi in jih na koncu raziskave v zaključku ovrednotil na izhodiščnih hipotezah.

2. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV IN TEORETIČNIH IZHODIŠČ

Pojma globalizacije in internacionalizacije dejavnosti podjetij se v literaturi pogosto zamenjmeta, zato bom določil ločnico med njima. Pri določevanju mi bodo v oporo definicije avtorjev, za katere ugotavljam, da se funkcionalno in praktično skladajo z empiričnim kontekstom diplomske naloge.

2.1. Globalizacija

Sodobno svetovno gospodarstvo najpogosteje označujemo s pojmom **globalizacije**.¹ Moderne komunikacije, nizki transportni stroški in brezmejna svobodna trgovina omogočajo stapljanje sveta v en sam svetovni trg in ustvarjajo pogoje globalne konkurence. Nosilci globalizacije so t. i. **globalna podjetja**, ki jih Dunning (1992 v Svetličič, 1996a: 90) označi kot tista, ki imajo v lasti ali nadzorujejo afilicije² izven meja države svojega sedeža. Poslovne zveze sklepajo z namenom oplajanja vrednosti. Material, delovno silo in kapital izkoriščajo tam, kjer so najlažje dostopni in najcenejši. Svoje izdelke in storitve tržijo mednarodno, na vseh pomembnejših svetovnih trgih. Tovrstna podjetja se pogosto označuje tudi kot **trans- ali multinacionalna podjetja**. Med izrazi ni večje vsebinske razlike. Rojec (1993: 25–26) preferira izraz transnacionalno podjetje, ki poudarja poslovanje preko nacionalnih meja, s središčem odločanja v državi matičnega podjetja.³ Vodenje transnacionalnih podjetij je lahko bolj ali

¹ V razvojnem trendu globalizacije postaja mednarodna soodvisnost med podjetji in industrijami vedno pomembnejša. Med glavnimi gonili globalizacije avtorji izpostavljajo liberalizacijo in tehnološko inovacijo. Svetličič (1996a: 78) jo opredeljuje kot večdimenzionalen proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne sestavine, ki tvorijo novo kakovost. Predstavlja globalno internacionalizacijo ali vsaj internacionalizacijo aktivnosti, kot so trgovina, TNI in pogodbene oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja na vseh pomembnih trgih. Krepi sopovezanost, ki terja globalno koordinacijo in integracijo aktivnosti na nov način. Pomeni proizvodnjo v osnovi enakih izdelkov za domačo in tujo porabo, pri čemer se v tujini prilagaja lokalnim okusom in navadam. Predstavlja visok delež tujih komponent v izdelkih za domačo porabo in izvoz.

² Izraz afilicija predstavlja: odvisno hčerinsko podjetje, kjer ima matično podjetje več kot 50 % lastniški delež; podjetje v delni lasti, kjer ima matično podjetje v lasti od 10 % do 50 % ter poslovno enoto ali podružnico, ki je v 100 % lasti matičnega podjetja ali skupni lasti (Trtnik, 1999: 17).

³ Matično podjetje kontrolira sredstva drugih podjetij izven domače države tako, da je lastnik določenega deleža kapitala (običajno 10 % navadnih delnic – volilnih glasov v delniški družbi ali ekvivalentnega deleža v drugih oblikah podjetij; v Nemčiji in Veliki Britaniji je ta delež 20 %) (Logar, 1999: 9).



manj centralizirano, z vertikalno hierarhično strukturo ali večjo stopnjo avtonomnosti.

Enotne definicije globalizacije ni. Različni avtorji posvečajo pozornost različnim sestavnim delom mednarodnega povezovanja. Za potrebe diplomskega dela in lažje razumevanje tematike bom uporabil naslednjo delovno definicijo. Zaradi čezmejnih dejavnosti podjetij prihaja do združevanja nacionalnih trgov v globalni svetovni trg, kjer so ekonomske ureditve in politike držav vse bolj povezane oziroma soodvisne. Ekonomska suverenost njihovih vlad se z globalizacijo zmanjšuje.

2.2. Internacionalizacija

Za razliko od globalizacije, ki bolj odseva stanje, **internacionalizacija** bolj odraža proces. Uporablja se kot sopomenka za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja. Globalizacija predstavlja nadgradnjo v obliki funkcionalne integracije geografsko razpršene ekonomske dejavnosti. Internacionalizacija ekonomskih aktivnosti je postala gonilna sila razvoja in predpogoj napredka.⁴ Svetličič (1996a: 71, 141) jo opredeljuje kot nujen, vendar nezadosten pogoj za uspešen razvoj. To naj bi še toliko bolj veljalo za majhne države.⁵ Internacionalizacija poslovanja je razvojno vprašanje podjetij in nacionalnega gospodarstva, kako vstopati na tuje trge in kako na njih poslovno delovati. Narekuje spremembo načina poslovanja, prilagodljive proizvodne in tržne sisteme ter uspešno obliko organizacije. Loustarinen (1994: 1) govori o postopnem (»step – by – step«) razvoju mednarodnega poslovanja s specifičnimi produkti na izbranih trgih. Internacionalizacija proizvodnje in menjave kot pojavna oblika dela je objektivna nujnost na določeni stopnji razvitosti gospodarstva in njegovega vključevanja v mednarodno menjavo. *Proces internacionalizacije poslovanja privede do TNI, mednarodne trgovine, različnih pogodbenih oblik sodelovanja in mednarodne proizvodnje.* TNI so po Svetličiču (1996a :167) le eden od vzvodov internacionalizacije. Doseže se jo tudi brez izvoza kapitala, saj se podjetje lahko zadolži na lokalnem kapitalskem trgu ali pa se financira iz dobičkov poprej ustanovljene afilicije. Danes se TNI kot pojavni obliki pridružujejo strateško povezovanje med podjetji in različne oblike nekapitalskih povezav, katerih cilj je ravno tako oplajanje vrednosti v tujini.

Vhodna (priliv TNI iz tujine) in **izhodna** (odliv TNI v tujino) **internacionalizacija dejavnosti podjetij** postajata vedno pomembnejši determinanti konkurenčnosti (Svetličič, Rojec, Trtnik, 1999: 3). Višja stopnja internacionalizacije vodi v hitrejšo rast, ker podjetje z mednarodno ekspanzijo

⁴ Intenzivnost in način internacionalizacije sta odvisna od ekonomske strukture in velikosti države. Bogate države naj bi bile manj usmerjene v mednarodno poslovanje, surovinsko in energetsko revne pa bolj (Svetličič, 1985: 238, 239).

⁵ Za gospodarsko strukturo majhnih držav je značilno, da je manj raznovrstna kot v velikih državah. Zaradi tendence majhnih držav, da svojo proizvodnjo usmerjajo v majhno število različnih dejavnosti, ima mednarodna menjava v gospodarski dejavnosti majhnih držav večji pomen kot v velikih državah. Za majhne države je pomembno, kako podjetja oblikujejo mreže s tujimi manjšimi in velikimi transnacionalnimi podjetji. S povezavami si zagotovijo dostop do finančnih sredstev in globalnih trgov, povzročijo zunanji pritisk za povečanje konkurenčnosti in omogočijo boljše možnosti za pridobivanje mednarodnih izkušenj in učenje z delom (Jaklič, 1995: 74). Svetličič opozarja, da majhna država več izgubi z umikom iz mednarodne delitve dela, kot pridobi z integracijo vanj (ekonomije obsega, boljša razporeditev dejavnikov, itd.), saj se njena odvisnost dejansko poveča (Svetličič, 1996a: 141).



izkorišča ekonomije obsega, tuje oprijemljive in neoprijemljive vire ter razprši poslovna tveganja (Svetličič, 1996a: 83). Skozi različne pojavne oblike se uveljavljajo podjetniško specifične prednosti.⁶ S tehnološkim razvojem se je povečala učinkovitost proizvodnje pri manjših proizvodnih količinah, zato lahko tudi manjši akterji dokazujejo svoje posebne prednosti v mednarodni proizvodnji. Z internacionalizacijo dejavnosti presegajo omejitve domačega trga.

2.3. Tuje neposredne investicije (TNI)

TNI so kot izvoz kapitala v tujino najpomembnejša in najobičajnejša oblika izhodne internacionalizacije (Svetličič, 1996b: 4). Nosilci TNI so posamezniki, podjetja, skupine posameznikov ali podjetij ter vlade in vladne agencije. Salvatore (1993: 253 v Logar, 1999: 8) razlikuje dva tipa tujih investicij. **Portfolio investicije** so finančne naložbe (obveznice, delnice, itd.), denominirane v domači valuti. Običajno se jih plasira skozi kanale različnih finančnih institucij, bank in investicijskih skladov. **Neposredne investicije**⁷ predstavljajo realne naložbe v tovarne, kapitalne dobrine, zemljo, inventar itd. Najpogostejša oblika neposrednih investicij je ustanovitev odvisnega, hčerinskega podjetja v tujini ali prevzem obstoječega podjetja z nakupom večinskega lastniškega deleža.⁸ Običajno potekajo preko trans- ali multinacionalnih podjetij. Gre za strateško obliko vlaganja, katere značilnosti sta dolgoročnost in aktivna vloga investitorja (Ministrstvo za gospodarstvo, 2001: 3). Investitor obdrži nadzor nad uporabo investiranega kapitala. Z vidika motivacije in strateškega obnašanja tujih investorjev je smiselno razlikovati med TNI, katerih primarni namen je iskanje trga (t. i. **»market – seeking«** ali **horizontalne TNI**) in TNI, katerih namen je izkoriščanje razlik v razpoložljivosti in ceni proizvodnih dejavnikov (t. i. **»resource – seeking«** ali **vertikalne TNI**) (Rojec, Stanojevič, 2001: 10).

Svetovni tokovi TNI so leta 1999 že šesto leto zapored dosegli rekordno raven. Prilivi so znašali 865 milijard USD, odlivi pa 800 milijard USD. Medtem ko so se prilivi v letu 1998 povečali za 43,5 % in odlivi za 45,6 %, so se v letu 1999 prilivi povečali za 27,3 % in odlivi za 16,4 %. Leta 1990 so prilivi znašali 209 milijard USD in odlivi 245 milijard USD. TNI postajajo v primerjavi z izvozom vedno pomembnejši način prodora na tuje trge, saj je obseg mednarodne proizvodnje presegel obseg svetovnega izvoza (Rojec, Stanojevič, 2001: 5).

2.4. Teoretična izhodišča

⁶ Dunning (1981: 1 v Rojec, 1994: 40) jih označuje kot stvari in pravice, s katerimi razpolaga določeno podjetje, ali pa ima do njih prednostni dostop v primerjavi s konkurenco.

⁷ TNI je najbolj uveljavljen in najpogosteje uporabljen termin neposrednih investicij. V strokovni literaturi, ki preučuje teorijo in razvoj neposrednih investicij, se je uveljavila ločnica med vhodnimi in izhodnimi TNI (Trtnik, 1999: 17, 18). Z vidika domačega trga **vhodne TNI** pomenijo priliv TNI iz tujine in **izhodne TNI** odliv TNI v tujino.

⁸ Višina lastniškega deleža tujega investitorja v kapitalu podjetja v tujini, ki mu omogoča nadzor in upravljanje, ni enotno določena. Izhajal bom iz priporočil OECD in MDS, kjer statistično mejo med neposrednimi in portfolio investicijami, opredeljujejo kot najmanj 10 % delež v kapitalu podjetja. To razmejitev med investicijami z dolgoročnim interesom od tistih s kratkoročnim uporabljajo kot kriterij razvrstitve tudi v Banki Slovenije. Izhodne TNI delijo še v **nove, obstoječe in ostale**. Nove investicije so naložbe rezidentov v tujini, kjer so rezidenti ustanovitelji oziroma soustanovitelji podjetja. Obstoječe investicije so naložbe rezidentov v tujini, kjer rezidenti niso ustanovitelji podjetja. Ostale investicije so naložbe v nepremičnine, podružnice, izvenbilančne naložbe ali naložbe v podjetja v stečaju (Banka Slovenije, 2002: 15, 26).



Tematika internacionalizacije dejavnosti podjetij se je intenzivneje razvijala po drugi svetovni vojni, ko so se podjetja začela posluževati mednarodne menjave in različnih oblik tržnih povezav. Pred tem so jim nacionalne razlike, protekcionizem in visoki transportni stroški oteževali čezmejno participiranje. Konkurenčni boj se je s področja lokacijsko specifičnih prednosti v šesdesetih letih dvajsetega stoletja preusmeril na področje cenovne konkurenčnosti proizvodnje. S tehnološkim napredkom in inovacijami so na pomenu pridobivali znanje, aktualne informacije ter časovna determinanta razvoja. Danes imajo konkurenčno prednost tisti, ki so dovolj hitri, izkoriščajo tržne niše, razvijajo nove izdelke in s sočasno prisotnostjo na najpomembnejših svetovnih trgih dosegajo načrtovane obsege prodaje. Pri preučevanju teoretičnih izhodišč se bom osredotočil na avtorje, katerih mikro- ali makroekonomski pristop predstavlja osnovo pričujoči raziskavi.

Teorijam je skupno, da so se razvijale preko teorije absolutnih (**A. Smith**), komparativnih prednosti (**Ricardo**) ter **HOS** (Heckscher-Ohlin-Samuelson)⁹ **teorije razpoložljivosti dejavnikov**. Zaradi nepopolnih tržnih pogojev so države začele izkoriščati primerjalne prednosti na osnovi naravnih danosti. Klasično trgovino je nasledila mednarodna menjava. Izvažali so se izdelki, kjer je bila produktivnost gospodarstva nadpovprečna in uvažali izdelki, kjer je bila njegova produktivnost podpovprečna (Senjur, 1993: 200). Teorije mednarodne menjave se ukvarjajo z menjavo nepovezanih podjetij v pogojih popolne konkurence in ne posvečajo pozornosti mednarodni proizvodnji. Prvi, ki je leta 1957 obravnaval mobilnost proizvodnih dejavnikov kot nadomestek mednarodne trgovine, je bil **Mundell**. V svojem teoretičnem konceptu ni predvidel TNI. V petdesetih in šestdesetih letih dvajsetega stoletja sta **Penrose in Hymer** s teorijo podjetja in nadzora z mikroekonomskega vidika razlagala gibanje TNI (Svetličič, 1996a: 175-181). Z njihovim razmahom in transnacionalnimi podjetji so se koncepti teorij mednarodne menjave začeli prepletati s koncepti teorij mednarodne proizvodnje in jo razlagati z mikro-, makro- in mezoekonomskega vidika.¹⁰ Makroteorije mednarodne proizvodnje se, opirajoč na teorije mednarodne menjave, ukvarjajo z vzroki za TNI, mikroteorije se ukvarjajo s podjetji, medtem ko se mezoteorije posvečajo panogi in tržnim položajem. Osnovo za mednarodno proizvodnjo predstavljajo lastniško specifične prednosti.¹¹ Podjetje z internacionalizacijo svoje dejavnosti na tujih tržiščih išče razpoložljivost lokacijsko specifičnih prednosti v obliki naravnih danosti.¹² Cilj je izkoriščanje ekonomij obsega.

Številne teorije mednarodne proizvodnje, ki se ukvarjajo z internacionalizacijo, se posvečajo vhodnim TNI z makroekonomskega vidika. Raziskujejo njihov vpliv na gospodarstvo države investitorice in države prejemnice. Z mikroekonomskega vidika so njihova izhodišča praktično

⁹ HO teorem govori o tem, da bo država izvažala izdelek, za katerega proizvodnjo porabi več surovin, ki jih ima v izobilju in so bolj cenene.

¹⁰ To je le ena izmed delitev. Avtorji teorije delijo tudi glede na nastanek, splošnost in pomen. Več v Svetličič, 1996a.

¹¹ **Lastniško specifične prednosti** se delijo na oprijemljive (opredmetena tehnologija, naravni viri, kapital in delovna sila) in neoprijemljive (neopredmeteno znanje in informacije, marketing, poslovodske, organizacijske in druge podjetniške sposobnosti).

¹² Svetličič (1996a: 270) navaja tudi obstoj umetnih lokacijskih prednosti v obliki davčnih olajšav, nižjih carinskih stopenj, subvencij itd.



uporabna, vendar zanemarjajo izhodno internacionalizacijo kot sredstvo povečanja konkurenčnosti in instrument prestrukturiranja domačega gospodarstva.

Dunningova eklektična paradigma predstavlja izhodišče za razlago TNI in transnacionalnih podjetij. Z mikro- in makroekonomskega vidika obravnava različne oblike mednarodnega udejstvovanja. Teorija temelji na t. i. »**LaLI paradigmi**«, ki označuje tri vrste prednosti: lastniške, lokacijske in internalizacijske. Z izhodno TNI podjetje ohrani lastniško specifične prednosti, medtem ko lokacijske prednosti izkorišča s svojo afilijacijo. Povezana podjetja z internalizacijo poslovanja vršijo transakcije po pravilih notranjega trga (Svetličič, 1996a: 159-160, 179-181, 253-254). Podjetje ustanavlja podružnice v tujini, da bi se izognilo transakcijskim stroškom. Medtem ko se oprijemljivo znanje lahko dobičkonosno prenaša prek trga, je za ohranjanje lastniško neoprijemljivih prednosti potrebno obdržati nadzor nad poslovanjem obratov v tujini. Z mednarodno internalizacijo se podjetja izognejo tudi neugodnim ukrepom nacionalnih oblasti v obliki carin, obdavčenja itd. (Svetličič 1985: 241-242). Če povzamem eklektično paradigmo, se TNI pojavijo takrat, ko ima investitor lastniško specifične prednosti pred svojo konkurenco v državi prejemnici in država prejemnica lokacijsko specifične prednosti pred državo investitorja. Opredmetena in neopredmetena sredstva investitorju omogočajo boljše proizvodnjo doma ter vertikalno ali horizontalno širjenje¹³ izven meja domačega trga. Neoprijemljive prednosti investitorja silijo v internalizacijo dejavnosti in nadzor nad poslovanjem podružnic v tujini. Na ta način se maksimirajo rente iz tega naslova.

Neposredne investicije z vidika podjetja, ki investira v tujini, najboljše opredeljuje **Buckley-Cassonova internalizacijska teorija**. Temelji na konceptu transakcijskih stroškov,¹⁴ do katerih prihaja zaradi tržnih pomanjkljivosti. Podjetje se za internalizacijo odloči, kadar so stroški transakcij preko trga večji kot stroški transakcij oziroma poslovanja znotraj podjetja. Podjetja z internalizacijo nadomeščajo nepopolnost zunanjih tržišč z internimi (Logar, 1999: 5). Izognejo se transakcijskim stroškom tržnega poslovanja, z rastjo krepijo tržni položaj in premije iz naslova oligopolnih dobičkov. Svoje neoprijemljivo znanje, ki bi bilo pri tržnem transferju brezplačno odtujeno, podjetje preoblikuje v vredno podjetniško premoženje (Svetličič, 1999: 37).

Porter ugotavlja, da med gospodarstvi obstajajo skupne značilnosti, na osnovi katerih se lahko oblikuje vzorec, ki prikazuje časovni razvoj konkurenčnih prednosti. Razlikuje štiri faze razvoja, ki sestavljajo nacionalni diamant

¹³ **Horizontalno (vodoravno) širjenje** pomeni, da eno podjetje znotraj svojih meja združuje eno ali večino dejavnosti, ki so potrebne za oskrbo s proizvodi in storitvami. Prednosti horizontalnega širjenja so povečanje dobičkov, znižanje stroškov in ohranjanje konkurenčnih prednosti. **Vertikalno (navpično) širjenje** pomeni ustanavljanje podobnih podjetij na sorodnih trgih, ki skupaj razvijajo ali izkoriščajo tehnologijo in prodirajo na trg. Podjetja so ponavadi enakopravna in tesno sodelujejo. Zanj je značilno osrednje močno podjetje, od katerega je odvisno delovanje celotne skupine podjetij (Jarillo, 1993: 13).

¹⁴ Transakcijski stroški so stroški sklepanja in izvajanja pogodb oziroma stroški, ki niso proizvodni in povezani s porabo (Dunning, 1993: 5). Logarjeva (1999: 5) jih opredeljuje kot stroške uporabe trga za določene transakcije (stroški menjave med partnerji, stroški organizacije in strategije, stroški sklepanja in uveljavljanja pogodb, stroški obveščanja partnerjev ter upravno-organizacijski stroški). Svetličič (1999: 31) navaja, da po nekaterih ocenah obsegajo že okoli 50 % vseh stroškov.



konkurenčnih prednosti držav:¹⁵ faktorsko poganjano, investicijsko poganjano, inovacijsko poganjano in z bogastvom poganjano fazo. Določena faza v konkurenčnem razvoju ustreza določenemu vzorcu izvozne konkurenčnosti (Porter, 1990: 545-546 v Logar, 1999: 6). V prvi fazi izvoz temelji na cenovni konkurenčnosti proizvodnih dejavnikov. V drugi fazi se izvažajo kapitalno intenzivni proizvodi, ki se proizvajajo v velikih količinah. Inovacijsko fazo zaznamuje razvoj tehnologije in zahtevnosti proizvodnje. Vzorec TNI se prilagaja strukturnim spremembam v gospodarstvu. V prvi fazi je gospodarstvo zaradi poceni delovne sile in razpoložljivih naravnih virov zanimivo za vhodne TNI. V drugi fazi se pojavijo prve investicije v tujini, ki so usmerjene na trge s ceneno delovno silo in v kapitalno intenzivno proizvodnjo. V inovacijsko poganjani fazi gospodarstvo pritegne vhodne investicije v tehnološko intenzivne dejavnosti in spodbudi izhodno investiranje v proizvodnjo komponent in vmesnih izdelkov (Logar, 1999: 6).

Teoriji življenjskega cikla proizvoda in tehnološke akumulacije kot osrednjo gibalno silo naložb v tujini poudarjata tehnološki napredek. Po teoriji življenjskega cikla proizvoda so izhodne TNI »ex post« obrambni instrument, način zadrževanja tržnega deleža, ustvarjenega s pomočjo izvoza (Svetličič, 1999: 38). Narekujejo jih izvozno zasičen trg in ambicije domačih proizvajalcev za proizvodnjo skoraj že standardiziranega izdelka. Po **Balakrishnanovi razširitvi** te teorije bi do investicij lahko prišlo tudi med manj razvitimi državami. Ko proizvajalci prilagodijo proizvodnjo lokalnim razmeram, postane preusmeritev tako pridobljenega znanja v sorodne države cenejša, kot če bi se je lotila podjetja, ki so prvotni lastniki tega znanja. Dodaten argument predstavlja dejstvo, da transnacionalna podjetja za majhne in nerazvite trge ponavadi niso zainteresirana (Svetličič, 1999: 40). **Teorija tehnološke akumulacije (Cantwell)** podpira idejo o nujnosti izhodne internacionalizacije, saj je uvajanje tehnologije kumulativen proces serije tehnoloških sprememb. Tehnološke sposobnosti se razvijajo s procesom učenja in so odvisne od uveljavljanja podjetniško specifičnega znanja na različnih trgih, kjer se tehnologija uporablja (Svetličič, 1999: 41).

Podobni so zaključki **Ozawine dinamične paradigme** pospeševanja razvoja s pomočjo TNI. Do njih pride, ko podjetju preti erozija konkurenčnosti. V tem trenutku jo poskuša obdržati tako, da prične uporabljati cenejše dejavnike v tujini. Za razliko od teorije življenjskega cikla proizvoda gre torej za »ex ante« prilagajanje. S pomočjo TNI in izkoriščanjem cenejših virov v tujini, podjetje zadrži konkurenčnost dlje, kot bi jo sicer. Na ta način pridobi čas in sredstva za osvajanje zahtevnejših proizvodenj v verigi dodajanja vrednosti (Svetličič, 1999: 38). Paradigma se z makroekonomskega vidika ukvarja z vlogo TNI kot gibalom razvoja gospodarstva. Ozawa faze razvoja deli glede na spreminjajoči se obseg treh vrst dejavnikov: primarni dejavniki (delo in naravni viri), fizični kapital in človeški kapital. Z rastjo BDP na prebivalca se povečuje

¹⁵ Porter pri dejavnih konkurenčnih prednosti držav upošteva dve zunanji spremenljivki, ki vplivata na nacionalni sistem in določata konkurenčen položaj nacionalnega gospodarstva na svetovnem trgu: vlogo države (vladne politike) in naključij ter priložnosti (Svetličič, 1996a: 230, 231). V povezavi s Porterjevim diamantom Svetličič opozarja, da izhaja bolj iz pogojev velike države in ne upošteva dovolj specifičnega položaja majhnih držav. Zanje je namreč tuje povpraševanje pomembnejše od domačega, ki mu Porterjev model pripisuje odločilno vlogo. V analizo ne vključuje TNI kot pomembnega elementa krepite konkurenčnih prednosti.



obseg fizičnega in človeškega kapitala v primerjavi z naravnimi viri. Gospodarstvo iz nizko produktivnih, tehnološko manj zahtevnih izdelkov prehaja na zahtevnejšo proizvodnjo in razvija svoje konkurenčne prednosti (Logar, 1999: 6). Gibalo napredka so vhodne TNI na nižji razvojni stopnji gospodarstva in izhodne TNI na višji razvojni stopnji gospodarstva.

Dunning v teoriji investicijske razvojne poti izhaja iz domneve, da je vloga TNI v razvoju države odvisna od vrste dejavnikov, kot so: podjetniško specifične prednosti, stopnja razvoja države prejemnice TNI, stopnja razvoja države investitorice ter politike obeh držav. Višina dohodka na prebivalca je kazalec stopnje njegove razvitosti. Loči pet faz v razvoju gospodarstva.¹⁶ Bistvo Dunningove investicijske poti je, da se investicijska pozicija države postopoma spreminja. Saldo med odlivi in prilivi TNI je funkcija razvojne stopnje države in spreminjajoče se konfiguracije lastniških, lokacijskih in internalizacijskih prednosti. Velik obseg vhodnih in izhodnih TNI je odraz visoke razvitosti gospodarstva. »Podjetja postajajo vse bolj globalna in njihovo nacionalno poreklo zamegljeno« (Dunning, Narula, 1996: 8 v Svetličič, 1999: 39).

S časovno determinanto razvoja izdelkov, podjetij in gospodarstev se ukvarjajo zlasti skandinavski avtorji, ki poudarjajo postopnost procesa internacionalizacije.

V **dinamičnem modelu internacionalizacije Johanson in Vahlne** (1977: 24-26) opredeljujeta njene statične in dinamične spremenljivke. *Statične spremenljivke* obsegajo poznavanje tržnih značilnosti in zavezanost nekemu tržišču, medtem ko *dinamične spremenljivke* obsegajo sprejemanje odločitev o zavezanosti tržišču in tekoče aktivnosti. Sedanje stanje procesa internacionalizacije je po njunem mnenju pomembno izhodišče za razlago nadaljnega razvoja.

Loustarinen zagovarja **stopenjski model internacionalizacije**, ki se odvija po določenem vrstnem redu posameznih faz in oblik internacionalizacije. Razlikuje med *vhodno in izhodno internacionalizacijo* oziroma tisto na ravni dežele (makro nivo), panoge (mezo nivo) in podjetja (mikro nivo). Začne se z domačim delovanjem, vhodno internacionalizacijo ter nadaljuje z izhodno in kooperativno internacionalizacijo.¹⁷ Na ravni podjetja se odvija po sosledju naslednjih oblik poslovanja: izvozna faza (ponavadi preko agentov in posrednikov), faza ustanavljanja prodajnih podružnic v tujini, licenčna oz. pogodbeno faza in proizvodnja v tujini. Vrstni red oblik delovanja se začne z neinvesticijskimi oblikami (trgovina). Tem sledijo različne pogodbene oblike

¹⁶ V *prvi, predindustrijski fazi* so gospodarstva z najnižjim BDP na prebivalca brez posebnih lokacijskih prednosti in TNI. V *drugi fazi* so države, ki pridobivajo veliko vhodnih TNI z namenom izkoriščanja razpoložljivih naravnih virov in delovno intenzivnih dejavnosti. Z rastjo dohodka na prebivalca se v *tretji fazi* pojavijo že prve izhodne TNI, ki so usmerjene v iskanje poceni delovne sile, trgov ali ohranjanje tržnih deležev. Negativni saldo TNI se postopoma zmanjšuje. Vhodne TNI omogočajo razvoj lastniško specifičnih prednosti. V *četrti fazi* razvoja s krepitvijo lastnih tehnoloških sposobnosti, izhodne TNI prevladajo nad vhodnimi. Domača delovna sila postane dražja, zato se nekonkurenčne dejavnosti selijo v tujino. Konkurenčne prednosti države postanejo ustvarjene prednosti, ki jih med drugim zagotavlja manjše število vhodnih TNI. Vlada poleg regulativne in nadzorne vloge poskuša zmanjšati tržne nepravilnosti in okrepiti konkurenco. V *peti fazi* so države z najvišjim BDP na prebivalca. Saldo vhodnih in izhodnih TNI je izenačen, saj veliko vlagajo medsebojno. Naraščajo vhodne in izhodne TNI. Izhodne TNI v države na nižjih stopnjah razvoja se izenačijo z vhodnimi TNI iz teh držav, ki na njihove trge vstopajo z namenom pridobivanja znanja (Svetličič, 1996a: 366-367 in 1999: 38-39).

¹⁷ Najbolj uveljavljene oblike so strateške povezave in kooperacijski sporazumi.



mednarodnega sodelovanja (licence, franšize, kooperacija, projekti na ključ), naložbeno sodelovanje (na začetku v trgovinske podružnice), pogodbeno sodelovanje v proizvodnji, portfolio naložbe in na koncu TNI (Svetličič, 1996a: 291-292). Geografsko se internacionalizacija začne na najbližjih, poznanih trgih. Podjetja se z razvojem vse bolj odmikajo matični državi. Glede na predmet internacionalizacije naj bi se najprej internacionalizirali izdelki, nato storitve nižjega kadra, sistemi in nazadnje ustvarjeno znanje na najvišji ravni.

2.5. Zakaj izhodna internacionalizacija dejavnosti podjetij?

Izbrane teorije mednarodne proizvodnje bom dopolnil z argumenti, ki jih teoretiki navajajo v prid izhodni internacionalizaciji dejavnosti podjetij. Služili mi bodo kot izhodišče za ovrednotenje slovenske izhodne internacionalizacije in študije primera.

Nujnost internacionalizacije izhaja iz **Aharoni-Hirschevih argumentov**. Za razliko od teorij življenjskega cilka proizvoda in tehnološke akumulacije se avtorja ne opirata le na tehnološke dejavnike, temveč na značilnosti izdelkov in storitev. Neposreden nastop na tujih trgih je predpogoj utrjevanja, ohranjanja obstoječih tržnih deležev in njihovega postopnega povečevanja. Izhodna internacionalizacija dejavnosti podjetij izhaja iz dvojne narave proizvodov in storitev:

- *univerzalnih proizvodov (Up)*, katerih proizvodnja je standardizirana in jo lahko na osnovi stroškovnih prednosti opravlja veliko število proizvajalcev po svetu, saj je tehnologija široko dostopna;
- *univerzalnih storitev (Ust)*, kot so bančne, zavarovalniške in transportne storitve;
- *specialnih proizvodov (Sp)*, ki so rezultat posebnega, podjetniško specifičnega (monopolnega) znanja enega samega podjetja (na primer: najzmoglivejši računalniki, stroji z numeričnim krmiljenjem, skenerji v medicini) in
- *specialnih storitev (Sst)*, ki jih lahko nudi le podjetje, lastnik določenih znanj in specialnih proizvodov. Te storitve se nanašajo na: navodila, popravila specialnih izdelkov in podobno. Medtem ko lahko univerzalne proizvode in storitve nudi vsak, je trg za specialne proizvode in storitve rezerviran le za tiste, ki so jih ustvarili oziroma so jim sposobni nuditi spremljajoče storitve.

Razvojna implikacija tega pristopa je sosledje internacionalizacije, ki poteka od začetne usmeritve na Up in Ust (s pomočjo uvoza opreme ali vhodnih TNI), spodbujanja razvoja Sp in Ust s pomočjo vhodnih TNI in v najvišji fazi izhodnih TNI, do spodbujanja razvoja Sp in Sst. Enako sosledje velja pri izhodnih TNI: sprva se na temelju stroškovnih prednosti internacionalizira Up in Ust, sledijo vlaganja v trgovske podružnice in proizvodne kapacitete. Na višji stopnji razvoja se na področju Up in Sst ustanavlja proizvodne obrate v tujini. Šele na zelo visoki stopnji razvoja se v tujini proizvaja Sp in Sst. V regionalnem pogledu se takšna internacionalizacija pomika od bližnjih držav k vse bolj oddaljenim (Svetličič, 1996a: 369-370). Z vidika razvojne strategije se konkurenčne prednosti podjetja gradijo na nizkih stroških Up in Ust. Z razvojem se njihove prednosti pomikajo v smeri Sp in Sst. Tovrstne proizvode in storitve podjetje uspešno prodaja in zagotavlja le z neposredno prisotnostjo na tujem trgu (Svetličič, 1999: 41).

Dunning je dopolnil pomanjkljivosti Porterjevega diamanta s TNI, v smislu razširitve konkurenčnih prednosti. Del, ki se nanaša na izhodne TNI, opozarja



na tri glavne razlike med transnacionalnimi podjetji in domačimi neinternacionaliziranimi podjetji:

1. transnacionalna podjetja imajo zaradi zemljepisne razvejanosti svoje dejavnosti več različnih opcij razvoja;
2. z diverzifikacijo premoženja in gospodarske dejavnosti znižujejo tečajna in druga tveganja;
3. imajo dostop do tujih virov, trgov, ekonomskih sistemov, poslovnega sodelovanja, infrastrukture in konkurence (Dunning, 1992: 144 v Svetličič, 1999: 42).

Izhodno internacionalizacijo dejavnosti podjetij Dunning uvršča v njihovo splošno strategijo razvoja in koncept verige dodajanja vrednosti. Loči pet faz internacionalizacije:

1. začetek internacionalizacije:

podjetje se odloči za internacionalizacijo z namenom, da bi nabavilo manjkajoče vire po nižjih cenah ter osvojilo nova ali zavarovalo obstoječa tržišča. Način vstopa na tuji trg je odvisen od razlogov, ki so do tega privedli. V primeru, da je izvoz s pomočjo tujih predstavnikov preveč tvegan, da je proizvod potrebno prilagoditi lokalnim pogojem ali le-tega redno servisirati, se proizvajalec raje kot za izvoz odloči za neposredno prisotnost na tujem trgu. Lastno trgovsko mrežo ustanovi z namenom oblikovanja trga za svoje proizvode, medtem ko proizvodno enoto ustanovi le tedaj, ko je potrebna stalna prisotnost ali pa proizvoda ni mogoče izvažati zaradi transportnih omejitev;

2. investicije v trgovinsko povezane dejavnosti:

tovrstna internacionalizacija je običajno prva na naložbah utemeljena internacionalizacija. Zahteva manj sredstev, je nizko rizična in zato dobra priprava za kasnejše proizvodne TNI;

3. naložbe v tujini vnaprej in nazaj po verigi dodajanja vrednosti:

ne gre več le za olajšanje prodaje v tujini, temveč za naložbe v proizvodnjo blaga in storitev. Cilj je doseči ekonomije obsega, parirati obnašanju konkurentov (taktika zasledovanja ali vračanja groženj), preskakovati uvozne pregrade ter zmanjšati transportne in administrativne stroške poslovanja v tujini;

4. poglabljanje in razširjanje mreže v tujini:

primeri kažejo, da so prve faze internacionalizacije osredotočene na tiste dejavnosti, pri katerih je dodana vrednost majhna (končna faza sestavljanja izdelka ali začetna faza obdelave). Ob nizkih tveganjih zahtevajo manjša vlaganja v izobraževanje delavcev. Na tej stopnji se posamezne proizvodne faze po verigi dodajanja vrednosti geografsko mednarodno razpršijo;

5. regionalna ali globalna integracija:

v tej fazi matično podjetje ali njegove afiliacije proizvajajo različne izdelke za prodajo na svetovnem ali regionalnem trgu. Trženje se izvaja interno, znotraj sistema multinacionalnih podjetij. Del raziskovalno-razvojne dejavnosti se izvaja na mestu proizvodnje. V tej fazi je zelo malo podjetij (na primer: Ford, Philips, Fujitsu, ali IBM) (Dunning, 1993 v Svetličič, 1996a: 292-293).

Cantwell (1990 v Jaklič, 1995: 72) navaja štiri skupine razlogov za naraščanje internacionalizacije s časom. *Prva skupina razlogov* izhaja iz prednosti lastništva podjetij, ki predstavlja osnovno determinanto sposobnosti podjetij, da vzdržujejo in povečujejo svoj delež na trgih, kjer tekmujejo. Izvoz je nestabilna strategija mednarodnega vključevanja, saj v primeru, ko šibkejša tuja podjetja uspejo prepričati svoje vlade, da vzpostavijo trgovinske ovire, lahko zelo hitro usahne. V večini primerov je zato pomembno, da imajo podjetja v



tujini nacionalni status, kar dosežejo z izhodno internacionalizacijo svoje proizvodnje oziroma s proizvodnim podjetjem v tujini. *Druga skupina razlogov* temelji na prednostih lokacije proizvodnje. Stopnja internacionalizacije podjetij se bo povečala, če se bodo prednosti lokacije proizvodnje glede na ostali svet relativno oddaljevale od njihove države. *Tretja skupina razlogov* je povezana s prizadevanji podjetij, da bi se približala svojim bolj internacionaliziranim konkurentom. Njihova mednarodna proizvodnja predstavlja le majhen delež njihovega poslovanja. Učinek dohitevanja je v zadnjih nekaj letih postal izredno pomemben. Prednosti lastništva podjetij, vključno z možnostmi za inovacije, postajajo vedno bolj povezane s stopnjo multinacionalnosti.¹⁸ Zadnja, *četrti skupina razlogov* se nanaša na splošni trend internacionalizacije poslovanja. Tehnološki napredek, znižanje stroškov transporta in komunikacij omogočajo večjo internacionalizacijo poslovanja, pri čemer se koncentracija proizvodnje in njena množičnost vse bolj nagibata k fleksibilni proizvodnji.

Svetličič (1996a: 294) usmeritev podjetja pogojuje z domačimi potisnimi dejavniki (na primer majhen trg, konkurenca in odprtost) ter vlečnimi dejavniki, ki delujejo iz tujine ali svetovnega okolja (velikost svetovnega trga in ekonomije obsega, ki jih lahko podjetje tam uresničuje). Danes se podjetja odločajo za izhodno internacionalizacijo, da bi bila bližje porabniku, dvignila učinkovitost, imela boljši dostop do tehnologije in znanja ter se branila pred konkurenco.

2.6. Modeli izhodne internacionalizacije

Uppsalski model opisuje proces internacionalizacije kot postopno uveljavljanje podjetja v mednarodni prodaji in proizvodnji. **Johanson in Mattsson** (1993: 317 v Česen, 1995: 3) govorita o postopni rasti in eksperimentalnem učenju podjetij. Postopek izvažanja je predstavljen kot zaporedni postopek učenja s postopnim povečevanjem privrženosti do zunanjih trgov. **Loustarinen in Hellman** (1994: 12, 15-16 v Česen, 1995: 3-4) sta mnenja, da se internacionalizacija začne z vhodno internacionalizacijo (»inward internationalization process«), kjer podjetje najprej uvaža izdelke, potem storitve, sisteme in na koncu znanje. Nadaljuje se z izhodno internacionalizacijo (»outward internationalization process«), ki poteka v štirih fazah¹⁹ glede na prodajo različnih vrst izdelkov in obliko poslovanja na tujih trgih. Zadnja stopnja internacionalizacije je kooperativna internacionalizacija »cooperative internationalization process« v obliki strateških zvez, pogodb o sodelovanju in drugih mrežnih sodelovanjih med podjetji.

Jakličev model tristopenjske internacionalizacije temelji na raziskovanju slovenskih podjetij. Podrobneje ga bom predstavil zaradi njegove uporabnosti pri raziskovanju tematike. Model je primerljiv z Loustarinenovim in Hellmanovim modelom, le da Jaklič vhodno internacionalizacijo imenuje pasivna oziroma odvisna internacionalizacija in izhodno internacionalizacijo aktivna

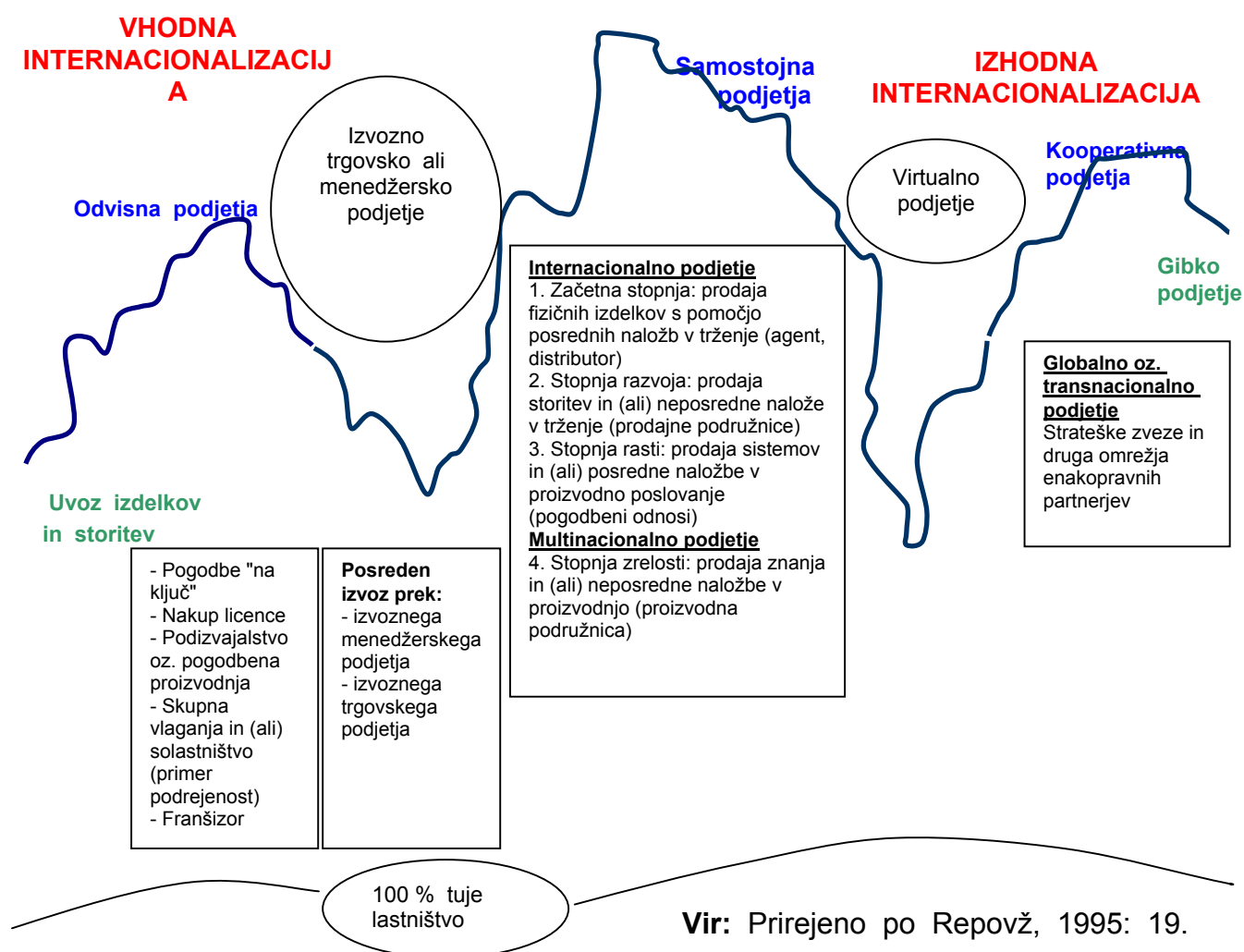
¹⁸ Nove multinacionalke lahko povečajo svojo konkurenčnost do že uveljavljenih multinacionalk z večjo geografsko diverzifikacijo svoje proizvodnje, pri čemer za različne aktivnosti iščejo najustreznejše lokacije (Jaklič, 1995: 72).

¹⁹ *Začetna stopnja* – prodaja fizičnih izdelkov s pomočjo posrednih naložb v trženje; *stopnja razvoja* – prodaja storitev in/ali neposredne naložbe v trženje (prodajne podružnice); *stopnja rasti* – prodaja sistemov in/ali posredne naložbe v proizvodno poslovanje (podizvajalstvo, dajanje licenc) in *stopnja zrelosti* – prodaja znanja in/ali neposredne naložbe v proizvodnjo (proizvodna podružnica).



internacionalizacija.²⁰ Model nazorno prikazuje težave in izzive procesov internacionalizacije za srednje velika in mala podjetja. Združuje glavne teorije mednarodne proizvodnje in predstavlja osnovo podjetjem pri oblikovanju njihove razvojne strategije. Zaradi nazorne upodobitve procesa internacionalizacije v obliki najvišje slovenske gore ga mnogi imenujejo »**Triglav slovenske internacionalizacije**«.

Slika 2.1.: Jakličev model tristopenjske internacionalizacije



Razlikuje med tremi stopnjami internacionalizacije: odvisno, neodvisno in soodvisno internacionalizacijo (Jaklič, 1998 : 159-185). Stopnje vključujejo logiko teorij internalizacije, procesa internacionalizacije in mreženja.²¹ Opisujejo možnosti širitve poslovanja glede na trenutno razvojno stopnjo podjetij. Na stopnji **odvisne internacionalizacije** je podjetje pri izvozu svojih izdelkov ali storitev strateško in poslovno povsem odvisno od drugih. Dosega lahko različne

²⁰ Termina pasivne in aktivne internacionalizacije vnašata pomensko in funkcionalno nejasnost v razlago procesa internacionalizacije, zato bom v nadaljevanju v Jakličev model apliciral termina vhodne in izhodne internacionalizacije.

²¹ Johanson in Mattsson (1993: 305, 309 v Česen, 1995: 5) mreže opredeljujeta kot industrijski sistem, ki je sestavljen iz podjetij, ki se ukvarjajo s produkcijo, distribucijo ter uporabo blaga in storitev. Po mrežnem pristopu internacionalizacija podjetij pomeni, da podjetja z mednarodnim širjenjem vzpostavijo in razvijejo povezave s partnerji v tujih mrežah. Poslužujejo se horizontalnega ali vertikalnega povezovanja (glej opombo 13).



stopnje. Najnižja je uvoz izdelkov in storitev. Začetno znanje pridobiva prek stikov s tujimi partnerji. Jaklič (v Repovž, 1995: 19-20) navaja pet oblik pridobivanja tega znanja: franšizing,²² skupna vlaganja ali solastništvo, podizvajalstvo ali pogodbeno proizvodnja (t.i. dodelavna dela), nakup licence in pogodbe na ključ. V primeru franšizinga je franšizi (jemalec franšize) popolnoma odvisen od franšizorja (dajalca franšize). Zelo visoka je stopnja odvisnosti pri skupnem vlaganju oziroma solastništvu.²³ Takšno pogodbeno razmerje je težko prekiniti. Nekoliko manjša je odvisnost od partnerja pri podizvajalstvu oziroma pogodbeni proizvodnji,²⁴ kjer podjetje kot podizvajalec velikega tujega podjetja zanj izvaja določena dela. Licenčni odnosi omejujejo samostojnost le za kratek čas. Z licenco si podjetje pridobi pravico proizvajati določen izdelek, tehnološko dokumentacijo, tehnologijo in možnost prodaje na domačem trgu ali pogodbeno določenem tujem trgu. Podjetje, ki izvaja pogodbe na ključ, v tuji državi na primer zgradi nepremičnino in poskrbi za njeno upravljanje v uvajalnem času. Pri izvajanju tovrstnih projektov je popolnoma samostojno. Podjetja, ki imajo znanje za proizvodnjo določenega izdelka, pogosto svojih izdelkov ne izvažajo sama, ampak se odločijo za t. i. posredni izvoz. Izvozne posle prepuščajo domačim izvoznim, trgovskim ali menedžerskim izvoznim podjetjem. Pri posrednem izvozu podjetja niso v neposrednih stikih s tujimi partnerji in se zato manj intenzivno prilagajajo mednarodnemu okolju. **Neodvisna internacionalizacija** predvideva večjo samostojnost podjetja, s povečevanjem njegove odgovornosti na mednarodnih trgih. Podjetje prične razvijati svojo multinacionalno miselnost. Jaklič (v Repovž, 1995: 19, 20) podjetja na tej razvojni stopnji razvršča v tri skupine:

1. aktivni izvozniki, ki na začetku svoje izdelke prodajajo s pomočjo posrednih naložb v trženje. Izvoz na tujih trgih izvajajo najeti agenti ali distributerji;
2. internacionalna podjetja, ki prek v tujini ustanovljenih podružnic prodajajo svoje izdelke, lastne tržne in prodajne storitve. Še nekoliko višjo stopnjo vključevanja v svetovno gospodarstvo kažejo tista internacionalna podjetja, ki v tujini prodajajo celotne sisteme – na primer gradnjo in usposobitev tovarne, ki izdeluje njihove proizvode, licence, storitve inženiringa ali franšize;

²² Uveljavljenost franšizinga v najrazvitejših gospodarstvih dokazuje, da gre za najuspešnejši tržni koncept široke porabe, ki po mnenju Johna Naisbitta utegne postati najbolj razširjen distribucijski sistem prihodnosti (Giacomelli, 1995: 10). Mehanizem temelji na pogodbenem razmerju med franšizorjem (dajalcem franšize) in franšizijem (jemalcem franšize), v katerem slednji ohrani svojo pravno, finančno in kadrovsko samostojnost, pridobi pa koristi franšiznega paketa: trg in blagovno znamko, izvirno znanje, visoko kakovostne proizvode ali storitve oziroma tehnologijo za njihovo proizvodnjo. Značilna je dolgoročna usmerjenost ter preizkušena formula poslovnega uspeha, ki ga franšizor ponuja franšiziju. Kot primer lahko navedemo restavraciji »Dairy Queen« in »McDonald's«.

²³ Idrijsko podjetje Kolektor, d.o.o., je leta 1968 podpisalo licenčno pogodbo in pogodbo o skupnih vlaganjih z nemškim podjetjem Kautt & Bux Commutator GmbH (v nadaljevanju K & B), vodilnim evropskim proizvajalcem komutatorjev. Na ta način so pridobili dostop do nove tehnologije. V času sodelovanja so skozi proces učenja s pretokom znanja razvijali svojo tehnologijo. Podjetje je postalo enakopravno na tehnološkem področju, na določenih drugih področjih pa je celo preraslo nemškega partnerja. Odvisnost jim je pogojeval njihov lastniški delež. Zaradi sklenjene pogodbe niso smeli razvijati lastne blagovne znamke in prodajne mreže. Popolne odvisnosti so se rešili šele s stečajem podjetja K & B (Repovž, 1995: 20).

²⁴ Takšno razmerje ima murskosoboška Mura do nemškega Bossa. Ta ji dobavlja kroje in blago (Repovž, 1995: 20).



3. multinacionalna podjetja, ki z neposrednimi naložbami ustanovljajo tovarne, kjer izdelujejo proizvode na osnovi lastnega znanja in v katerih zaposlujejo lokalno delovno silo.

V zadnji vrh procesa internacionalizacije Jaklič uvršča **soodvisno internacionalizacijo**. Akterji so globalna oziroma transnacionalna podjetja,²⁵ strateške zveze, druga omrežja enakopravnih partnerjev in gibko podjetje. Značilnost transnacionalnega podjetja je njegovo prilagajanje lokalnim potrebam trga in države, ter izkoriščanje lokalnih virov oziroma znanja ob vzdrževanju globalne učinkovitosti. Pri svojem poslovanju se opira na materialne in kadrovske vire povsod po svetu. Še višja stopnja so strateške zveze in druga omrežja enakopravnih partnerjev.²⁶ Gibko podjetje je predikcija prihodnjega razvoja. Nastalo naj bi z združitvijo dveh ali več podjetij iz različnih držav. Njegova značilnost naj bi bilo popolno izginjanje meja med združenimi podjetji. Womack in Jones (1994: 93 v Česen, 1995: 17) koncept gibkega podjetja povezujeta s konceptom vitke proizvodnje («lean production»). Opredeljujeta ga kot skupino posameznikov, funkcij in pravno ločenih, vendar povezanih podjetij. Jaklič v stopnjo soodvisne internacionalizacije uvršča še t. i. virtualno podjetje, ki ga omogoča razvoj informacijske tehnologije. To je na primer podjetje, ki se ukvarja z oddajanjem letal, čeprav jih samo nima. Najema jih pri velikih letalskih družbah, ki imajo proste zmogljivosti.

2.7. Sklep

Internationalizaciji dejavnosti podjetij teoretiki posvečajo veliko pozornost, vendar ugotavljam, da je razvoj teorije na to temo relativno skromen. Temeljna značilnost procesa internacionalizacije je njegova postopnost. Kakršnokoli strateško odločanje v podjetju je v prvi vrsti odvisno od tega, kako podjetje pristopi k internacionalizaciji. Praviloma se začne z domačim delovanjem, ki mu sledi vhodna internacionalizacija, nato izhodna internacionalizacija in končno kooperacijska internacionalizacija. Kljub temu, da večina podjetij internacionalizira svojo dejavnost po opisanih vzorcih, ne gre vedno za linearen proces. Lahko pride do preskakovanja, prepletanja posameznih faz, ali pa so te faze bistveno skrčene. Vse skupaj je pogojeno s položajem podjetja, domačim ali tujim okoljem v katerem deluje in dostopom do finančnih sredstev. Teoretiki se pogosto posvečajo samo določeni stopnji v procesu internacionalizacije. Zanimarjajo njihovo prepletenost in dinamičnost razvoja.

Zaključim lahko, da je izhodna internacionalizacija gospodarstva in podjetja objektivna nujnost na določeni stopnji razvoja. Izhodne TNI, izvoz kapitala v tujino in različne oblike pogodbenih oblik sodelovanja so postale inštrument izkoriščanja primerjalnih prednosti in način njihovega oplajanja v tujini. Danes podjetja vlagajo v tujini precej prej kot so v preteklosti. Izkušnje in trendi razvoja so jih pripeljali do spoznanja, da z izhodnimi TNI utrdijo in povečajo tržne deleže, ki so jih dosegli s pomočjo izvoza.

²⁵ Primer transnacionalnega podjetja je IBM.

²⁶ Primer je donedavno zavezništvo med Renaultom in Volvom.



3. MEDNARODNO TRŽENJE

Čas orientacije trženja na domači trg se je s procesi globalizacije iztekel. Netržne mehanizme – pomanjkanje konkurence, neizrazito ponudbo in kakovost izdelkov, centralizirano politiko poslovanja in oblikovanja cen, so zamenjali pravi tržni mehanizmi in nove ekonomske zakonitosti. Razpoložljivost proizvodov kupcem ne zadostuje. Zahtevajo nove rešitve, dnevno servisiranje in zadovoljevanje svojih potreb. Pri tem postajajo vedno bolj izbirčni. Proizvajalec in prodajalec morata v tržnem boju izpolnjevati njihova pričakovanja in z optimalizacijo vseh prvin poslovanja loviti korak s konkurenco. S spremembo tržnih pogojev so se spremenili subjekti, načini in oblike tekmovanja. Tekmovanje se je zoastrilo in postalo globalno. Transnacionalna podjetja razpolagajo z izdelki in standardiziranimi proizvodnimi procesi za posamezne nacionalne trge (Žlebnik, 1994: 358). Njihova strategija trženja in lociranja proizvodnih faktorjev je sočasno usmerjena na ključna svetovna tržišča. Konkurenčne strategije intergrirajo preko nacionalnih meja in jih uveljavljajo z enotnimi marketinškimi pristopi. Mednarodna menjava omogoča povečanje produktivnosti virov, doseganje visoke stopnje ekonomij obsega in višjega življenjskega standarda prebivalcev (Senjur, 1991: 185). Dobički se maksimirajo le z njeno nadgradnjo – mednarodno proizvodnjo blaga in storitev.

3.1. Uspešnost podjetja v mednarodni menjavi

Osnovo mednarodne menjave predstavljajo razlike v razpoložljivosti virov in tehnoloških sposobnosti. Uspešna so podjetja, ki so s svojim programom izdelkov in storitev konkurenčna na svetovnih trgih. Trošt (1990: 94-101) opredeljuje tri glavne skupine dejavnikov mednarodne konkurenčnosti: stroškovno prednost, kakovost izdelkov in storitev ter poslovnost. Stroškovno konkurenčnost določajo družbena in individualna proizvajalčeva produktivnost dela, ki je ob povprečnih družbenih obveznostih najpomembnejši kazalec proizvodnih stroškov. Finančno uspešnost podjetja zaznamujejo svetovne cene, menjalniški tečaji, stimulacije izvoza²⁷ in uvozna zaščita.²⁸ Kakovost izdelkov in storitev je eden temeljnih dejavnikov mednarodne konkurenčnosti. Razvijanje inovativnih dejavnosti in informacijskega sistema na ravni podjetja omogoča odkrivanje in spoznavanje novih elementov kakovosti ter njihovo uveljavljanje v praksi. Poslovnost opredeljuje celovitost med seboj usklajenega delovanja poslovnih funkcij v odnosih med podjetji, drugimi institucijami in osebami. Visoka poslovnost in podjetnost zagotavljata kakovost proizvodnje, trgovinskih, kooperacijskih, tehničnih in drugih poslov.

Uspešnost podjetja v mednarodni menjavi se odraža v njegovih finančnih rezultatih. Podjetje je pri izvozu finančno uspešno, če so prihodki od izvoza višji kakor odhodki za proizvodnjo in trženje določenega obsega blaga in storitev.

²⁷ Nadpovprečno produktivni proizvajalci ne potrebujejo *izvoznih stimulacij*. V praksi mednarodnega poslovanja poznamo stimulacije izvoza v obliki izvoznih premij, ki povečujejo prihodek izvoznika od izvoza v domači valuti ter v obliki znižanja ali vračila nekaterih dajatev, kar vpliva na znižanje stroškov oziroma dohodkov. Ekonomski motiv za stimulacijo izvoza je lahko precenjena domača valuta.

²⁸ *Uvozna carinska zaščita domačih proizvajalcev* je smiselna za tiste proizvodne programe, ki jih gospodarstvo še razvija ali jih namerava razvijati v prihodnje.



3.2. Makroekonomski razlogi za izhodno internacionalizacijo poslovanja

Gospodarstvo, ki se uspešno razvija z izhodno internacionalizacijo dejavnosti svojih podjetij, razvoju primerno izboljšuje svojo tržno pozicijo na mednarodnih trgih. Z vidika dodane vrednosti se dohodka, primerljivega z gospodarsko najuspešnejšimi državami, ne da doseči le z dodelavnimi posli. Želja po obvladovanju večjega dela končne cene izdelka postaja vse intenzivnejša s penetracijo v mednarodne prodajne kanale (Zupančič, 1997: 247).

3.3. Podjetniški motivi za izvoz

Vežjak (1987: 30) med njimi izpostavlja: povečanje prometa, zaposlitev in večjo izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti, zniževanje stroškov na enoto izdelka, skrajšanje amortizacijske dobe, podaljšanje življenjskega cikla izdelkov, izravnavo zasičenih in ekspanzivnih tržišč, porazdelitev tveganja, izboljšanje konkurenčnih sposobnosti podjetja, inovacije poslovnega sistema, njegov razvoj in rast itd.

Izvoz izdelkov in storitev je najenostavnejša in najmanj tvegana oblika izhodne internacionalizacije. Zaradi nerealnega ocenjevanja notranjih zmogljivosti in razmer v zunanjem okolju, neracionalnega poslovanja, relativno nizke kakovosti dela ter neusposobljenosti in nepripravljenosti za spopad z mednarodno konkurenco je večina podjetij na tej stopnji izhodne internacionalizacije (Žlebnik, 1994: 361). Koncentracija kapitala in znanja ter ekonomsko izrabljanje napredka vzpodbuja njihov interes, da se vključijo v višje oblike izhodne internacionalizacije in vzpostavijo različne oblike ekonomskega integriranja.

3.4. Podjetniški motivi za neposredno investiranje v tujini

Preden se podjetje odloči, da bo svojo dejavnost v tujini iz klasičnega izvoza razširilo v višje oblike izhodne internacionalizacije, mora za to obstajati vzrok. Med vzroki za investiranje v tujini Rodriguez in Carter (1994: 426-430) izpostavljata: komperativne prednosti – zaradi cenejše delovne sile, cenejših surovin ali previsokih stroškov za klasičen izvoz je določena država zanimiva za neposredno investiranje. Njene primerjalne prednosti so glede na investitorjevo državo velike in zagotavljajo bistveno cenejšo proizvodnjo kot doma; operativne ovire za izvoz – nekatere države so monopolisti za določene surovine (na primer nikelj, volfram, živo srebro itd.), omejujejo njihove izvozne količine, medtem ko so za domači trg na voljo v neomejenih količinah. Podjetje, ki investira v proizvodnjo izdelkov v taki državi, reši problem proizvodnje, za prodajo izdelkov, ki vsebujejo monopolne surovine, pa ni omejitev; obdavčenje – je eden temeljnih razlogov za alokacijo proizvodnje v tujini. Management mora podjetju in delničarjem dolgoročno zagotoviti čim večji donos, kar je včasih mogoče le s preselitvijo proizvodnje v države, ki imajo velike davčne olajšave. Stroški se zaradi tega znižajo; finančna diverzifikacija – namen diverzifikacije je razpršitev tveganja pri poslovanju podjetja. Tveganje poslovanja je bistveno nižje, če podjetje investira v različna gospodarska področja in v proizvodnjo v različnih državah kot pri proizvodnji le enega izdelka v eni državi; tržne značilnosti – mnogo podjetij se odloča za investiranje



v tujini zato, da bodo imeli na novem tržišču prevladujoč tržni delež, s tem diktirali cene in ostale plačilne pogoje.

Dunning (1993: 57) razlikuje štiri motive, ki podjetja ženejo v svet: iskalci novih virov – sem uvršča podjetja, ki se za neposredno investiranje v tujini odločijo z namenom, da bi prišla do specifičnih virov,²⁹ z nižjimi stroški kot doma. Motiv za neposredno naložbo je večja dobičkonostnost in konkurenčnost na trgih, kjer že ali šele nameravajo prodajati; iskalci trga – ta podjetja vlagajo v določene države, regije ali bližnjo okolico zato, da bi tam prodajala svoje izdelke ali storitve. Prej so jih na te trge običajno izvažala, potem pa so se zaradi carin ali drugih stroškovnih ovir morala odločiti za lastno podjetje. Z naložbo poskušajo ohraniti trg ali osvojiti nove. Dodatni argument zanje je, da je težko voditi posle in jih nadzorovati, če je podjetje od svojih trgov zelo oddaljeno; iskalci učinkovitosti – podjetje se za naložbo v tujini odloči zato, da bi z dejavnostmi, ki jih izvaja na širšem geografskem prostoru, doseglo čim večji skupni učinek. To je še posebej pomembno pri proizvodnji, ki temelji na ekonomiji obsega ali na diverzifikaciji tveganja;³⁰ iskalci strateškega premoženja – tako podjetje ponavadi prevzame premoženje tujih korporacij zato, da bi promoviralo svoje dolgoročne strateške cilje, še zlasti ohranitev ali razvoj mednarodne konkurenčnosti. Pri tovrstni naložbi ne gre toliko za takojšnje izkoriščanje pridobljene strokovne ali tržne prednosti kot zato, da bi se podjetje kapitalsko in tržno okrepilo ali omajalo položaj tekmecev. Iskalec strateškega premoženja v drugi fazi poskuša zaslužiti s prednostmi, ki jih je pridobil s skupnim lastništvom diverzificiranih ali podobnih dejavnosti in zmogljivosti.

Vzroki za investiranje v tujini so lahko različni. Poleg predstavljenih, naj z vidika tematike diplomskega dela omenim še situacijo, ko začne proizvod doma postajati manj zanimiv, se prestavi njegovo proizvodnjo v tujino. Tam ima potencialno možnost, da postane ponovno tržno uspešen.³¹ Vzrok je lahko tudi oligopolna tržna struktura, ko ima manjša skupina proizvajalcev pod kontrolo celoten trg za določen proizvod. V oligopolu veljajo dogovori in pa strategija slediti vodilnemu. Podjetje se v takih razmerah odloči za prodor na tuji trg z namenom, da bo tam postalo neodvisno in bo lahko samo odločalo o proizvodnji in prodaji.

3.5. Oblike delovanja na tujih trgih

²⁹ V prvi skupini so naravna bogastva, kot so minerali, surovine in kmetijski pridelki. Motiva naložb sta zmanjšanje stroškov in zagotovitev surovin. V drugo skupino sodi izkoriščanje poceni in dobro motivirane delovne sile. V tretji skupini so naložbe zaradi tehnoloških prednosti, menedžerskih in marketinških izkušenj ter organizacijskih orodij. Sem sodijo kooperacijska zaveznitva, raziskovalne podružnice in podobno. Za naložbe se odločajo tudi zaradi iskanja specifičnega znanja. Tok teh naložb ni enosmeren – od razvitih k nerazvitim. Vedno več razvitih držav raziskovalno-razvojne zmogljivosti odpira v državah tretjega sveta.

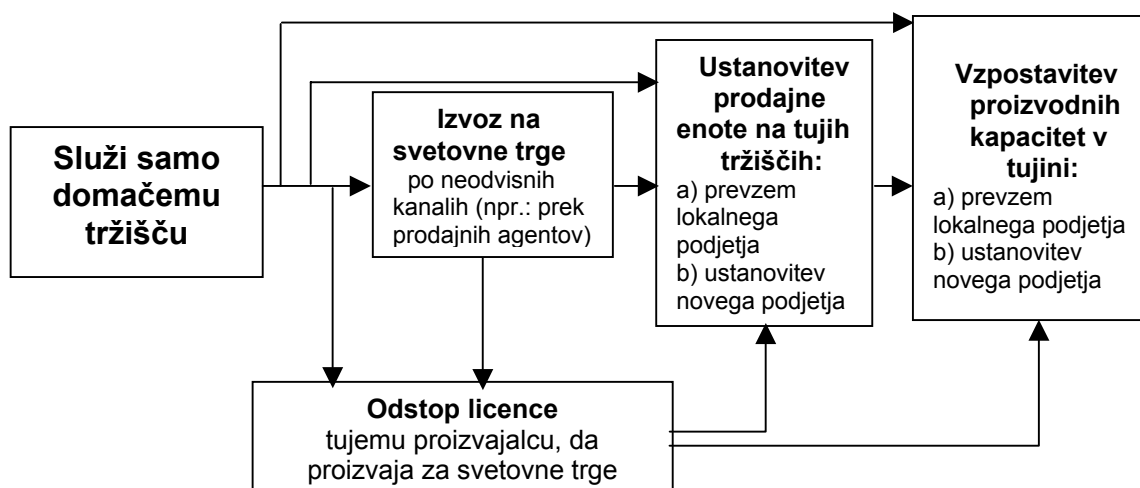
³⁰ Običajno gre za velike multinacionalke, ki proizvajajo standardizirane izdelke in delujejo v mednarodnem proizvodnem procesu. To so globalna podjetja, ki svoje izdelke prodajajo po vsem svetu in imajo zaradi proizvodnje, ki poteka v več državah, razpršeno premoženje in zmogljivosti. Imajo značilno delitev dela: kapital, tehnologija in informacijske dejavnosti z visoko dodano vrednostjo so razporejene v razvitih državah, dejavnosti, ki temeljijo na delovni sili in naravnem bogastvu, pa v nerazvitih državah.

³¹ Številni avtorji govorijo o strategiji preživetja. Greenly (1989 v Žlebnik 1994: 362) to imenuje tržna strategija za zrele in upadajoče trge.



Izhodna internacionalizacija poslovanja je z izvozom znanja, kapitala in sklepanjem strateških povezav s tujimi podjetji postala temeljni pogoj razvoja podjetja in njegove konkurenčnosti. Z mikroekonomskega vidika je dejavnost v tujini smiselno razvijati tedaj, ko so te aktivnosti dohodkovno uspešne ter usmerjene v dolgoročni razvoj poslovnega sistema. V skladu z obstoječimi potenciali podjetja in zastavljenimi poslovnimi cilji se izbere tista strategija tržnega nastopa, ki najbolj zagotavlja doseganje strateških ciljev. Oblike delovanja so različne. Podjetje lahko samo občasno izvažata svoje izdelke, lahko ima organizirano distribucijsko omrežje, ali pa ima v tujini proizvodno podjetje. Svetovno gospodarstvo se razvija v smeri monopolne konkurence. Velikim transnacionalnim podjetjem uspeva dosegati oligopolni položaj v razmerah popolne konkurence. Dosežejo ga z necenovno konkurenco, trženjem blagovne znamke izdelka in z nadzorom distribucijskih kanalov. Povšičeva (1996: 16) tak pristop označuje kot kakovostno trženje.

Slika 3.2.: Evolucija transnacionalnih korporacij



Vir: Dicken, 1992: 138 v Svetličič, 1999: 47.

V teoriji razlikujejo med tremi glavnimi oblikami izhodnega angažiranja:

1. izvoz izdelkov in storitev: posredni izvoz, neposredni izvoz, izvoz preko posrednikov, predstavništva v tujini in trgovska predstavništva v tujini;
2. prenos proizvodnje v tujino brez vlaganja kapitala: licence, franšizing, proizvodna kooperacija, coutertrade, naložbeni projekti, pogodbeno proizvodnja, pogodbeni management, pogodbeno-tehnično svetovanje in servisne pogodbe ter
3. prenos proizvodnje v tujino z vlaganjem kapitala: lastna naložba z ustanovitvijo, lastna naložba z akvizicijo oziroma odkupom in joint venture (Gradivo UM - EPF MBA Maribor, 1991 in 1992: 99 v Žlebnik, 1994: 357).

Tabela 3.1.: Alternativne oblike tržnega vstopa na temelju izvoza



		Posredna (pogodbena, kooperativna) internacionalizacija				
	Posredni izvoz	Neposredni izvoz	Skupinski izvoz ³²	Partnerski izvoz ³³	Kompenzacijski izvoz	Ostale vrste
KLASIČNI	- izvozna trgovina - izvozno posredovanje	- prodaja vsem zunanjim interesentom - povezava z izključnim zastopnikom ali uvoznikom	- projektni konzorcij na področju med. trg. - regionalno usmerjeni konzorcij - »joint export groups« +priključeno trženje +kombinirani izvoz	- skupni izvozni marketing - izvozna skupnost komplementarnih izdelkov	- barter kompenzacijski posli - »counter purchase« - »buy back« - »off-set«	- franšizing distribucije - factoring
NKI		-predstavništvo -registrirano predstavništvo	↓	↓		
DIP		- podjetje				

Opomba: NKI (neposredna kapitalska internacionalizacija)
DIP (distribucijska insider pozicija)

Vir: Zupančič, 1997: 253.

Pri neposrednem izvozu ima podjetje neposreden stik s tujimi kupci, izgrajuje si lastno prodajno mrežo v tujini in jo neposredno kontrolira. V zgodnji fazi je izvoz odvisen od tujih distribucijskih kanalov. Nadaljnji razvoj podjetja je usmerjen v organiziranje lastnih distribucijskih centrov v tujini in kakovostno konkuriranje konkurentom. **Ohmae** (1993: 91 v Zupančič, 1997: 246) navaja pet faz procesa, s katerim se podjetja usmerjajo h globalnemu načinu poslovanja: 1. faza: izvozna aktivnost domačega podjetja na trgih, ki so blizu. Na nove, oddaljene trge podjetje vstopa preko povezave z lokalnimi »dealerji« in distributerji; 2. faza: podjetje formira lastno predstavništvo, podjetje v tujini (t. i. »distribucijska insider pozicija«); 3. faza: domače podjetje začne izvajati lastno proizvodnjo, trženje in prodajo na ključnih tujih trgih (t. i. »proizvodna insider pozicija«); 4. faza: podjetje prehaja v polno insider pozicijo na teh trgih, ki jo podpira celovit poslovni sistem ter 5. faza: organizacijska tranzicija podjetja z denacionalizacijo poslovanja.

Strategije vstopanja na tuje trge so razvojno gledano vedno bolj zahtevne. S proizvodnega stališča lahko izpostavimo dve temeljni obliki vstopa na tuji trg: t. i. »outsider in insider pozicijo«.

³² Skupinski/partnerski izvoz oziroma kooperativna internacionalizacija ne pogojuje integracije sodelujočih poslovnih subjektov. Udeleženci obdržijo svojo identiteto pri proizvodnji in upravljanju. Namen kooperativnega izvoza je izkoriščanje sinergijskih učinkov in porazdelitev stroškov trženja (Zupančič, 1997: 253).

³³ Partnerski izvoz je oblika nastopanja več podjetij na tujih trgih, pri katerem je mogoča delitev proizvodnega programa sodelujočih podjetij v reprovorigi ali kot komplementarne ponudbe tujini. Sodelujoča podjetja ustanovijo podjetje v tujini kot skupen razpečevalni center ali proizvodno podjetje, ki se lahko razvije v izvozni center sistema. Odnosi med sovlagatelji so partnerski (Zupančič, 1997: 254).

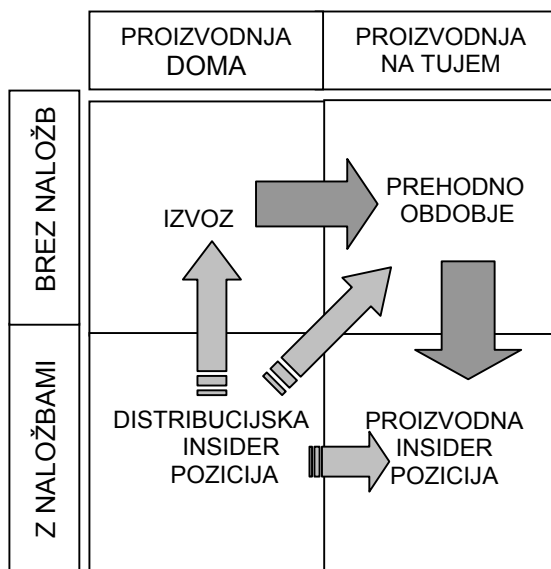


Tabela 3.2.: Predstavitev t. i. »outsider in insider tržne pozicije«

PROIZVODNJA DOMA		PROIZVODNJA V TUJINI	
Izvoz izdelkov	Izvoz Sistemov	Brez vlaganja kapitala	Z vlaganjem kapitala
Izvoz porabniških in posameznih naložbenih izdelkov ter pripadajočih storitev v obliki: - posrednega izvoza - neposrednega izvoza - skupinskega izvoza - partnerskega izvoza - kompenzacijskega izvoza - ostalih oblik	Izvoz kompletnih objektov v proizvodnem in neproizvodnem sektorju, torej izvoz: - naložbenih komponent - naložbenih sistemov - naložbenih študij - svetovalnih storitev - projektantskih storitev - proizvodnih storitev - poprodajnih storitev - finančno-inženirskih storitev - vodstvenih storitev - tržnih storitev	Vključevanje trga na temelju pogodbenih sporazumov brez vlaganja kapitala: - licenčna proizvodnja - franšize - sharing proizvodnja - pogodbeni proizvodnja - kooperativna proizvodnja - konzorcijalna proizvodnja - pogodbeno vodenje - pogodbeno svetovanje - lifreeding - izobraževanje	Vključevanje trga na temelju inozemske proizvodnje z vlaganjem kapitala: - skupna vlaganja - lastne proizvodne enote v tujini - sistemi podjetij v tujini
OUTSIDER POZICIJA		PREHODNO OBDOBJE	PROIZVODNA INSIDER POZICIJA

Vir: Zupančič, 1997: 245.

Slika 3.3.: Prikaz »insiderskih« možnosti



Vir: Zupančič, 1997: 245.

Za »**outsider pozicijo**« je značilno, da je temelj izvoznega trženja (proizvajati doma in prodajati v tujini), medtem ko je za »**insider pozicijo**« značilno, da predstavlja temelj večnacionalnega in transnacionalnega globalnega trženja (s proizvodno bazo v tujini). »Distribucijsko insiderstvo« je številnim podjetjem lahko dosegljivo, kar pa ne velja za »proizvodno insiderstvo«. Podjetje doseže »distribucijsko insider pozicijo« na določenem trgu z ustanovitvijo podjetja, ki se ukvarja s prodajo. To je logično nadaljevanje in



zaključek faze neposrednega izvoza podjetja. »Distribucijsko insiderstvo« je odraz izdelane tržne strategije. V nasprotju s strategijo preživetja odpira možnosti za aktivno poslovno delovanje domačega podjetja na tujem trgu. Trgovsko predstavništvo na tujem omogoča predpripravo, zbiranje podatkov in doseganje razvojne stopnje podjetja, ko je odločitev o »proizvodnem insiderstvu« naslednja logična poteza. Sodobni pojavi izhodne internacionalizacije procesov silijo podjetja v aktivno prisotnost v tujini – od predstavništva, do podjetja v tujini, torej je »outsider pozicija« le začetna stopnja, »insider pozicija« pa projektni cilj (Zupančič, 1997: 244).

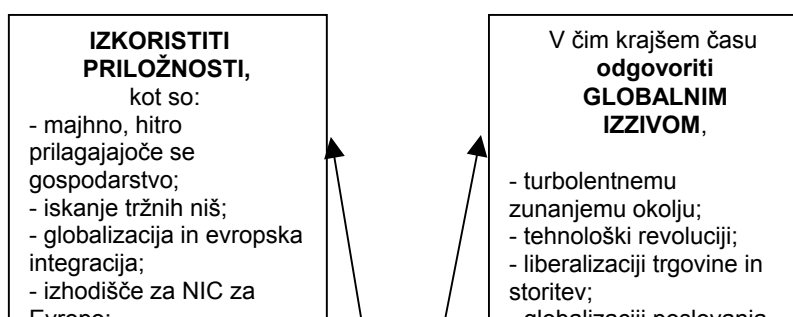
3.6. Merjenje izhodne internacionalizacije dejavnosti podjetij

Obstaja več različnih makro- in mikroekonomskih kriterijev merjenja. Teorija stopnjo izhodne internacionalizacije podjetij najpogosteje opredeljuje kot *delež njihove svetovne prodaje, ki temelji na mednarodni proizvodnji*. Trtnikova (1999: 13) dodaja: delež izhodnih TNI v BDP, delež industrijskega izvoza v skupnem izvozu, delež prodaje podružnic v tujini v skupni prodaji, delež imetja v tujini v celotnem imetju, delež investicij v tujini v celotnih bruto investicijah, delež v tujini ustvarjenih dobičkov v celotnem dobičku, delež proizvodnje v tujini v skupni proizvodnji, delež zaposlenih v tujini v skupnem številu zaposlenih, število podružnic v tujini, obseg tržne disperzije (razpršenosti prodaje), kapitalna intenzivnost mednarodnih operacij itd.

4. ZUNANJEEKONOMSKA STRATEGIJA SLOVENIJE S Poudarkom NA IZHODNEM INVESTIRANJU

Strukturne spremembe v svetu narekujejo opredelitev temeljnih vrednot in izzivov slovenske zunanjeekonomske strategije. Izhodišče za njeno oblikovanje predstavljajo: identifikacija obstoječih in zelenih konkurenčnih prednosti, prilagajanje globalnim svetovnim spremembam, ugotavljanje priložnosti (iskanje tržnih niš), ki jih ponuja spreminjajoče se svetovno gospodarstvo, ter realizem in pragmatična ambicioznost (Svetličič, 1993: 29).

Slika 4.4.: Elementi razvojne strategije Slovenije





Vir: Svetličič, 1993: 30.

Zunanjeekonomsko usmerjenost običajno pogojujejo geografski in politični dejavniki. Na diverzifikacijo slovenske mednarodne menjave vplivata: problem stroškov in oddaljenosti: oddaljenost med državami ima velik vpliv na blagovni promet. Problem razpršitve izvoza se kaže v velikih stroških, ki so povezani z oddaljenostjo tržišč, na katerih podjetja uresničujejo svoje poslovne aktivnosti; riziko tveganja: deželni riziko kot sintetično merilo ekonomskih, političnih in finančnih kazalcev posamezne dežele je pomembna informacija ne le za investitorje, ko podrobneje ocenjujejo obseg in rast trga, zunanjetrgovinske okvire in stroškovne faktorje za potencialno vlaganje, temveč predstavlja merilo mednarodnega ugleda (Bobek, 1996: 232).

Ob osamosvojitvi je Vlada RS identificirala navzven odprto razvojno strategijo. Slovensko tržišče je zaradi znatnih sprememb na področju nekdanje Jugoslavije praktično razpadlo. V manj kot dveh letih je slovensko gospodarstvo izgubilo skoraj dve tretjini jugoslovanskega tržišča. Dodaten problem je predstavljal manjši obseg poslovanja z bivšimi centralnoplanskimi gospodarstvi (Bobek, 1996: 227). Slovenska podjetja so s povečanim izvozom v industrializirane evropske države delno nadomestila izgubo jugoslovanskih tržišč, vendar je njihova orientacija na majhno skupino držav dolgoročno tvegana.

Slika 4.5.: Cilji in načela Slovenije na področju ekonomskih odnosov s tujino

Globalni cilj: hitrejša gospodarska rast z razvojnim dohitevanjem razvitih evropskih držav





CILJI	NAČELA
1. Dvig blagostanja domačega prebivalstva, ustvarjanje kvalitetnih delovnih mest, zmanjšanje brezposelnosti. 2. Ustvarjanje notranjega in zunanjega ravnotežja. 3. Dinamična rast izvoza. 4. Odprtost gospodarstva. 5. Polnopravno članstvo EU.	Izvozno pospeševan razvoj. Uravnoteženost plačilne bilance; transparentna oblika EOT, ki omogoča prognoziranje, skladnost z obvezami iz mednarodno sprejetih sporazumov (GATT, WTO itd.); Izboljšanje dostopa na tuje trge, rast izvoza blaga in storitev; večanje menjalnega koeficienta; Nadaljnja liberalizacija EOT. Prilagajanje normam in predpisom EU.

Vir: Bobek, 1996: 232.

Bobek (1996: 233) navedenim ciljem dodaja: *geografsko razpršitev blagovne menjave*, ki bi pomenila zmanjšanje odvisnosti od ene geografske regije, ter *povečanje števila strateških partnerjev v okviru obstoječih zmožnosti in stroškov*. Med prednostnim bilateralnim povezovanjem v okviru iskanja bolj konjunkturinih trgov, kot je Evropa, navaja neevropski del OECD (ZDA, Japonska, države Commonwealtha), azijske tigre, Latinsko Ameriko ter Bližnji in Daljni vzhod. Senjur (1996: 30, 31, 56) predstavlja usmeritev na mednarodne trge kot neobhodno nujnost slovenskega gospodarstva. Vključitev Slovenije v evropske integracijske procese je strateškega pomena pri udejanjanju dolgoročnih nacionalnih ciljev. Nove priložnosti prinašajo razširitev trga, evropski tokovi kapitala, transfera tehnologije in vira idej. Vključitev v evropske integracije ni rešitev sama po sebi, zato je pomembno, da Slovenija še naprej razvija svoje proizvodne dejavnike. Za razliko od Bobeka Senjur poudarja, da se mora Slovenija v prvi fazi usmeriti na svoje sosednje države in z njimi vzpostaviti tesne ekonomske stike. Razpolaga namreč z majhnimi količinami proizvodov, ki ne prenesejo visokih transportnih stroškov. Če bi bila Slovenija močno vsidrana v sosednjih regijah, bi bila to njena konkurenčna prednost pri ekonomskih stikih z bolj oddaljenimi državami. Slovenija kot samostojna država je po njegovem mnenju premajhna in prešibka.

Temelj strategij gospodarskega razvoja³⁴ predstavlja »Scenarij dolgoročnega razvoja Slovenije do leta 2005 – Scenarij PLUS (+)«. ³⁵ Slovenija je kot samostojna država svojo prvo strategijo na področju gospodarskega razvoja oblikovala leta 1995 v dokumentu »Strategija gospodarskega razvoja – Približevanje Evropi – Rast, konkurenčnost in integriranje«. ³⁶ Gospodarski del strategije temelji na predpostavki, da so ekonomski odnosi s tujino zaradi omejenih sposobnosti majhnega slovenskega gospodarstva ključni vzvod pri doseganju zastavljenih ciljev. Med dolgoročnimi cilji je izpostavljen *uravnotežen tok vhodnih in izhodnih investicij*. Ministrstvo za gospodarstvo RS je v letu

³⁴ Strategija je opredeljena kot temeljni strateški dokument države, ki opredeljuje dejavnike gospodarskega razvoja, dolgoročne cilje ter osnovne smernice delovanja države. Predstavlja strateški okvir za pripravo predloga proračuna in se upošteva pri določanju državnih razvojnih prioritet, makrofiskalnih okvirov javnih financ ter je izhodišče za pripravo »Državnega razvojnega programa Slovenije« (UMAR, 2001a: 10-11). Strategijo gospodarskega razvoja Slovenije sprejme Državni zbor republike Slovenije na predlog Vlade RS (<http://www.sigov.si/zmar/sgrs/predstav.html>, 11. 10. 2002).

³⁵ Glej Strmšnik, 1996: 87-93.

³⁶ Glej Potočnik in sodelavci (1995). Vsebinsko nadaljevanje je predstavljala »Strategija Republike Slovenije za vključitev v Evropsko unijo: Ekonomski in socialni del« iz leta 1998.



2000 pripravilo »Razvojni program za pospeševanje konkurenčnosti slovenske industrije« in objavilo Razpis za spodbujanje internacionalizacije dejavnosti slovenskih podjetij. Namen ukrepov je bil podpreti podjetja pri vzpostavljanju strateških povezav s podjetji v tujini in iskanju možnosti za racionalizacijo in optimizacijo poslovanja, tudi s selitvijo proizvodnje v države z nižjimi stroški dela. Podjetjem naj bi zagotavljali podporo pri nastopanju na mednarodnih trgih, spodbujali naj bi povezovanje slovenskih podjetij s tujimi partnerji ter povezovanje slovenskih podjetij s tujimi investitorji v Sloveniji (Koražija, 2000: 18). Ministrstvo za gospodarstvo (2002: 22-25), Agencija za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije, je v letu 2001 objavila »Program Vlade RS za spodbujanje tujih neposrednih investicij« za obdobje med leti 2001 in 2004. Program je prioriteten namenjen spodbujanju tujih neposrednih investicij v Slovenijo. Šest let po oblikovanju prve strategije gospodarskega razvoja je UMAR v letu 2001 predstavil »Strategijo gospodarskega razvoja – Slovenija v Evropski Uniji«. Izhodne TNI so sestavni del strategije. Izhajajo iz holističnega koncepta internacionalizacije, saj je njihov uspeh odvisen od uspešnosti prejšnjih ali istočasnih vhodnih mednarodnih aktivnosti. Poudarja se pomembnost globalnih mrež in strateškega povezovanja podjetij. Od izhodnih TNI se pričakujejo pozitivni učinki na razvoj, prestrukturiranje, boljšo alokacijo virov, pospešeno specializacijo in izkoriščenost kapacitet (UMAR, 2001a: 4-8, 27, 63-64, 68-69). »Makroekonomski razvojni scenarij« za obdobje 2001–2006 predvideva 6,8 % realno rast izvoza blaga in storitev, ki naj bi bila dosežena s povečano mednarodno konkurenčnostjo Slovenije. Delež izvoza blaga v države EU naj bi se znižal, medtem ko naj bi se povečal izvoz v države CEFTA in države na ozemlju nekdanje Jugoslavije (UMAR, 2001b: 11-12). Marca 2002 je Vlada RS sprejela nov »Program ukrepov za pospeševanje podjetništva in konkurenčnosti« za obdobje 2002–2006.³⁷ Program med ključne faktorje uspeha uvršča spodbujanje izhodnih investicij slovenskih podjetij. Njihov delež v razmerju do BDP je v Sloveniji nižji (v letu 1999: 2,9 %) kot v primerljivih evropskih državah (Madžarska 3,2 %, Estonija 5,3 % in Latvija 3,7 %).

Ena prvih nalog pri pospeševanju izhodne internacionalizacije slovenskega gospodarstva je ureditev zakonsko-institucionalnih okvirov in transparentnosti investiranja v tujini. Stanje se bo izboljšalo z osveščanjem javnosti o procesih globalizacije in internacionalizacije, uveljavitvijo pregledne ureditve investiranja v tujino, koordiniranjem naporov za povečanje izhodnih TNI s pomočjo informacijskega centra in baze podatkov, oblikovanjem učinkovitega sistema vzpodbud in izdelavo študij zmožnosti za slovenske TNI v tujini (Štiblar in Rojec, 1997: 37).

4.1. Gospodarska promocija Slovenije kot poglavitni element strategije ekonomskih odnosov s tujino

³⁷ Vlada RS (2002 : 33, 34) je namen ukrepa opredelila kot podporo slovenskim podjetjem pri izvajanju investicij v drugih državah. Investicije naj bi bile usmerjene v tehnološko posodabljanje in razvoj podjetja v Sloveniji, prenos znanja, znižanje stroškov, krepitev obstoječih oziroma odpiranje novih trgov. Ministrstvo za gospodarstvo bo podjetjem in zadrugam, ki bodo izbrana na javnem razpisu, sofinanciralo stroške investicije, prenosa znanja in pomagalo pri krepitvi razvojnega dela podjetja. Prednost pri dodeljevanju sredstev bodo imeli skupni projekti več podjetij.



Gospodarske in podjetniške ambicije za svojo realizacijo potrebujejo dodatne spodbude v obliki promocije, ki predstavlja jedro strategije ekonomskih odnosov s tujino, tržnega povezovanja gospodarstev in instrument informiranja potencialnih akterjev. Aktivnosti gospodarske promocije lahko uvrstimo v dva poglobitna sklopa: razvojna politika in strategija (politična raven), ki obsega vpliv na oblikovanje makro politike na področju mednarodnih odnosov ter promocija in podporne storitve (raven gospodarstva), ki vključujejo sodelovanje promocijskih institucij pri vzpodbujanju TNI in investicijskih projektov.³⁸ Države se pri gospodarski promociji poslužujejo različnih metod in institucij za pospeševanje TNI. Operativni del gospodarske promocije predstavljajo naslednji instrumenti oziroma področja: *državni informacijski center*, ki nudi statistične, kontaktne podatke, podatke o poslovnih priložnostih in praktične informacije o izvoznem poslovanju. V Sloveniji naj bi to nalogo opravljala Gospodarska zbornica Slovenije (GZS) in Trade Point Slovenia ob pomoči World Trade centra; *tržne raziskave in razvoj*, ki temeljijo na sistematičnih študijah o potrebah in priložnostih na tujih trgih ter izvajanju programov pospeševanja TNI s pomočjo analiz poslovnih priložnosti; *gospodarska predstavništva v tujini*, v funkciji promocije in pospeševanja TNI. Njihovo lokacijo narekujejo razpoložljivi viri in ciljni trgi. Najpogostejša oblika so trgovska predstavništva skozi diplomatska predstavništva v tujini; *neposredne promocijske aktivnosti*, kot so udeležba na tujih sejmih, organizacija poslovnih delegacij in promocijskih kampanj v tujini ter *specializirane storitve* za povečevanje usposobljenosti potencialnih investitorjev iz različnih področij.

V Sloveniji ni organizirane gospodarske promocije, s pomočjo katere bi podjetja lažje in uspešneje osvajala tuje trge. Potrebno bo poiskati obliko in način delovanja, ki bo uskladil interese in razpoložljiva finančna sredstva (Povšič, 1996 :16). Oblikovanje osrednje institucije s primarnim ciljem pospeševanja TNI v in iz Slovenije je dolgoročni cilj slovenske države. *Urad za gospodarsko promocijo in tuje investicije*³⁹ pri Ministrstvu za gospodarstvo naj bi se razvil v tako institucijo. Ob tem ne bi bila zanemarljiva vloga in možnost izkoriščanja drugih že obstoječih institucij, zlasti diplomatsko-konzularne mreže in gospodarskih predstavništev. Na področju gospodarske promocije je trenutno še najbolj aktivna GZS. Na pobudo podjetij naj bi bila z njeno pomočjo v tujini organizirana gospodarska oporišča, ki so v drugih državah nekaj povsem običajnega. Nadzorovana in financirana bi bila s strani podjetij ter tako podrejena njihovim potrebam. »Organizirana oblika splošne reprezentacije v tujini, bi sama po sebi ustvarjala pogoje za distribucijsko insiderstvo slovenskih podjetij ali k temu razvojno znatno prispevala« (Zupančič, 1997:251). Mnoga podjetja so kapitalsko, poslovno in strokovno prešibka, da bi v tujini sama odpirala proizvodna podjetja. Prednostni seznam držav, v katerih naj bi se odpirala gospodarska oporišča, že obstaja in ga je izdelal *Center za mednarodno sodelovanje in razvoj*.

³⁸ Povzeto po International Trade Centre UNCTAD/WTO (1999: 35-36).

³⁹ *Urad za gospodarsko promocijo in tuje investicije (TIPO)* se je s 26. 04. 2001 uradno preimenoval v *Agencijo za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije* (<http://www.gov.si/tipo/slo/6kdo/1k.html>, 13. 03. 2003). Agencija je bila ustanovljena leta 1994, delovati je začela maja 1995. Njeno poslanstvo je spodbujanje izvoza in tujih neposrednih investicij. Dejavnost Agencije je usmerjena predvsem na področje pospeševanja vhodnih investicij.



4.2. Sklep

Kritiki slovenskih razvojnih strategij in programov za pospeševanje konkurenčnosti podjetij Vladi očitajo nefunkcionalnost, preambicioznost in neselektivnost. Strategije gospodarskega razvoja ne identificirajo dejavnosti in panog, ki bi bile predmet selektivne državne podpore. Konkurenčne prednosti Slovenije niso implicitno opredeljene. Na področju internacionalizacije slovenskih podjetij se prevelika pozornost posveča vhodnim investicijam in zakonodajnim ukrepom za zmanjševanje zaščite domačega gospodarstva. Ustvarjanje okolja, ki bo pritegnilo tuje investitorje, je razvojno pomembno, vendar ne dovoljuje zanemarjanja ostalih determinant konkurenčnih prednosti. Podjetja kot njihovi nosilci so prepogosto prepuščena samim sebi. Država jim ne nudi zadostne podpore pri soočanju z globalno konkurenco in jih z neatraktivnimi instrumenti podbuja k izhodni internacionalizaciji.

5. IZHODNA INTERNACIONALIZACIJA DEJAVNOSTI SLOVENSkih PODJETIJ

Internationalizacija dejavnosti podjetij je neobhoden proces, ki poteka povsod po svetu. Majhno slovensko gospodarstvo se nahaja v težavnem procesu iskanja optimalnega vključevanja v svetovne razvojne tokove. Zaradi omejene velikosti in majhnosti slovenskega tržišča je področje zunanje trgovine postalo življenjskega pomena za njegovo rast in nadaljnji razvoj.

5.1. Strateške opcije slovenskih podjetij

Odpiranje trga je za številna slovenska podjetja smrtonosna grožnja. To še toliko bolj velja za proizvajalce globalno standardiziranih dobrin. Podjetja se pri svojem razvoju opirajo na tri strateške opcije oziroma njihove kombinacije:⁴⁰ *prva strateška opcija* so povezave v globalna omrežja s tujimi partnerji. Pri teh povezavah prihaja do medsebojnih vložkov kapitala v obeh smereh, pogodb o skupnem razvoju nove tehnologije ali izdelka, pogodb o skupnem nastopu na trgu, pogodb o trženju prek omrežja partnerjev itd.; *druga strateška opcija* je prodaja večinskih lastniških deležev tujcem, ki imajo ustrezne prodajne poti, dostop do surovin, dostop do virov kapitala, lastne tehnološke inovacije itd.. Razpolagajo s potenciali, ki jih slovensko podjetje samo ne more pridobiti; *tretja strateška opcija* so lastni prodori na tuji trg v obliki izvozne dejavnosti, zadovoljevanja posebnih zahtev tržnih niš, uveljavljanja primerjalnih prednosti podjetja ter izhodnih TNI (Faleskini, 1990: 37). V nadaljevanju bom prednostno analiziral tretjo strateško opcijo.

⁴⁰ Pri oblikovanju podjetniške strategije je pomembno, da si država prizadeva za dohodkovno privlačnost izvoza, za kreditiranje in zavarovanje izvoznih poslov, za reševanje tehnoloških presežkov itd. (Faleskini, 1990: 36). Za zavarovanje slovenskih izhodnih investicij skrbijo v SID. Nudijo zavarovanja investicij, srednjeročno in kratkoročno komercialno zavarovanje terjatev, pomoč pri financiranju poslov in izdajanju garancij. Zavarovanje vključuje rizike neplačila zaradi vzrokov komercialne in nekomercialne narave (www.gzs.si/Natisni.asp?ID=3669, 09. 03. 2003).



5.2. Zakonodajno-pravni okvir slovenskega izhodnega investiranja

Politiko slovenskega izhodnega investiranja označujeta regulatorni okvir, ki ureja področje izhodnih TNI in njihovo pospeševanje, s posredovanjem informacij, tehnične pomoči investitorjem, neposredno finančno pomočjo, fiskalnimi spodbudami in zavarovanjem (Svetličič, Rojec, Trtnik, 1999: 14). Slovenski regulativni predpisi s področja neposrednih naložb v tujini ne omejujejo podjetij pri izhodni internacionalizaciji njihove dejavnosti. Stanje se je spremenilo s sprejemom »Zakona o zunanjetrgovinskem poslovanju«, ratifikacijo Evropskega sporazuma in postopnim prilagajanjem pravnemu redu EU. Zakonodaja se je na področju ekonomskih odnosov s tujino po osamosvojitvi bistveno liberalizirala. Z letom 1991 je Slovenija ukinila administrativno urejanje zunanje menjave. Glede deviznega režima je bila uvedena notranja konvertibilnost, s septembrom 1995 pa še zunanja. Odpravljene so bile številne takse in oblike količinskega omejevanja uvoza in izvoza blaga in storitev. Zakon o zaščiti industrijske lastnine, protimonopolna in davčna zakonodaja so dodatno prispevali k liberaliziranju in urejenosti domačega trga.

»Zakon o zunanjetrgovinskem poslovanju« iz leta 1993, ureja izvoz in uvoz blaga in storitev, začasen izvoz in uvoz blaga in storitev, posebne oblike poslov v zunanji trgovini ter določa pogoje za opravljanje gospodarskih dejavnosti v tujini in opravljanje gospodarskih dejavnosti tujih oseb v Sloveniji (Uradni list RS, št. 13/93: 561). O opravljanju gospodarskih dejavnosti v tujini govorijo 22., 23. in 24. člen navedenega zakona. V letu 1999 je bil sprejet »Zakon o deviznem poslovanju«. Neposredne naložbe slovenskih rezidentov v tujini in nerezidentov v Sloveniji ureja 10. člen navedenega zakona (Uradni list RS, št. 23/99). Zakon neposredno naložbo opredeljuje kot naložbo, ki je vzpostavljena z namenom trajnega ekonomskega povezovanja in pridobitve učinkovitega vpliva na upravljanje gospodarske družbe ali drugih pravnih subjektov. Med naložbami navaja: ustanovitev podjetja ali dokapitalizacija v podjetju, ki je v popolni lasti investitorja; ustanovitev podružnice ali pridobitev že obstoječe družbe; pridobitev deleža v gospodarski družbi, ki ni registrirana kot delniška družba; lastništvo tujega investitorja ali pridobitev več kot 10 % kapitalskega deleža oziroma več kot 10 % glasovalnih pravic in podrejeno posojilo do povezanih gospodarskih družb z zapadlostjo pet ali več let z namenom ustanovitve trajnih ekonomskih povezav (Banka Slovenije, 2002: 29). Zakon o deviznem poslovanju je odpravil večino ovir pri izhodnem neposrednem investiranju. Pri Ministrstvu za finance narekuje evidentiranje načrtovanih naložb, v registru neposrednih naložb v tujini.⁴¹

Mnenja o urejenosti slovenske zakonodaje na področju izhodnega investiranja so deljena. Regulativni pogoji so natančno definirani, vendar je še vedno premalo storjenega pri promociji, vzpodbujanju in usklajevanju pravnega reda.

5.3. Raziskave izhodne internacionalizacije dejavnosti slovenskih podjetij

⁴¹ Glej Uradni list RS, št. 23/99.



Raziskave potrjujejo splošno razvojno usmeritev slovenskih podjetij v višje oblike izhodne internacionalizacije. Tržne razmere jih silijo v pospeševanje izvoza in drugih oblik poslovnega udejstvovanja v tujini.

Rezultati raziskave »Združenja Manager«⁴² iz leta 1996 so dokazali izrazito tržno preusmeritev slovenskih podjetij po razpadu nekdanje Jugoslavije. Raziskava je bila izvedena s pomočjo poštne ankete, ki so jo naslovili na 300 vodilnih menedžerjev izbranih slovenskih podjetij. Po njenih izsledkih so slovenska podjetja v obdobju med leti 1992 in 1995 izvoz povečala za 73 %. Do leta 2000 naj bi se povečal za nadaljnjih 59 %. V ta namen bodo podjetja skupno investirala več kot 2 milijardi DEM. Izvoz naj bi bil tudi v bodoče regionalno pretežno usmerjen v Nemčijo, Italijo in Avstrijo. Državam sledi skupina novih trgov: Rusija, kjer podjetja pričakujejo največji porast izvoza, države nekdanje Jugoslavije, kar je ob normalizaciji odnosov razumljivo in pričakovano, ter ZDA, s čimer bi se močnejše diverzificirala slovenska izvozna usmeritev. Po mnenju menedžerjev so za uspešen izvoz najvažnejši: novi izdelki in storitve, tehnološke posodobitve ter izboljšave v marketingu in menedžmentu. Poslovanje s tujino je v času raziskave temeljilo na prodaji grosistom, končnim kupcem in nazadnje proizvajalcem v tujini. Za boljšo organiziranost in uspešnost poslovanja so si podjetja želela kakovostnejših oblik skupnega nastopa na tujih trgih, dodatnih tržnih raziskav, marketinškega svetovanja in aktivnega posredovanja informacij. V času raziskave se je večina anketiranih podjetij nahajala v fazi oblikovanja »distribucijske insider pozicije«, s ciljem nadomeščanja stroškovnih konkurenčnih prednosti. Na pomenu je pridobila kapitalska internacionalizacija, saj je bil v petini anketiranih podjetij tuji kapital že prisoten. Skoraj polovica anketiranih je izrazila namen investiranja v tujini, z ustanovitvijo podjetja s tujim poslovnim partnerjem, ustanovitvijo lastnega podjetja ali dokapitalizacijo mešanega že delujočega podjetja v tujini. Rezultati raziskave ne podpirajo partnerskega povezovanja slovenskih podjetij. Regionalno so prevladovale težnje po ohranjanju že doseženih pozicij v tujini. Trendi investiranja so se nagibali na trge s podobnimi kulturnimi vrednotami in povpraševanjem, ki je bilo podobno domačemu. Izkoriščanju primerjalnih prednosti v proizvodnji specialnih izdelkov in storitev anketirani niso pripisovali pričakovane pomembnosti. Njihova strategija razvoja je temeljila na univerzalnih izdelkih in storitvah, ki že v obstoječih razmerah niso omogočali dobrih rezultatov. Predvidevam, da je bilo v času raziskave javno in politično mnenje v zvezi z izhodno internacionalizacijo slovenskih podjetij zelo negativno. Presenečajo namreč rezultati, ki pričajo o precejšnji previdnosti in nepripravljenosti za poslovna tveganja. Anketiranci so pogosto zagovarjali status quo in premalo racionalne, oportunistično naravnane poslovne cilje.

V obdobju med junijem in septembrom 1999 je *Center za mednarodne odnose Fakultete za družbene vede* med 411 slovenskimi podjetji izvedel obširno anketo z namenom pridobiti podatke o osnovnih značilnostih njihovega delovanja v tujini.⁴³ Podjetja iz vzorca so imela leta 1998 v tujini v povprečju 71 zaposlenih, 29,4 milijonov USD sredstev, 4,8 milijone USD kapitala, 53 milijonov USD prodaje, 23,8 milijonov USD izvoza, 29,9 milijonov USD uvoza in 0,5 milijona USD dobička. Število slovenskih investorjev je v obdobju po osamosvojitvi praktično stagniralo, medtem ko je število podjetij v tujini hitro

⁴² Glej Krašovec, T., in sodelavci, 1996.

⁴³ Glej Svetličič, Rojec in Trtnik, 1999: 9-14.



raslo. Podatki iz vzorca kažejo, da se je med leti 1992 in 1995 število investitorjev povečalo za 8,7 % in število podjetij v tujini za 30,3 %. Primerjalni podatki med leti 1995 in 1998 govorijo o številčnem povečanju investitorjev za 8 % ter povečanju podjetij v tujini za 63 %. Po lastniški strukturi naj bi bilo 60 % slovenskih podjetij v tujini v popolni lasti, 20 % v večinski lasti in 20 % v manjšinski lasti slovenskih investitorjev. Tudi izsledki te raziskave kažejo nezainteresiranost za partnersko povezovanje, saj je samo v 5 % primerov v tujini skupaj investiralo več slovenskih investitorjev. 84,3 % podjetij je bilo ustanovljenih na novo, 12,6 % primerov je bilo rezultat prevzema in 3,4 % rezultat združitve. Podjetja v tujini so bila geografsko razpršena v več kot 30 državah. V povprečju so imeli investitorji podjetja v 4 državah. Najpogostejše lokacije so bile podobne kot v raziskavi Združenja manager, in sicer države nekdanje Jugoslavije, države v tranziciji, kot so na primer Poljska, Češka, Madžarska, Rusija in Ukrajina, ter Sloveniji najbližje države EU s poudarkom na Nemčiji, Avstriji, Italiji in Franciji. 14,8 % investitorjev je imelo svoja podjetja tudi v ZDA. Med dejavnostmi so prednjačile trgovina in popravila, predelovalne in prometne dejavnosti, poslovanje z nepremičninami itd. Med glavnimi motivi za investiranje v tujini so anketiranci navajali motiv ohranjanja oziroma odpiranja trgov. Temu so sledili strateški razlogi in povečanje učinkovitosti poslovanja. Stroškovni motiv investicij so uvrstili na zadnje mesto. Njihove odločitve so pogojevali: velikost in rast trga, kupna moč, geografska bližina države prejemnice in nizki stroški poslovanja. Na osnovi dejstva, da je 63 % anketiranih podjetij v tujini svoje proizvode prodajalo izključno na lokalnem trgu, lahko predvidevam, da jim je bila osvojitev trga države prejemnice temeljni motiv izhodne investicije. Največje ovire pri investiranju so jim predstavljali pomanjkanje znanja, informacij, kadrov in kapitala, težave z nadzorom in upravljanjem podjetja v tujini, neprepoznave blagovne znamke, visoki stroški trženja, neprijazno davčno, pravno in administrativno okolje, oddaljenost itd. Večina investitorjev je naložbe označila kot uspešne. K dobremu rezultatu so po njihovem mnenju prispevali osebni kontakti s tujimi strankami, poznavanje trga, mednarodne izkušnje in prilagajanje potrošnikom. Matična podjetja so med pozitivnimi učinki investiranja v tujini izpostavila notranjo rast, povečanje izvoza, izboljšan mednarodni ugled podjetja, uvedbo novih proizvodov, izboljšanje kakovosti izdelkov in storitev ter povečanje učinkovitosti. 11,1 % investitorjev je rezultate investicij označilo pod pričakovanimi. Za neuspeh so krivili slabo vodstvo podjetja v tujini, pomanjkanje kapitala in nepredvidljive politične razmere. Vprašalnik je bil poslan tudi največjim slovenskim investitorjem in najhitreje rastočim podjetjem v Sloveniji, ki po razpoložljivih podatkih še niso izhodno investirali. Večina jih je izrazila namero pospešenega vlaganja v tujini, saj so se zavedali pomembnosti neposredne prisotnosti na tujih trgih. 12,5 % izmed njih ni navedlo potrebe po izhodnem investiranju.

Raziskavam je skupno, da je intenzivneje vključevanje v tuje prodajne kanale in ostale oblike mednarodnega trženja obstoječa praksa oziroma kratkoročni cilj večine slovenskih podjetij. Z izhodno internacionalizacijo želijo izboljšati prodajne rezultate, zmanjšati stroške na poti do končnega potrošnika ter pridobiti boljši položaj v mednarodni trgovini. Značilno je, da se podjetja zavedajo pomembnosti izhodne internacionalizacije. Za investicije v tujini se odločajo na osnovi tržnih vzpodbud, trenutnih vzgibov ali izkušenj tistih podjetij, ki so na tem področju že aktivna. Ko enkrat vstopijo na tuje trge, hitro razširijo svojo mrežo. Pri analiziranju rezultatov raziskav sem pogrešal podatke, ki bi



namigovali na stroškovni, finančni vidik poslovanja podjetja v tujini. Presenetilo me je dejstvo, da v delovno intenzivnih panogah anketirani med motivi za izhodno internacionalizacijo niso izpostavili cenejših oziroma lažje dostopnih proizvodnih dejavnikov. Predvidevam, da je bil njihov glavni cilj povečanje izvoza, ohranjanje in pridobivanje novih tržnih deležev. Selitev proizvodnje v tujino se je redko pojavljala med strateškimi razlogi za investiranje v tujini. V nasprotju s pričakovani anketirani med razlogi niso izpostavljali pridobivanja novega znanja in tehnologije ter stimulativen okolja za raziskave in razvoj.

5.4. Empirični prikaz TNI iz Slovenije

5.4.1. Metodologija in opredelitev pojmov

Analizirani podatki so bili objavljeni v oktobru 2002 v publikaciji Banke Slovenije »*Neposredne naložbe 1994–2001*«. Viri podatkov so poročila o stanju in prometu s povezanimi podjetji,⁴⁴ ki jih Banki Slovenije pošiljajo vsi rezidenti RS za svoje investicije v tujini, podatki gospodarskih družb iz bilanc stanja in izkazov uspeha Agencije RS za javnopravne evidence ter podatki pravnih oseb RS iz enotnih carinskih listin Carinske uprave RS. Ostali podatki so bili objavljeni v Biltenih Banke Slovenije v okviru prikaza stanja mednarodnih naložb.

Metodologija pridobivanja podatkov je po navedeni publikaciji usklajena s priročnikom za plačilno bilanco, ki ga je izdal MDS, z definicijo OECD in z opredelitvami nacionalnih računov (Banka Slovenije, 2002: 97). TNI po priporočilih MDS in OECD vsebujejo: lastniški kapital in reinvestirane dobičke, terjatve do povezanih oseb v tujini ter obveznosti do povezanih oseb v tujini. Predstavljajo investicije, ki jih spremlja dolgoročni cilj povezave med neposrednim investitorjem in povezanim podjetjem.⁴⁵ Značilno je, da investitor aktivno sodeluje pri upravljanju podjetja. Države so do leta 1994 uporabljale različne kriterije za opredelitev neposrednih investicij. S peto izdajo priporočil je MDS postavil kriterij za primerljivost podatkov z 10 % udeležbo v kapitalu oziroma v glasovalnih pravicah v podjetju. Dovoljene so naslednje izjeme: če investitor poseduje manj kot 10 % navadnih delnic ali pravic glasovanja, ima pa pomemben vpliv na upravljanje podjetja, se investicija lahko šteje kot neposredna, ter če ima investitor 10 ali več odstotkov delnic, nima pa pomembnega vpliva pri upravljanju, je naložba lahko izključena iz neposrednih investicij (Banka Slovenije, 2002: 97, 98).

Vrednost investicij je izračunana na osnovi knjigovodske vrednosti, ki se uporablja za vrednotenje investicij v skladu s Slovenskimi računovodskimi standardi. Zneski izhodnih investicij ne vključujejo vrednosti nepremičnin v tujini v lasti gospodinjstev (zlasti pri naložbah na Hrvaškem) ter vrednosti imetij do drugih naslednic na ozemlju nekdanje Jugoslavije, ki so še predmet pogajanj o sukcesiji, odvzetem premoženju na teh ozemljih ter delu premoženja, ki je bilo v procesu lastninskega preoblikovanja prenešeno iz pravnih oseb na državo

⁴⁴ Banka Slovenije je poročanje uvedla v letu 1993, zato so podatki na voljo šele od tega leta naprej. V poročilu o stanju in prometu s povezanimi podjetji rezidenti poročajo o lastniškem deležu, čistem dobičku oziroma izgubi poslovnega leta in izplačanem dobičku (Banka Slovenije, 2002: 100).

⁴⁵ Enako velja za podjetja, ki niso samostojne pravne osebe (npr. podružnice, investicijska dela v tujini ipd.).



(Banka Slovenije, 2002: 99). Po dejavnostih so investicije razvrščene v skladu s standardno klasifikacijo dejavnosti.

5.4.2. Stanje slovenskih TNI v tujini

V grobem bom predstavil spremembe stanj med leti 1993 in prvimi sedmimi meseci leta 2002.

Tabela 5.3.: Stanja in spremembe stanj neposrednih investicij iz Slovenije,⁴⁶ 1993–2001, v milijonih USD

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
a. Stanje konec leta									
<i>Vrednost skupaj</i> ⁴⁷	281	354	490	460	459	636	627	768	950
<i>od tega:</i>									
<i>Lastniški kapital in reinvestirani dobički</i>	242	342	366	343	325	382	379	464	584
<i>Neto terjatve do podjetja v tujini</i> ⁴⁸	39	12	124	117	135	255	247	304	365
<i>Terjatve do podjetja v tujini</i> ⁴⁹	254	265	352	347	403	432	412	468	498
<i>Obveznosti do podjetja v tujini</i> ⁵⁰	215	254	228	230	268	177	165	164	133
b. Sprememba stanja									
<i>Vrednost skupaj</i>	n. p.	73	136	- 30	0	177	- 10	141	182
<i>Lastniški kapital in reinvestirani dobički</i>	n. p.	101	24	- 23	- 18	57	- 2	85	120
<i>Neto terjatve do podjetja v tujini</i>	n. p.	- 27	112	- 7	18	120	- 7	56	62
c. Letni odliv ⁵¹									
<i>Lastniški kapital in reinvestirani dobički</i>	1	- 13	- 10	7	31	- 5	48	65	133
<i>Ostali kapital</i>	46

Opomba: n. p. (ni podatka)

Vir: Banka Slovenije, 2002: 12.

Slika 5.6.: Stanje slovenskih neposrednih investicij v tujini med leti 1993 in 2001, v milijonih USD (vrednost skupaj: lastniški kapital in reinvestirani dobički, neto terjatve do podjetja v tujini ter obveznosti do podjetja v tujini)

⁴⁶ Od leta 1996 naprej so vključene tudi neposredne investicije povezanih gospodarskih družb v drugem kolenu.

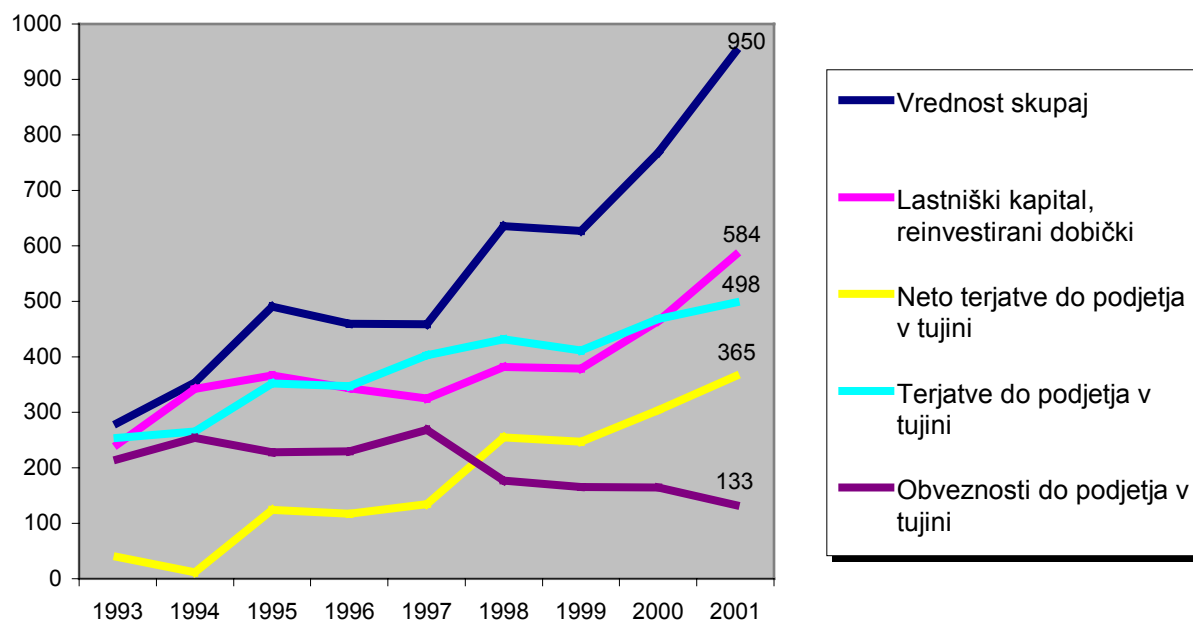
⁴⁷ Vrednost skupaj = lastniški kapital + terjatve do podjetja v tujini – obveznosti do podjetja v tujini.

⁴⁸ Neto terjatve do podjetja v tujini = terjatve – obveznosti do podjetja v tujini.

⁴⁹ Terjatve do tujih povezanih podjetij povečujejo neposredne investicije v tujini.

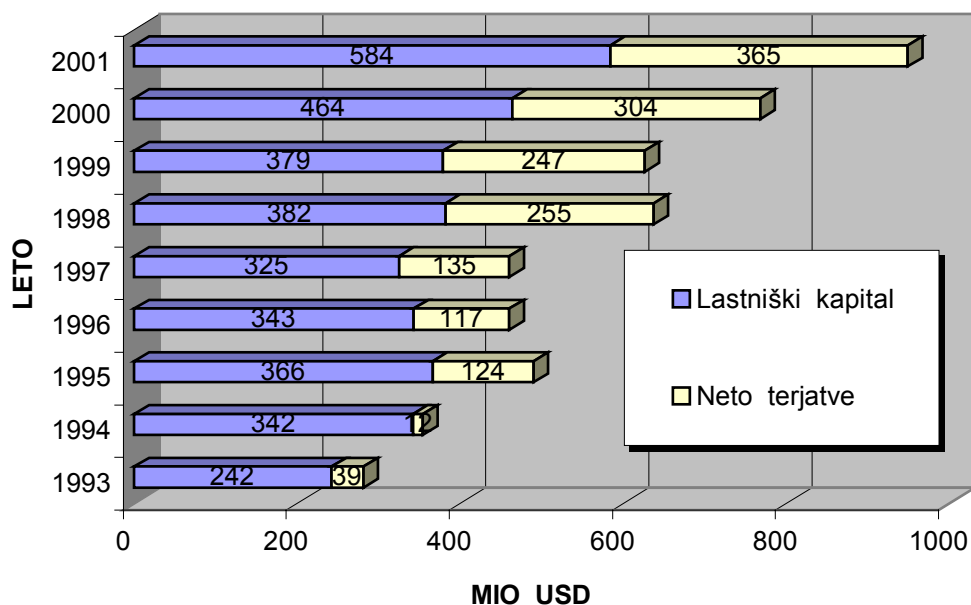
⁵⁰ Obveznosti do tujih povezanih podjetij zmanjšujejo neposredne investicije v tujini.

⁵¹ Od leta 2001 naprej so v odlivih plačilne bilance zajeti tudi podatki o posojilih in dolgoročnih komercialnih kreditih med povezanimi družbami (ostali kapital). Do leta 2000 prikazuje plačilna bilanca te podatke v postavki ostale naložbe. Od leta 1994 so v podatkih plačilne bilance vključeni tudi reinvestirani dobički.



Vir: Lasten prikaz.

Slika 5.7.: Struktura slovenskih neposrednih investicij v tujini (lastniški kapital in neto terjatve)



Vir: Lasten prikaz.

Slovenske neposredne investicije v tujino so v času pred osamosvojitvijo predstavljale način obrambe pred nepredvidljivim deviznim režimom. Po osamosvojitvi je njihov lastniški del stagniral. **Med leti 1993 in 1995 so se konstantno povečevale.** Letni odlivi iz naslova financiranja so bili negativni.



Razlog je bil v povečanju obveznosti do podjetij v tujini v letu 1994 in v povečanju neto terjatev do podjetij v tujini v letu 1995. Podatki o letnih odlivih ne podpirajo povečanja stanja. **Stanje se je leta 1995 povečalo za 136 milijonov USD (38,4 %)**, medtem ko so odlivi znašali le 10 milijonov USD. Korelacije ni moč ugotoviti tudi po letu 1995. Pri odlivih je z izjemo leta 1998, prisoten trend stalne rasti. **Vrednostno stanje TNI se je znižalo leta 1996.** V primerjavi z letom poprej je upadlo za 6,2 %. Lastniški kapital in reinvestirani dobički so se znižali za 6,4 % ter neto terjatve do podjetij v tujini za 5,8 %. Obveznosti do podjetij v tujini so se kljub znižanju akumuliranih investicij povečale za 1 %. **V letu 1997 se vrednostno stanje v primerjavi z letom poprej praktično ni spremenilo.** Lastniški kapital in reinvestirani dobički so se znižali za 5,3 %, medtem ko so se neto terjatve do podjetij v tujini zvišale za 15,6 %. Obveznosti do podjetij v tujini so se stanju primerno zvišale za 16,4 %. **Leta 1998 je bilo zabeleženo večje vrednostno povečanje stanja, in sicer za 38,5 % v primerjavi z letom poprej.** Delež lastniškega kapitala in reinvestiranih dobičkov se je zvišal za 17,5 % ter neto terjatve do podjetij v tujini za 89,1 %. Obveznosti do podjetij v tujini so se znižale za 33,9 %. **Konec leta 1999 je vrednost slovenskih neposrednih investicij v tujini znašala 627 milijonov USD.⁵² V primerjavi z letom prej se je znižala za 1,5 %.** Delež lastniškega kapitala in reinvestiranih dobičkov se je znižal za 0,6 % ter neto terjatev do podjetij v tujini za 2,9 %. Obveznosti do podjetij v tujini so se znižale za 7 %. Posrednega lastništva slovenskih podjetij v tujini⁵³ je bilo 11 milijonov USD, kar je predstavljalo 1,7 % delež vseh neposrednih investicij (Banka Slovenije, 2000: 20). **Leta 2000 se je vrednost slovenskih neposrednih investicij v tujini zvišala za 22,5 % v primerjavi z letom poprej.⁵⁴** V skupni vrednosti investicij je bil delež lastniškega kapitala in reinvestiranih dobičkov 58,7 %. Ostalo so predstavljale neto terjatve do povezanih podjetij v tujini. Posrednega lastništva slovenskih podjetij v tujini je bilo evidentiranega za 38,9 milijonov USD, kar je predstavljalo 4,9 % delež vseh neposrednih investicij (Banka Slovenije, 2001: 24, 25). **Leta 2001 je knjigovodska vrednost neposrednih investicij narasla za 181,9 milijonov USD, kar predstavlja največjo letno vrednostno rast v zgodovini slovenskega izhodnega investiranja.** Procentualno se je stanje povečalo za 23,7 % v primerjavi z letom poprej. Delež lastniškega kapitala in reinvestiranih dobičkov je znašal 61 %. Izkazan je bil relativno visok odtok kapitala, v višini 132,8 milijonov USD. Večji del so predstavljale naložbe v lastniški kapital (92 milijonov USD). Reinvestirani dobički so bili negativni (prikazana izguba) in so za 4,7 milijona USD znižali vrednost lastniškega kapitala (Banka Slovenije, 2002: 25, 26). **V prvih sedmih mesecih leta 2002 je bilo po podatkih iz**

⁵² Iz naslova povečanja lastniškega kapitala neposrednih investicij je bilo v tujini 47,6 milijonov USD odlivov, umikov lastniškega kapitala iz tujine je bilo za 3,9 milijone USD (Banka Slovenije, 2000: 21).

⁵³ Tuje podjetje je s kapitalom slovenskih investorjev lastnik ali solastnik drugega podjetja v tujini.

⁵⁴ Povečanje stanja je povzročil neto odliv lastniškega kapitala v višini 53,6 milijonov USD. Dodatno povečanje za 12,4 milijonov USD so povzročili reinvestirani dobički. V letu 2000 je bilo iz naslova povečanja lastniškega kapitala neposrednih investicij v tujini 63,2 milijonov USD odlivov, umikov lastniškega kapitala iz tujine je bilo za 9,6 milijonov USD (Banka Slovenije, 2001: 24).

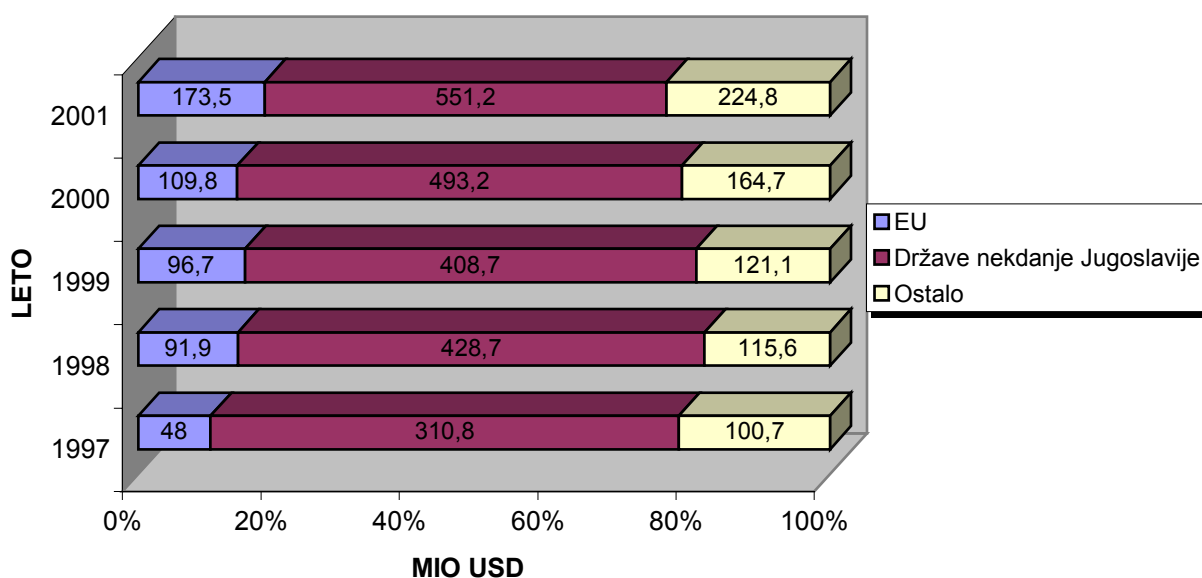


plačilne bilance 74,3 milijona USD neto odlivov neposrednih investicij rezidentov v tujino za tretjino več kot v istem obdobju leta 2001. Očitno se trend rasti izhodnih investicij nadaljuje.

Letne spremembe, ki jih beleži plačilna bilanca, niso neposredno primerljive s spremembo stanja. Plačilna bilanca izkazuje transakcije, tečajne in druge spremembe. Kljub temu je razmerje med neto terjatvami in lastniškim deležem od leta 1998 naprej skoraj nespremenjeno. Kaže dolgoročni interes lastnikov pri poslovanju oziroma financiranju naložb v tujini.

5.4.3. Struktura slovenskih izhodnih TNI po državah prejemnicah

Slika 5.8.: Slovenske neposredne investicije v tujini po skupinah držav prejemnic – procentualno (%) in vrednostno (v milijonih USD) med leti 1997–2001



Vir: Lasten prikaz.

Struktura slovenskih izhodnih investicij po državah prejemnicah je bila med leti 1997 in 2001 neenakomerna.⁵⁵ Spekter držav, ki so bile prejemnice investicij, je izredno širok. Slovenska podjetja so v teh letih geografsko razpršeno internacionalizirala svojo dejavnost, saj so investirala v več kot 50 državah. Izstopa rastoč delež držav nekdanje Jugoslavije, z izjemo leta 1999, ko se je delež investicij v teh državah znižal za 84,5 milijonov USD. Delež držav EU je med leti 1997 in 2000 beležil enakomerno stopnjo rasti. V letu 2001 se je investiranje v teh državah povečalo za 63,7 milijonov USD. Podoben trend je opazen pri izhodnih investicijah v ostalih državah sveta, z izjemnim skupnim vrednostnim povečanjem v letu 2001, za 60,1 milijon USD. V absolutnih zneskih se je vrednost neposrednih investicij v tujini vsa leta povečevala. Izrazita rast v letu 2001 je posledica okrepljenega izhodnega investiranja. Različno intezivno se je rezultirala v večini obstoječih partnerskih držav. Prednjačile so države nekdanje Jugoslavije, saj so bile med sedmimi

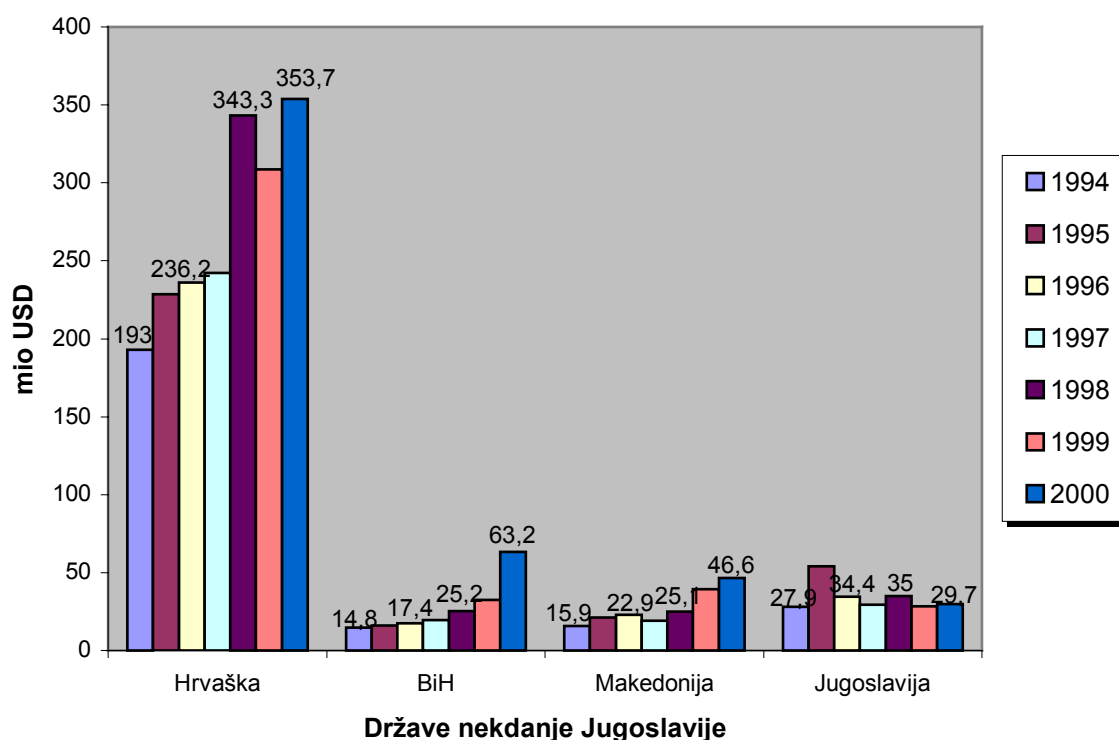
⁵⁵ Glej Prilogo A diplomskega dela.



največjimi prejemnicami slovenskih investicij kar štiri države iz tega področja. Trend in koncentracija investiranja močno izstopata v sosednji Hrvaški. V ostalih državah nekdanje Jugoslavije je opazno manjše nihanje.⁵⁶ To velja predvsem za BiH in Jugoslavijo v času balkanske vojne in delno za Makedonijo. Med leti 1998 in 2001 se je vrednost slovenskih TNI v Makedoniji povečala za 23,3 milijone USD.

5.4.3.1. Države nekdanje Jugoslavije

Slika 5.9.: Slovenske neposredne investicije v državah nekdanje Jugoslavije – vrednostna nihanja med leti 1994 – 2001 (stanje konec leta v milijonih USD)



Vir: Lasten prikaz.

Leta 1997 so slovenska podjetja na Hrvaškem investirala 52,8 % vseh slovenskih izhodnih investicij. V primerjavi z letom 1993 se je delež podvojil. Najvišjo raven (54 %) je dosegel leta 1998. V naslednjih letih je začel upadati. V letu 1999 na 49,3 %, ⁵⁷ v letu 2000 na 46,1 % ⁵⁸ ter v letu 2001 na 39,4 %. Delež Hrvaške se je zniževal zaradi intenzivnega investiranja v druge države in

⁵⁶ Glej sliko 5.9.

⁵⁷ Leta 1999 je bilo na Hrvaškem 77,8 milijonov USD vrednosti v nepremičninah slovenskih podjetij, 80,5 milijonov USD naložb so imela slovenska podjetja iz predelovalne industrije (največje so bile investicije podjetij iz panoge proizvodnje hrane, pijač in krmil, proizvodnje gospodinjstkih strojev in naprav), 46,2 milijonov USD pa so zajemale naložbe podjetij iz dejavnosti holdingov (Banka Slovenije, 2000: 21).

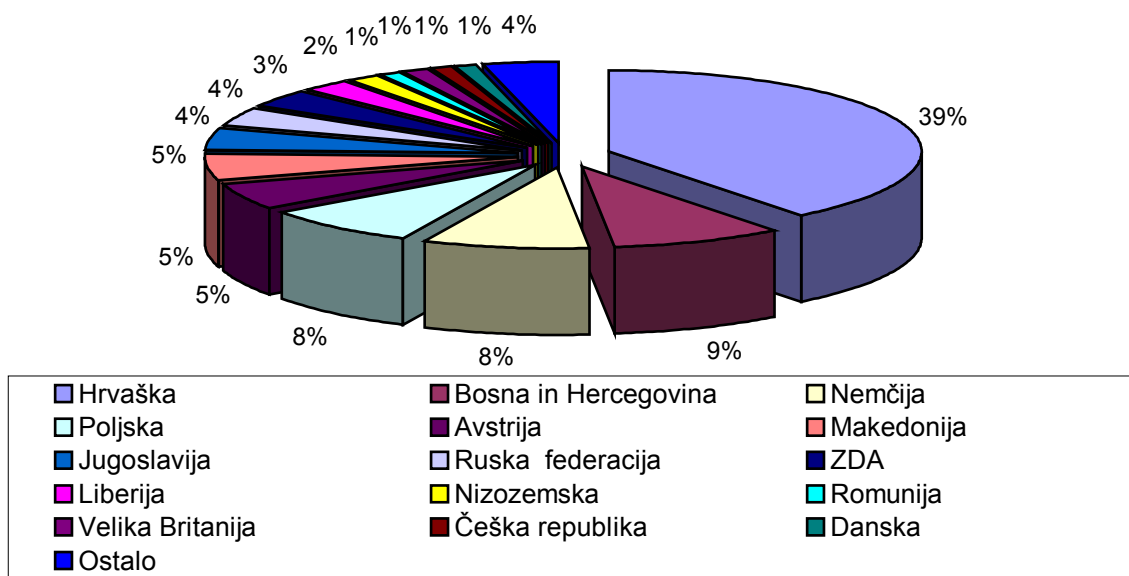
⁵⁸ Leta 2000 so imela na Hrvaškem 182,3 milijone USD investicij podjetja iz predelovalne industrije (največje so bile investicije podjetij iz dejavnosti proizvodnje kemikalij in kemičnih izdelkov ter proizvodnje hrane, pijač in krmil), 116,9 milijonov USD pa so predstavljale investicije podjetij iz dejavnosti oskrbe z elektriko, plinom in toplo vodo, ostalih poslovnih dejavnosti in trgovine na drobno (Banka Slovenije, 2001: 27).



zmanjševanja knjigovodske vrednosti nepremičnin slovenskih podjetij. *BiH* je v letu 2001 zasedla drugo mesto v skupni vrednosti naložb slovenskih investitorjev v tujini. Je edina država nekdanje Jugoslavije, ki med leti 1994 in 2001 beleži trend konstantne rasti. Obdobje med leti 1999 in 2001 je zaznamovalo izrazito povečanje investiranja. Leta 2000 se je v primerjavi z letom poprej investiranje podvojilo in do konca leta 2001 skoraj potrojilo. Investitorji izkoriščajo lokacijske prednosti v obliki cenejše delovne sile in naravnih danosti. *Makedonija* je zasedla šesto mesto v skupni vrednosti slovenskih izhodnih investicij. TNI v tej državi so znašale 48,4 milijonov USD. Z izjemo leta 1997 država beleži pozitiven trend rasti. Največja vrednostna rast je bila dosežena med leti 1998 in 1999. Slovenske TNI so se zvišale za 14,2 milijona USD. Visoka rast je bila značilna še za leto 2000. V primerjavi z letom poprej so se slovenske investicije vrednostno povečale za 7,3 milijone USD. *Jugoslavija* zaseda sedmo mesto v statistiki vrednosti slovenskih naložb. Zaradi spreminjajočih se odnosov in ekonomske politike do te države je značilno izrazito nihanje vrednosti TNI. Prvi večji vzpon je bil zabeležen v letu 1995, v primerjavi z letom poprej za 26,1 milijon USD. Po letu 1996 se je z izjemo leta 1998 investiranje v tej državi vrednostno znižalo, medtem ko je bil v naslednjih letih ponovno zabeležen pozitiven trend rasti. Predvidevam, da se bo zaradi vse boljšega sodelovanja med državama nadaljeval tudi v prihodnje.

5.4.3.2. Ostale prejemnice slovenskih investicij

Slika 5.10.: Slovenske neposredne investicije v tujini – procentualni deleži po državah prejemnicah (stanje konec leta 2001)



Vir: Lasten prikaz.

Med leti 1994 in 2001 je bilo vrednostno nihanje značilno tudi za ostale prejemnice slovenskih investicij. Med njimi lahko *izpostavimo Nemčijo, Poljsko, Avstrijo, Rusko federacijo, ZDA, Liberijo, Nizozemsko, Romunjo, Veliko Britanijo, Češko republiko in Dansko*. V vsaki od navedenih držav je vrednost slovenskih investicij konec leta 2001 znašala več kot 10 milijonov USD. Njihovi



procentualni deleži so razvidni iz slike 5.10. Tendenca vrednostne rasti slovenskih investicij je značilna za Poljsko, kjer se je v letu 2001 največ investiralo takoj za Hrvaško, BiH ter Nemčijo, skupaj v višini 78,2 milijona USD. Na Poljskem so se v analiziranih letih slovenske investicije povečevale v povprečju za 8 milijonov USD letno. Med prejemnicami investicij se uveljavljajo tudi nekatere druge države v tranziciji – Ruska federacija in Češka republika ter presenetljivo ZDA, Liberija, Nizozemska, Velika Britanija in Danska. Medtem ko so investicije v državah nekdanje Jugoslavije in ostalih tranzicijskih državah pričakovane, so presenetljive drugje po svetu. Težko je oceniti, ali so posledica enkratne poslovne odločitve ali znak dolgoročnega trenda investiranja. Zaskrbljujoč je večji vrednostni padec investicij na Japonskem, v Italiji in nekaterih drugih državah. Predvidevam, da se slovenski investitorji zaradi slabih izkušenj umikajo iz podjetij v teh državah oziroma ohranjajo skromne poslovne deleže. Koncentracija na ozek spekter držav prejemnic slovenskih izhodnih investicij oziroma regionalnih integracij je dolgoročno tvegana, zato jih je smiselno geografsko razpršiti.

5.4.4. Slovenske izhodne investicije – drugo koleno

Banka Slovenije od leta 1996 naprej evidentira *investicije v drugem kolenu*.⁵⁹ Podatki med leti 1996 in 2000 po državah prejemnicah⁶⁰ kažejo manjša vrednostna nihanja. Tako sumarno kot individualno ne morem ugotoviti trenda rasti. Na prvem mestu močno prednjači Nemčija, kjer je konec leta 2000 vrednostno stanje investicij v drugem kolenu znašalo 8 milijonov USD in se je v primerjavi z letom 1999 zmanjšalo za 0,1 milijona USD. Vrednost je najbolj poskočila v letu 1997 – za 6 milijonov USD. Večji delež neposrednih investicij v drugem kolenu (milijon in več USD) so v letu 2000 imele slovenske družbe še na Danskem, v Franciji, Češki republiki, BiH, Veliki Britaniji, na Poljskem, Madžarskem, Hrvaškem, v Avstriji, Italiji in Bolgariji.

5.4.5. Slovenske portfolio investicije v tujini

Podatki o *portfolio investicijah* se nanašajo na deleže v lastniškem kapitalu, ki so manjši od 10 %. V letu 2001⁶¹ so znašale 167,9 milijonov USD. Slovenski investitorji so največ portfolio investicij plasirali v Veliko Britanijo, Avstrijo, ZDA in na Hrvaško. Navedene države so bile tudi v preteklih letih njihove glavne prejemnice. Medtem ko se konstantno povečujejo v ZDA, lahko manjša nihanja opazimo v Avstriji in na Hrvaškem. Predvidevam, da je razlog v spreminjajočih se poslovnih odločitvah investorjev in v prodaji njihovih deležev. Med dejavnostmi,⁶² ki privlačijo slovenske portfolio investicije, lahko izpostavim: proizvodnjo kemikalij, kemičnih izdelkov ter umetnih vlaknin, finančno posredništvo brez zavarovalništva ter proizvodnjo hrane, pijač in krmil. Ostale dejavnosti so močno razpršene, zato ne morem govoriti o prevladujočem trendu investiranja.

⁵⁹ Investicije v drugem kolenu predstavljajo posredno lastništvo slovenskih družb, ki imajo 10 - ali več odstoten delež v družbi v prvem kolenu v tujini, družba v prvem kolenu pa ima 10 - ali več odstoten delež v družbi v drugem kolenu v tujini (Banka Slovenije, 2000: 83).

⁶⁰ Glej Banka Slovenije, 2001: 56, Tabela 22.

⁶¹ Glej Banka Slovenije, 2002: 67, Tabela 32.

⁶² Glej Banka Slovenije, 2002: 76, Tabela 41.



5.4.6. Število slovenskih izhodnih investicij

Konec leta 1998⁶³ je bilo številčno evidentiranih 1255 slovenskih investicij v tujini, od tega 568 na Hrvaškem. Nove investicije so predstavljale 38,9 %, obstoječe 26,8 % ter ostale 34,4 % vseh investicij.⁶⁴ Konec leta 1999⁶⁵ je bilo v številu vseh investicij (1193) 36,4 % novih, 34,3 % ostalih ter 29,4 % obstoječih investicij. Nove investicije so predstavljale 39,2 %, obstoječe investicije 27,6 % ter ostale investicije 33,2 % vrednosti lastniškega kapitala v tujini. Med ostalimi investicijami so prevladovale nepremičnine v tujini⁶⁶ (96,7 milijonov USD; od tega 77,8 milijonov USD na Hrvaškem, 7,8 milijonov USD v Jugoslaviji in 5,8 milijonov USD v Avstriji). Povprečna vrednost vseh vrst investicij je skoraj izenačena in znaša približno 0,3 milijona USD (Banka Slovenije, 2000: 21). Konec leta 2000⁶⁷ je bilo evidentiranih 2160 slovenskih neposrednih investicij, od tega 937 na Hrvaškem. Na osnovi klasifikacije v nove, obstoječe in ostale, je bilo od skupnega števila 46,2 % investicij v novoustanovljena podjetja, 25,1 % investicij v obstoječa podjetja ter 28,7 % ostalih investicij. Med ostalimi prevladujejo nepremičnine v tujini. Konec leta 2001⁶⁸ je bilo v primerjavi z letom poprej številčno evidentiranih manj slovenskih neposrednih investicij v tujini, skupaj 1620, od tega jih je bilo 744 na Hrvaškem. 42,7 % investicij je bilo plasiranih v novoustanovljena podjetja, 21,6 % investicij v obstoječa podjetja ter 35,7 % ostalih investicij. Po podatkih Banke Slovenije (2002: 26) je bilo med ostalimi investicijami največ nepremičnin v tujini, katerih knjigovodska vrednost je bila nižja kot leto poprej. Še vedno je bila večina nepremičnin locirana na Hrvaškem, sledi ji Jugoslavija. Povprečna vrednost lastniškega kapitala novih investicij je konec leta 2001 znašala 0,8 milijona USD, obstoječih investicij 1,6 milijona USD in ostalih investicij 1 milijon USD.

5.4.7. Število slovenskih gospodarskih družb s TNI v tujini

Med leti 1997 in 2001⁶⁹ se je številčno prisotnost slovenskih podjetij v tujini vzrajno povečevala. Trend krepitve prisotnosti je značilen za Hrvaško in BiH. Enako velja za Jugoslavijo z izjemo leta 1999. V teh državah je bilo leta 2001 skupaj registriranih 713 slovenskih podjetij. Podatki niso primerljivi s sumarnim številom gospodarskih družb v tujini, saj lahko posamezno podjetje investira v več državah. Kljub temu je mogoče ugotoviti, da se vedno več slovenskih podjetij odloča za investicije tujini. Prevladujejo trgi nekdanjih jugoslovanskih republik. Sledijo jim države srednje in vzhodne Evrope.

⁶³ Glej Prilogo B diplomskega dela.

⁶⁴ Pomen novih, obstoječih in ostalih investicij je obrazložen v opombi 7 diplomskega dela.

⁶⁵ Glej Prilogo B diplomskega dela.

⁶⁶ Brez podatkov o neposrednih naložbah slovenskih gospodinjstev (predvsem nepremičnine na Hrvaškem). Ravno tako niso vključeni podatki o imetjih rezidentov RS na ozemlju naslednic nekdanje Jugoslavije, ki so predmet pogajanj o sukcesiji, odvzetem premoženju na teh ozemljih ter delu premoženja, ki je bilo v procesu lastninskega preoblikovanja preneseno od pravnih oseb na državo (Banka Slovenije, 2000: 21).

⁶⁷ Glej Prilogo C diplomskega dela.

⁶⁸ Glej Prilogo C diplomskega dela.

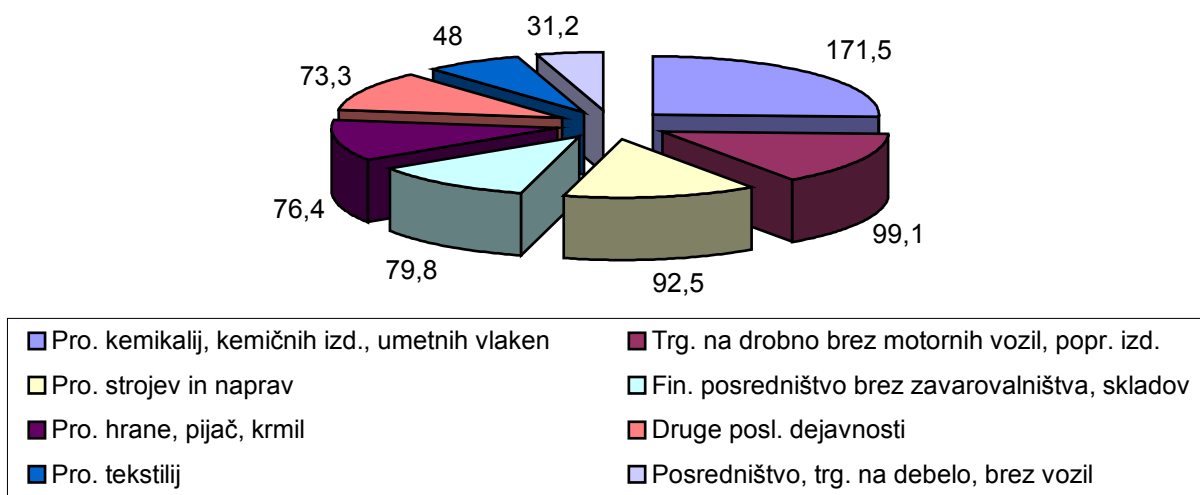
⁶⁹ Glej Prilogo D diplomskega dela.



5.4.8. Dejavnosti prejemnic slovenskih investicij

Razvrstitev in primerjava vrednosti slovenskih izhodnih investicij po dejavnostih prejemnic v obdobju 1994–2001⁷⁰ kaže večja vrednostna nihanja in manjše spremembe nagibov investorjev. V letu 1994 so investitorji največ vlagali v dejavnost posredništva in trgovine na debelo brez motornih vozil. V letu 1995 je bilo največ investicij namenjenih v proizvodnjo kemikalij in kemičnih izdelkov. Enako velja za leto 1996. Predelovalne dejavnosti so prednjačile tudi v letu 1997. Podobno velja za leto 1998, ko je bilo v proizvodnjo kemikalij in kemičnih izdelkov plasiranih največ izhodnih investicij. Izstopata še deleža investicij v finančno posredništvo in druge poslovne dejavnosti. Leta 1999 so slovenski investitorji največ investirali v dejavnosti, ki so jih privlačile že v prejšnjih letih. Kljub vrednostnem padcu investicij, so ponovno prednjačile investicije v proizvodnjo kemikalij in kemičnih izdelkov, proizvodnjo strojev in naprav, finančno posredništvo ter druge poslovne dejavnosti. V letu 2000 se je znatnejši vrednostni skok vseh investicij rezultiral v dodatni razpršitvi dejavnosti prejemnic slovenskih investicij. Investitorji so povečali svoje vloške v že prej prevladujočih dejavnostih in dejavnostih proizvodnje hrane, pijač in krmil; trgovine na drobno brez motornih vozil; proizvodnje električnih strojev in aparatov ter proizvodnje tekstilij.

Slika 5.11.: Slovenske neposredne investicije v tujini po dejavnostih, v katere se je največ investiralo (stanje konec leta 2001 v milijonih USD)



Vir: Lasten prikaz.

Podatki za leto 2001 kažejo največje vrednostno povečanje investicij doslej. Poleg predstavljenih trendov investiranja naj omenim izrazito povečanje vrednosti naložb v proizvodnjo tekstilij (v primerjavi z letom 2000 kar za 774 % oziroma 41,8 milijonov USD), posredništvo in trgovino na debelo, prometne dejavnosti in turistične organizacije, zavarovalništvo ter druge poslovne dejavnosti. Kljub splošnemu trendu rasti je presenetljiv padec investicij v nekaterih predelovalnih

⁷⁰ Glej Banka Slovenije, 2002: 68, Tabela 33.



dejavnostih, proizvodnji tobačnih izdelkov ter oblačil. Vzroke za manjša nihanja lahko iščemo v spreminjajočih se poslovnih odločitvah, svetovnih trendih razvoja in tržnih rezmerah.

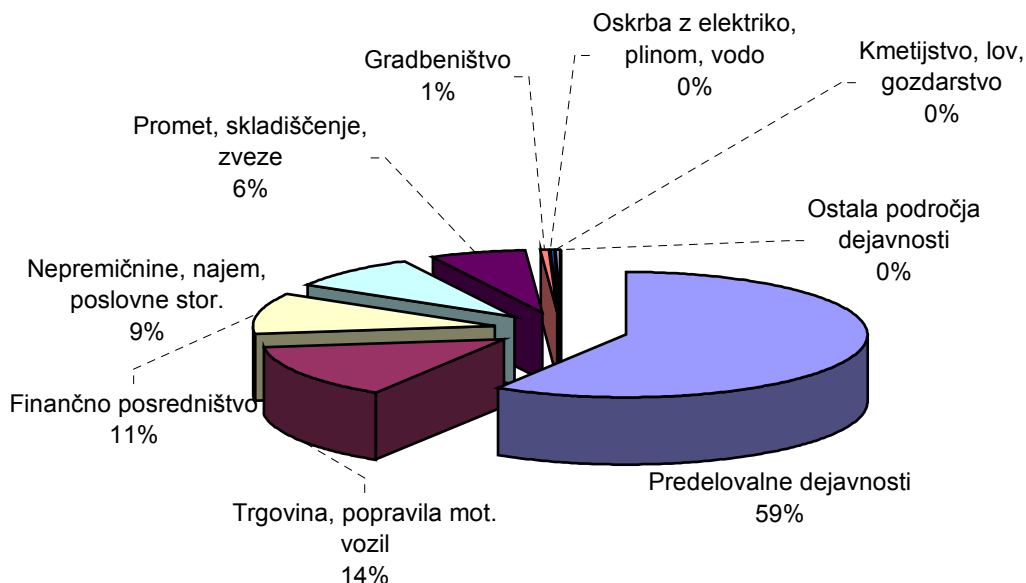
Na osnovi strukture slovenskih neposrednih investicij v tujini po področjih dejavnosti prejemnic slovenskih investicij lahko v letu 2001⁷¹ pri večini dejavnosti ugotovimo bistveno zmanjšanje obveznosti v primerjavi s stanjem konec leta 2000⁷². Dejavnosti, ki so v letu 2001 prejele največji delež slovenskega lastniškega kapitala, so bile: predelovalne dejavnosti, finančno posredništvo brez zavarovalništva, trgovina, pomožne prometne dejavnosti in dejavnosti turističnih organizacij. Izjemno visok je bil delež lastniškega kapitala v dejavnosti popravil, trgovine z motornimi vozili in gorivi. Obsegal je vrednost 36,1 milijon USD, vendar dejavnost zaradi izkazanih obveznosti v višini 36,4 milijone USD v skupnem vrednotenju zaseda šele devetindvajseto mesto. Obveznosti te dejavnosti so bile tudi v prejšnjih letih visoke, zato so podjetja izkazovala izgubo. Podatki o spremembi lastniškega kapitala med leti 2000 in 2001 kažejo, da je bilo največ reinvestiranih dobičkov v dejavnosti proizvodnje kemikalij in kemičnih izdelkov. Največja izguba je bila izkazana v dejavnosti proizvodnje motornih vozil in prikolic. Izplačanih dividend v dejavnostih praktično ni zaslediti. Tečajne spremembe so bile pozitivno ovrednotene v dejavnosti popravil, trgovine z motornimi vozili in gorivi. Največji negativni vpliv so imele v dejavnosti proizvodnje hrane, pijač in krmil. Terjatve so se v letu 2001 povečale za 1,7 %, kar je ob 16,2 % vrednostnem povečanju investiranja v tujini zanemarljivo. V primerjavi z letom 2000 izstopajo visoki deleži terjatev v dejavnostih proizvodnje strojev in naprav, proizvodnje tekstilij, posredništva in trgovine na debelo, proizvodnje električnih strojev in aparatov ter proizvodnje motornih vozil, prikolic in polprikolic. Predvidevam, da je vzrok v slabi plačilni disciplini kupcev. Obveznosti so se zmanjšale v dejavnostih popravil, trgovine z motornimi vozili in gorivi, proizvodnje strojev in naprav ter zavarovalništvu. Zvišale so se v dejavnostih finančnega posredništva in proizvodnje tekstilij.

5.4.9. Dejavnosti slovenskih investitorjev

Slika 5.12.: Področja dejavnosti slovenskih gospodarskih družb z investicijami v tujini (stanje konec leta 2001)

⁷¹ Glej Banka Slovenije, 2002: 71, Tabela 36.

⁷² Glej Banka Slovenije, 2001: 69, Tabela 35.



Vir: Lasten prikaz.

Usmerjenost slovenskih investicij v dejavnosti njihovih prejemnic lahko povežem in argumentiram s podatki Banke Slovenije o dejavnostih slovenskih gospodarskih družb z investicijami v tujini.⁷³ Dejstvo je, da podjetja investirajo v dejavnosti, s katerimi se ukvarjajo sama, ali so z njihovo dejavnostjo kakorkoli povezana, s ciljem izkoriščanja sinergijskih učinkov. Izjeme, ko investitorji z naložbami razširijo svojo poslovno dejavnost in s tem minimalizirajo tržna tveganja, so redke. V letu 1999 je 55,3 % vrednosti investicij pripadalo podjetjem iz predelovalne dejavnosti. Pomembni dejavnosti sta predstavljala še finančno posredništvo ter dejavnost trženja nepremičnin, najema in poslovnih storitev. V letu 2000 so gospodarske družbe iz predelovalne dejavnosti investirale 57,5 % vseh slovenskih investicij. Visok delež je pripadal še finančnemu posredništvu, trgovini, popravilu motornih vozil ter nepremičninskim družbam. Po podatkih za leto 2001 so podjetja iz predelovalne dejavnosti vrednostno investirala 560,2 milijonov USD (59 % vseh investicij). Od tega je 18,1 % investicij pripadalo proizvodnji kemikalij in kemičnih izdelkov; 9,7 % proizvodnji strojev in naprav; 9,1 % proizvodnji hrane, pijač, krmil in tobačnih izdelkov; 6 % proizvodnji tekstilij; 5,3 % proizvodnji elektronske in optične opreme; 2,1 % proizvodnji kovin in kovinskih izdelkov; 1,9 % proizvodnji pohištva in drugih predelovalnih dejavnosti; 1,8 % proizvodnji vozil in plovil; 1,5 % proizvodnji drugih nekovinskih in mineralnih izdelkov; 1,5 % proizvodnji usnja, obutve in usnjenih izdelkov; 0,8 % proizvodnji vlaknin, papirja in papirnatih izdelkov; 0,8 % proizvodnji izdelkov iz gume in plastičnih mas ter 0,5 % obdelavi in predelavi lesa. Delež ostalih dejavnosti je razviden iz slike 5.12. Dejavnost trgovine je imela leta 2001 v tujini za 133,1 milijon USD neposrednih investicij oziroma 14 % vrednosti vseh slovenskih investicij. V primerjavi z letom poprej so se naložbe iz te dejavnosti povečale za 63,5 milijonov USD. Predvidevam, da je razlog v okrepljeni prisotnosti slovenskih trgovskih podjetij v

⁷³ Glej Banka Slovenije, 2002: 28, Tabela V.



državah nekdanje Jugoslavije. Delež investicij iz finančnega posredništva iz leta v leto pada. Razmah tovrstnih investicij lahko pričakujemo po končani privatizaciji slovenskih bank in zavarovalnic.

Med leti 1994 in 2001 so se izrazito zmanjšale investicije iz dejavnosti oskrbe z elektriko in plinom, gradbeništva ter kmetijstva. Zmanjšanje je posledica zaščitenosti, zapiranja nekaterih trgov za investicije v tovrstne ali sorodne dejavnosti in slabša konkurenčnost slovenskih podjetij, ki se ukvarjajo s temi dejavnostmi.

5.4.10. Uspešnost slovenskega izhodnega investiranja

Na osnovi primerjalnih podatkov o uspešnosti slovenskih neposrednih investicij v tujini med leti 1994 in 2001⁷⁴ lahko ugotovim, da je v letu 1994 celotna izguba od izhodnega investiranja znašala 2,1 milijon USD. Slovenske gospodarske družbe so v tem letu izkazale največji dobiček od investicij na Cipru, v Nemčiji in v Švici. Največja izguba je bila izkazana v ZDA. Izhodno investiranje lahko označimo kot razvijajoče in relativno skromno. Temu primerni so bili rezultati, ki so se v večini držav gibali okoli pozitivne ničle. V letu 1995 se je izguba zvišala na 6,2 milijona USD, predvsem zaradi večjih negativnih izkazov v Avstriji, Belgiji in na Hrvaškem. Ponovno so bile pozitivno ovrednotene investicije na Cipru. Enako velja za naložbe v Liberiji. Med analiziranimi podatki so bile slovenske naložbe v tujini prvič pozitivno izkazane v letu 1996, in sicer sumarno z dobičkom v višini 5,2 milijona USD. Med najuspešnejšimi lahko izpostavimo investicije v Liberiji in na Cipru. Največja izguba od izhodnega investiranja je bila izkazana v Avstriji. V letu 1997 se je dobiček v primerjavi z letom poprej sumarno povečal za 4 milijone USD. Prvič v vseh teh letih so pozitivno ovrednotili investicije v Avstriji. Največjo izgubo so predstavljale investicije na Hrvaškem. Le-te so bile prvič pozitivno izkazane v letu 1998, **ki ga lahko s plačilnobilančnega stališča označimo kot najbolj neuspešno leto izhodnega investiranja.** Celotna izguba je znašala 13,6 milijonov USD. Temu so kljubovali negativno izkazani rezultati v Liberiji ter Ruski federaciji. Največji dobiček so investorji zabeležili v Nemčiji. Pozitiven trend investiranja se je nadaljeval v letu 1999, z zadovoljivimi rezultati investicij v Liberiji, Nemčiji in na Cipru. Najuspešnejšim državam, prejemnicam slovenskih investicij se je pridružila tudi Ruska federacija. **Leto 2000 lahko na osnovi izkazov investicij ocenimo kot najuspešnejše v obdobju analiziranih podatkov, in sicer z dobičkom v višini 19,5 milijonov USD.** Med izkazi je najbolj izstopal dobiček v Avstriji v višini 14,4 milijone USD. Avstriji je z 2,5 milijonov USD dobička sledil Ciper ter z 2,4 milijoni USD Liberija. Rezultatsko so bile najbolj negativno izkazane investicije na Hrvaškem. Leto 2001 je po izkazanem dobičku primerljivo z letom 1996. Prednjačile so uspešne investicije v Avstriji, Liberiji, Romuniji in na Poljskem. V negativnem smislu so izstopale investicije na Hrvaškem. Izkazana izguba je bila primerljiva z letom 1997 in je znašala 4,9 milijone USD.

Analizirani podatki kažejo spreminjajoče se stanje izkazov. Trend pozitivne rasti ni očiten v nobeni od držav prejemnic slovenskih investicij. Kljub temu lahko v tem obdobju za relativno uspešne označimo investicije v Liberiji, na

⁷⁴ Glej Prilogo E diplomskega dela.



Cipru, v Nemčiji in v Švici. Po uspešnosti v zadnjih dveh letih izstopajo še investicije v Avstriji. Najmanj uspešne so bile v preučevanem obdobju investicije na Hrvaškem ter v ZDA. Največ dobičkov⁷⁵ je bilo reinvestiranih v letu 2000, predvsem v Liberiji, Romuniji, na Poljskem in na Cipru. Večje izgube so bile nepokrite na Hrvaškem, v Veliki Britaniji, Moldaviji in Italiji. Največ dobičkov so izplačali v letu 2001, in sicer v Avstriji, Švici in na Hrvaškem. Identični podatki po področjih dejavnosti prejemnic slovenskih investicij⁷⁶ kažejo, da so bile v letu 1994 najbolj uspešne investicije v trgovino z motornimi vozili in gorivi. V negativnem smislu so izstopale investicije v posredništvo in trgovino na debelo. Trgovina z motornimi vozili je prednjačila tudi v letu 1995. Za leto 1996 je bil značilen porast uspešnosti investicij v dejavnosti vodnega prometa. Ista dejavnost je bila na drugem mestu po uspešnosti tudi v letu 1997. Prehitelo jo je finančno posredništvo brez zavarovalništva. V letu 1998 so bile kot negativne izkazane investicije v proizvodnjo kemikalij in kemičnih izdelkov in dejavnosti vodnega prometa. Investicije v vodni promet so bile rezultatsko uspešno izkazane že v naslednjem letu. Večjo izgubo so izkazovale investicije v proizvodnjo pohištva in druge proizvodne dejavnosti. V letu 2000 so v proizvodnji pohištva izkazali dobiček, medtem ko so v drugih poslovnih dejavnostih izkazali izgubo. Leta 2001 so bile najuspešnejše investicije v trgovino z motornimi vozili in gorivi. Izkazan je bil dobiček v višini 6,6 milijone USD. Največja izguba v višini 4,5 milijone USD je bila izkazana v proizvodnji motornih vozil, prikolic in polprikolic.

Največ izkazanega dobička⁷⁷ je bilo v analiziranem obdobju reinvestiranega v dejavnosti finančnega posredništva, vodnega prometa, prometnih dejavnosti, turističnih organizacij in proizvodnje kemikalij. Največ nepokritih izgub je zabeleženih v dejavnostih posredništva, proizvodnje motornih vozil, trgovine na debelo in drobno ter v drugih poslovnih dejavnostih. Visoki dobički so bili izplačani v dejavnosti trgovine z motornimi vozili ter proizvodnji usnja in usnjenih izdelkov.

5.4.11. Največji slovenski investitorji v tujini

Število slovenskih gospodarskih družb z neposrednimi investicijami v tujini se je med leti 1997 in 2001 stalno povečevalo. V Banki Slovenije zaradi zaupnosti ne posredujejo podatkov o največjih slovenskih investitorjih v tujini. Dejavnosti zavarovalništva, proizvodnje električnih aparatov, kemičnih izdelkov, bančništva in trgovine so vodilni ekonomski ambasadorji, z največjimi deleži slovenskih investicij v tujino (Štiblar in Rojec, 1997: 29). Podjetja, kot so Unior, Gorenje, Slovenijales in Iskra z »distribucijskim insiderstvom« ohranjajo položaje na tujih trgih in razvijajo nove (Petrovčič, 1996: 10). Mednarodno aktivna slovenska podjetja so pretežni izvozniki, ki šele s povečanjem obsega prodaje in tržnih deležev, vlagajo v proizvodnjo v tujini. Med njimi lahko izpostavimo farmacevtski podjetji Lek in Krko, Gorenje, podjetja iz Iskrine skupine, Elan, itd. Na področju vmesnih izdelkov so se uspešno internacionalizirala podjetja Kolektor, Rotomatika, Iskraemeco itd. (Koražija, 2000: 18)

⁷⁵ Glej Banka Slovenije, 2002: 63, Tabela 28.

⁷⁶ Glej Banka Slovenije, 2002: 73, Tabela 38.

⁷⁷ Glej Banka Slovenije, 2002: 74, Tabela 39.



Tabela 5.4.: Najpomembnejši slovenski investitorji v treh vrednostno največjih prejemnicah slovenskih investicij – Hrvaški, BiH ter Nemčiji (naključno sosledje)

Hrvaška	BiH	Nemčija
Zavarovalnica Triglav, Cimos, Prevent, Pivovarna Laško, Perutnina Ptuj, Kristal Rogaška, Helios, Julon, Elan, Termika, Litostroj, Mlinotest, Žito, Ljubljanske mlekarne, Krka, Kolinska, Merkator, Merkur, Lesnina, Avtocommerce, Petrol, Sava, Engrotuš, Era, itd.	CMC Ekocon, Merkur, Merkator, Alpina, Iskraemeco, Gorenje, Perutnina Ptuj, ETI Elektrelement, Kolinska, Planika, Aktiva Group, Lek, Tobačna Ljubljana, Beti Metlika, Cimos, Droga, Color, Jub, Prevent, Iskra Commerce, Petrol, Kompas, Intereuropa, Hermes Softlab, Agra, Vako, KIA Motors import, Telplast, itd.	Gorenje, Krka, Merkur, Rudis, Termika, Donit Tesnit, Iskra Avtoelektrika, IskraEmeco, Kolinska, Radenska, Kompas, Adria Airways, Slovenske železnice, Luka Koper, NLB itd.

Vir: Lasten prikaz.

5.5. Sklep

Slovenskim podjetjem predstavlja izvoz še vedno najpomembnejšo obliko izhodne internacionalizacije. Slovensko gospodarstvo je v svetovnem merilu eno najbolj izvozno usmerjenih gospodarstev, saj izvoz vrednostno predstavlja skoraj 60 % BDP-ja. Izvoz blaga in storitev je v obdobju 1995–2001⁷⁸ najvišjo stopnjo rasti dosegel v letu 1995, v višini 20,1 %. Najvišji padec je bil zabeležen v letu 1999, za 5,6 %. Povprečna nominalna stopnja rasti je v teh letih znašala 4,2 %. Značilnost slovenskega izvoza je regionalna koncentracija in geografska usmerjenost v bližnje države. V izvozni strukturi največji delež predstavljajo države EU.⁷⁹ Sledijo jim države nekdanje Jugoslavije. Korelacija med večinskimi izvozniki in neposrednimi investitorji v tujini je očitna. Slovenska podjetja se z mednarodno konkurenco naprej soočajo kot pogodbeni partnerji tujih velikih podjetij. Konkurenčnost krepijo s posrednim, kasnejšim neposrednim izvozom in sklepanjem strateških povezav. Izhodne TNI so za mnoga podjetja popolna neznanka. S čimprejšnjo preusmeritvijo iz čistega izvoza v višje oblike izhodne internacionalizacije bodo obdržala ali celo povečala obstoječe tržne deleže in dosegla dovolj velik obseg proizvodnje, ki jim bo omogočal izkoriščanje ekonomij obsega.

V stanju in strukturi slovenskih izhodnih investicij, ki jih izkazuje plačilna bilanca, so med leti 1993 in 2001 opazna manjša nihanja. Med dejavniki, ki so vplivali na spremembo stanja, lahko izpostavimo transakcije (neto odliv lastniškega kapitala, povečanje neto terjatev do povezanih podjetij v tujini, reinvestiranih dobičkov, izplačanih dividend itd.), tečajne razlike (tečaj USD v razmerju do

⁷⁸ Glej UMAR, 2002: 160, 162-163.

⁷⁹ S stališča približevanja Slovenije EU in razvijanja konkurenčnosti, je močna izvozna usmerjenost na evropski trg pozitivna. Slovenska podjetja morajo na teh trgih izpolnjevati mnogo višje zahteve kot na trgih nekdanje Jugoslavije, srednje in vzhodne Evrope. Usmerjenost sovпада tudi z evropskimi TNI v Sloveniji, ki so konec leta 2001 predstavljale 85,6 % vseh TNI. Skoraj polovica jih je pripadala Avstriji. Pomembne deleže so imele še Nemčija, Francija in Italija.



originalnih valut poročil), revalorizacijo lastniškega kapitala (vrednosti nepremičnin v tujini itd.), drugačen vzorec poročil (prekvalifikacija portfolio investicij v neposredne investicije, terjatev oziroma obveznosti v kapital, spremembe statusa rezident – nerezident itd.), različne vire podatkov in podobno. Povprečno letno vrednostno stanje slovenskih neposrednih investicij je znašalo 507,2 milijona USD. Trend rasti je bil prisoten in najbolj izrazit v letih 1993, 1994, 1995, 1998, 2000 in 2001. V povprečju je dosegal 29,9 % letno stopnjo rasti.⁸⁰ Vrednostno stanje se je znižalo v letih 1996, 1997 in 1999. Povprečni vrednostni padci investiranja so znašali 2,6 % v primerjavi z letom poprej in so praktično zanemarljivi. Bolj kot z negativnim trendom jih lahko označim s stagnacijo izhodnega investiranja. Z izjemo krajšega zastoja se je vrednost slovenskih TNI v tujini v analiziranem obdobju stalno povečevala. Med leti 1993 in 2001 v višini 669 milijonov USD ali 338,1 %. Za strukturo neposrednih investicij je značilna rast lastniškega kapitala in terjatev do povezanih podjetij v tujini. Od leta 1998 je njuno razmerje konstantno. Obveznosti do povezanih podjetij se od leta 1997 znižujejo. Med leti 1998 in 2001 je bilo po klasifikaciji Banke Slovenije okoli 40 % naložb uvrščenih med nove naložbe. Delež obstoječih naložb se je gibal med 25 in 30 %. Struktura investicij po državah prejemnicah je bila v času analize geografsko razpršena, vendar pretežno usmerjena v sosednje države. Okoli 60 % investicij je bilo usmerjenih v države nekdanje Jugoslavije. Koncentracija investiranja je bila značilna za sosednjo Hrvaško. Njen delež se je med leti znižal zaradi zmanjševanja knjigovodske vrednosti slovenskih nepremičnin na Hrvaškem in intenzivnejšega investiranja v ostalih državah nekdanje Jugoslavije. Po stopnjah rasti je trend investiranja izstopal v BiH, ki je bila v letu 2001 druga največja prejemnica slovenskih investicij. Od leta 1994 naprej so se investicije v tej državi vrednostno povečevale in najvišje stopnje rasti dosegle med leti 1999 in 2001. Država je po pomembnosti prehitela Nemčijo in Poljsko kot tradicionalni prejemnici slovenskih investicij. Za Makedonijo je konstantna rast značilna po letu 1997, medtem ko je za Jugoslavijo značilno izrazito nihanje vrednosti naložb. Vzroke lahko iščem v spreminjajočih se bilateralnih odnosih, političnih razmerah in slovenski ekonomski politiki do te države. Po letu 1999 je ponovno opazen trend rasti investiranja v tej državi. Delež držav EU je dosegal enakomerne stopnje rasti in se gibal med 10,5 % v letu 1997 in 18,3 % v letu 2001. Med državami izstopata Nemčija in Avstrija. Slovenija je večja neto investitorica še v ostalih tranzicijskih državah (Poljska, Ruska federacija, Romunija, Češka republika, Slovaška itd.) ter ZDA in Liberiji. Kljub temu, da so bili slovenski investitorji aktivni v več kot 50 državah sveta, ugotavljam, da so determinante geografske usmerjenosti sosednje države, bližina Slovenije EU, vhodne investicije in močne ekonomske vezi s posameznimi državami. V sektorski strukturi je bila predelovalna industrija največji prejemnik slovenskih investicij. Sledijo ji finančno posredništvo, druge storitvene dejavnosti in trgovina. Značilna je korelacija z dejavnostjo investitorjev.

Pozitivne rezultate investiranja v tujini so slovenski investitorji izkazali med leti 1996 in 1997 ter 1999 in 2001. Dobiček je v povprečju znašal 9 milijonov USD. Največja izguba je bila izkazana leta 1998 - 13,6 milijonov USD. V Banki Slovenije (2002: 29) stopnjo donosnosti investicij ocenjujejo na osnovi

⁸⁰ Ob tem ne smemo pozabiti, da je lahko skok investicij v veliki meri rezultat povečanja neto kreditiranja tujih podružnic s strani naših matičnih podjetij (Štiblar in Rojec, 1997: 27).



primerjave izplačanih dividend s celotnim lastniškim kapitalom. Leta 2000 je stopnja donosnosti slovenskih izhodnih investicij znašala 0,8 %. Že v naslednjem letu se je zvišala na 1,7 %.

6. ŠTUDIJA PRIMERA: IZHODNA INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA GORENJE GOSPODINJSKI APARATI, d.d., Velenje

6.1. Uvod

Industrijo električnih gospodinjskih aparatov lahko označimo kot enega najvitalnejših delov slovenske elektroindustrije in eno najuspešnejših slovenskih panog. Sovdat (2000: 35) jo označuje kot »ambasadorja celotne slovenske predelovalne industrije«, ki je vedno bolj prepoznaven na evropskem in globalnem trgu. Primat med predelovalnimi dejavnostmi zaseda v deležu ustvarjenega dobička, še opaznejši in po rezultatih zavidljivejši pa je njen delež prodaje na tuje trge, ki obsega skoraj petino celotnega slovenskega izvoza. Med 800 podjetji s svojo ponudbo in prodajo izstopajo priznana podjetja z mednarodno uveljavljenimi blagovnimi znamkami.

V hierarhični lestvici najvišje mesto zaseda podjetje Gorenje, gospodinjski aparati, d.d., ki ga poleg velike proizvodnje in izrazite izvozne usmerjenosti odlikujejo številni aduti. Naj naštejemo le nekatere: izdelana razvojna strategija podjetja, kakovost, širina proizvodnega programa, ekološka osveščenost, cenovna konkurenčnost, fleksibilnost proizvodnje, tehnološka opremljenost, inovativnost in intenzivna naložbena dejavnost v tujini. Slednja bo predstavljala vodilo raziskovanja v pričujoči študiji primera. Pomembnost izhodnih investicij Gorenja bom z vidika njegovega obstoja predstavil v analizi zgodovinskega razvoja podjetja. S preučevanjem različnih segmentov bom poskušal opredeliti stopnjo izhodne internacionalizacije in stateško usmerjenost podjetja v panogi gospodinjskih aparatov. Gorenje bom predstavil kot zgledni primer, kako lahko pravočasne in pravilne odločitve vodstva za internacionalizacijo dejavnosti poslovanja podjetje popeljejo iz krize v fazo rasti in prosperitete.

6.2. Predstavitev Skupine Gorenje

Skupina Gorenje je z 8.236 zaposlenimi največje slovensko proizvodno podjetje in največji slovenski neto izvoznik, katerega celotni konsolidirani letni prihodek znaša več kot 160 milijard SIT. Ima petdesetletno tradicijo na področju proizvodnje gospodinjskih aparatov in se uvršča med osem največjih evropskih proizvajalcev. Posluje kot delniška družba z razvejano mrežo podjetij doma in v tujini.

Skupino sestavlja *krovna družba Gorenje, gospodinjski aparati, d.d.*, in 40 *odvisnih družb*,⁸¹ ki so kapitalsko povezane v sistem. Devetindvajset družb posluje v tujini v obliki trgovskih podjetij, ki imajo organizirano potniško mrežo, skladiščenje, transport in servis proizvodov. Proizvodna podjetja v Avstriji, na Češkem in v BiH izdelujejo kuhinjsko pohištvo.

⁸¹ V Gorenju štejejo za odvisno družbo vsako podjetje, kjer imajo več kot 50 % lastniški delež (Pavlin, 1997: 7).



Tabela 6.5.: Gorenjeva odvisna podjetja v Sloveniji (podatki za leto 2001)

	<i>Delež v kapitalu (v %)</i>
Gorenje Orodjarna, d.o.o., Velenje	100,00
Gorenje Indop, d.o.o., Velenje	100,00
Gorenje I.P.C., d.o.o., Velenje	100,00
Gorenje GTI, d.o.o., Velenje	100,00
Gorenje Gostinstvo, d.o.o., Velenje	100,00
Energygor, d.o.o., Velenje	100,00
Elgor, d.o.o., Velenje	100,00
Lineja, d.o.o., Velenje	87,25
Gorenje TIKI, d.o.o., Ljubljana	51,00
Bioterm d.o.o., Bistrica ob Sotli	75,00
Gorenje Notranja oprema, d.d., Velenje	50,28

Vir: Interni podatki Gorenje, d.d., lasten prikaz.

Tabela 6.6.: Gorenjeva odvisna podjetja v tujini (podatki za leto 2001)

	<i>Delež v kapitalu (v %)</i>
Gorenje Beteiligungs GmbH, Avstrija	100,00
Gorenje Austria Handels GmbH, Avstrija	100,00
Gorenje Küchen GmbH, Avstrija	100,00
Gorenje Vertriebs GmbH, Nemčija	100,00
Gorenje Körting Italia S.r.l., Italija	100,00
Gorenje France S.A., Francija	100,00
Gorenje Belux S.a.r.l., Belgija	100,00
Gorenje UK Ltd., Velika Britanija	100,00
Gorenje Skandinavien A/S, Danska	100,00
Gorenje Sverige AB, Švedska	100,00
Gorenje Pacific Ltd. Pty., Avstralija	100,00
Gorenje USA Inc., ZDA	100,00
Gorenje Spol., s.r.o., Češka	100,00
Gorenje Kuchyne Spol. s.r.o., Češka	100,00
Gorenje Real Spol., s.r.o., Češka	100,00
Gorenje Slovakia Spol., s.r.o., Slovaška	100,00
Gorenje Budapest Kft., Madžarska	100,00
Gorenje Real Kft., Madžarska	100,00
Gorenje Polska Sp.z.o.o., Poljska	100,00
Gorenje Bulgaria EOOD, Bolgarija	100,00
Gorenje OY, Finska	100,00
Gorenje Zagreb, d.o.o., Hrvaška	100,00
Hyundai Auto Zagreb, d.o.o., Hrvaška	100,00
Gorenje Novi Sad, d.o.o., Srbija	100,00
Goretrade, d.o.o., Srbija	100,00
Gorenje Podgorica, d.o.o., Črna gora	100,00
Gorenje Commerce, d.o.o., BiH	100,00



Gorentrade, d.o.o., BiH	100,00
Gorenje DOOEL Skopje, Makedonija	100,00

Vir: Interni podatki Gorenje, d.d., lasten prikaz.

6.2.1. Poslovni program

Osnovna dejavnost Skupine je:

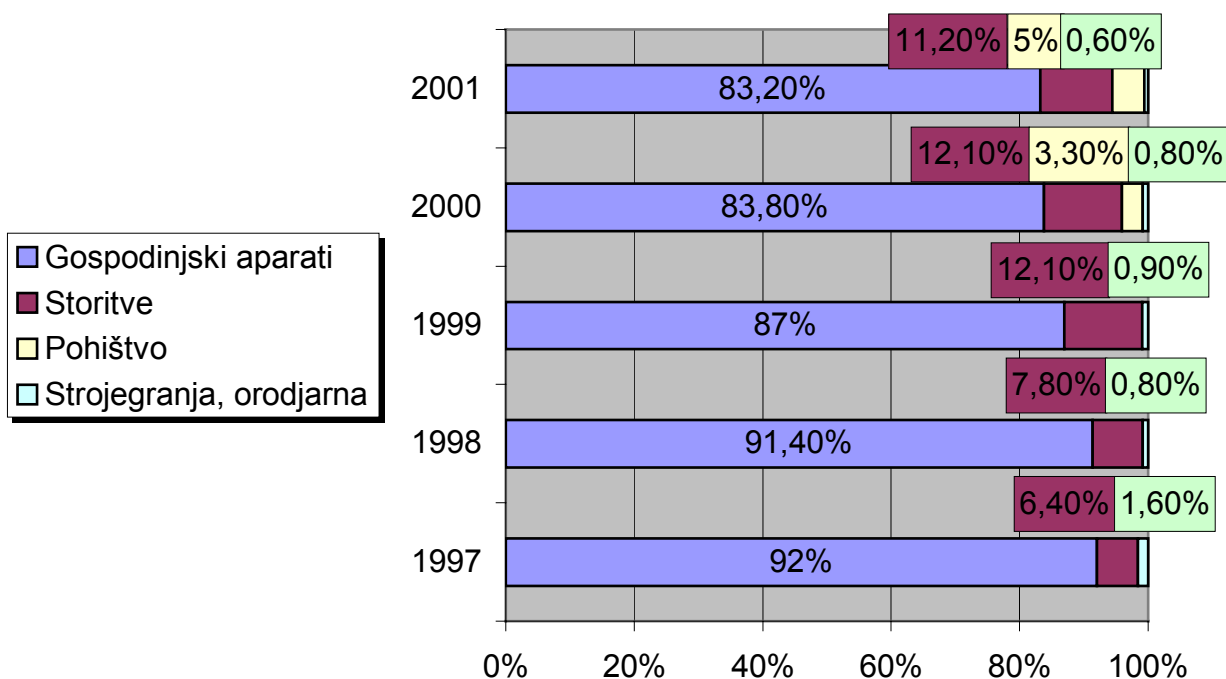
- proizvodnja in prodaja gospodinjskih aparatov: hladilno-zamrzovalnih aparatov, plinskih, električnih in kombiniranih štedilnikov, pralnih strojev in sušilnikov, grelnikov ter komponent za gospodinjske aparate.

Program dopolnjujejo mali gospodinjski aparati in televizorji.

Dopolnilne dejavnosti Skupine so:

- storitvene dejavnosti: trgovina, inženiring, zastopstva, gostinstvo, turizem in upravljanje z nepremičninami;
- proizvodnja in prodaja kuhinjskega in kopališkega pohištva, sanitarne opreme in keramičnih ploščic ter
- proizvodnja in prodaja orodij in industrijske opreme.

Slika 6.13.: Struktura prodaje po poslovnih področjih med leti 1997 in 2001 (v %)



Opomba: Poslovno področje pohištva je v strukturi prodaje podatkovno prikazano le za leti 2000 in 2001.

Vir: Prilagojeno po Gorenje, 2002: 17 in Gorenje, 2000: 31.

Slika 6.14.: Organiziranost dejavnosti Skupine Gorenje



Organiziranost dejavnosti

Skupina Gorenje

	Gospodinjski aparati		Storitve	Pohištvo	Strojegradnja in orodjarstvo
Gorenje, d.d. Veljaje	Gorenje Zagreb, d.o.o. Hrvaška	Gorenje Betriebs-GmbH Avstrija	Gorenje GTI, d.o.o. Veljaje	Gorenje Natonja oprema, d.d.; Veljaje 50,28%	Gorenje Otadama, d.o.o. Veljaje
Gorenje Tiki, d.o.o. Ljubljana 51%	Gorenje Novi Sad, d.o.o. Srbija	Gorenje Vertriebs GmbH Nemčija	Gorentrade, d.o.o. Basra in Hercegovina	Gorenje Kuchyna Spol s r.o. Češka	Gorenje Iedap, d.o.o. Veljaje
Bikam, d.o.o. Batscaab Soli 75%	Gorentrade, d.o.o. Srbija	Gorenje Austria Handels GmbH, Avstrija	Gorenje Gastinstvo, d.o.o. Veljaje	Gorenje Kiches GmbH Avstrija	
Gorenje I.P.C., d.o.o. Veljaje	Gorenje Podgorica, d.o.o. Črna Gora	Gorenje UK Ltd. Velika Britanija	Ilineq, d.o.o. Veljaje 87,25%		
	Gorenje Commerce, d.o.o. Basra in Hercegovina	Gorenje Pacific Ltd. Pty. Avstralija	Elgor, d.o.o. Veljaje		
	Gorenje DOCEI Skopje Makedonija	Gorenje Budapest Kft. Madžarska	Energysat, d.o.o. Veljaje		
		Gorenje Bulgaria EOOD Bolgarija	Hyundai Auto Zagreb, d.o.o. Hrvaška		
		Gorenje France S.A. Francija	Gorenje Real KR. Madžarska		
		Gorenje Belux S.a.r.l. Belgija	Gorenje Real Spol s r.o. Češka		
		Gorenje Köring Italia S.r.l. Italija			
		Gorenje Skandinavien A/S Danska			
		Gorenje Sverige AB Švedska			
		Gorenje OY Finska			
		Gorenje Spol s r.o. Češka			
		Gorenje Slovakia Spol s r.o. Slovaška			
		Gorenje Polska Sp. z o.o. Poljska			
		Gorenje USA Inc. ZDA			

Vir: Gorenje, 2002: 68.

6.2.2. Predstavitev panoge gospodinjskih aparatov



Z namenom opredelitve konkurenčnega okolja podjetja Gorenje bom na kratko predstavil značilnosti dejavnosti proizvodnje in prodaje gospodinjskih aparatov.

Gorenje s svojo osnovno dejavnostjo posluje v panogi, ki je močno globalizirana in zaradi svoje zrelosti tudi ob najvišjih konjunkturah dosega nizke stopnje rasti (med 2 in 5 %). Razmere poslovanja narekujejo nenehno modernizacijo, racionalizacijo proizvodnje, fleksibilnost delovnih procesov in konstantno rast kakovosti izdelkov. Trendi razvoja se nagibajo v smeri koncentracije proizvodnje in trženja, specializacije poslovanja, avtomatizacije proizvodnje ter fleksibilnosti servisne mreže in prodajnih poti. Veliki tekmeci globalizirajo svoje poslovanje s prevzemi lokalnih proizvajalcev, skupnimi vlaganji, licenčnimi pogodbami, kooperacijskimi dogovori in nakupi trgovskih verig. Združevanje trgovine in kapitala otežuje vstop novim proizvajalcem. Dolgoročni partnerski odnosi z dobavitelji surovin in vgradnih komponent omogočajo prilagajanje nenehnemu zniževanju prodajnih cen, ki je v panogi prisotno že vrsto let. Poznavalci panogo primerjajo z avtomobilsko industrijo. Poleg primerljive potrošniške psihologije in stroškovne stiskalnice dobaviteljev (t. i. »Lopezov učinek«⁸²) naj bi v prihodnosti panogo zaznamovala megazdruževanja vodilnih podjetij (Šmuc, 1999a: 44).

Svetovni trg bele tehnike ima letno kapaciteto prodaje skoraj 200 milijonov gospodinjskih aparatov. Po napovedih naj bi se do leta 2006 njegova kapaciteta povečala na 296 milijonov aparatov. Sestavljajo ga trije veliki trgi: evropski, ameriški in pacifiški. Ponudba gospodinjskih aparatov je ob trendu padanja prodajnih cen in polarizaciji ponudbe, omejena na dva razreda: višji cenovni razred s prepoznavnimi in uveljavljenimi blagovnimi znamkami ter nižji cenovni razred z bolj ali manj prepoznavnimi blagovnimi znamkami, ki kot vir konkurenčnosti izkoriščajo nižje cene. Srednji cenovni razred počasi izginja. Proizvajalce lahko razdelimo v tri strateške skupine:

1. »*nacionalni igralci*«, ki proizvajajo samo doma in 90 % svoje proizvodnje prodajo na domačem trgu (primeri: Hotpoint, Thorn, Lec itd.);
2. »*izvozniki*«, ki proizvajajo samo v eni državi in izvozijo več kot 30 % svoje proizvodnje (primeri: Bosch-Siemens, AEG, Merloni, Candy itd.) in
3. »*globalni igralci*«, ki svoje izdelke proizvajajo in prodajajo v številnih državah po svetu (primeri: Electrolux, Philips, Whirlpool itd.) (Segal – Horn, Asch, Suneja, 1998: 101).

Janjič (2000: 317) tem dodaja »*produktne specialiste/nišne ponudnike*«, ki so nacionalno in produktno ozko usmerjeni (primeri: Liebherr, Frigor, Westfrost itd.).

Proizvajalci bele tehnike so se pri trženju svojih izdelkov ujeli v lasten paradoks: če želijo kaj prodati, morajo kupcu ponuditi kakovosten izdelek, kakovostni izdelki pa se neradi kvarijo (Šmuc, 1999b: 43). 75 % trga je namreč odvisnega od nadomestih nakupov, zato imajo na voljo le dva aduta za prepričevanje potrošnikov. Prvi je gradbeni trg, kjer se verjetnost nakupa novega gospodinjskega aparata poveča pri tistih, ki gradijo, prenavljajo hiše ali se selijo v nova stanovanja. Drugi adut je razvoj novih izdelkov s funkcijami, ki

⁸² Avtomobilska industrija je izumila stroškovno stiskalnico dobaviteljev. Oplov menedžer Lopez jih je postavil pred dejstvo, da bodo odpisani, če ne bodo vsako leto znižali stroškov za nekaj odstotkov. Pri sklepanju pogodb z dobavitelji zahtevajo vnaprej določene vsakoletne pocenitve dobavljenih delov.



olajšajo delo, varčujejo s časom, energijo, stroški ter z vrhunskim oblikovanjem ustvarjajo statusni simbol.

V Evropi v panogi posluje približno 60 proizvajalcev. Največjih pet izmed njih (Electrolux, Bosch-Siemens, Whirlpool, Merloni in Elfi) pokriva približno tri četrtine trga. Z izjemo Whirlpoola, ameriških in japonskih izdelovalcev na evropskem trgu ni zaslediti.⁸³ Največji konkurenti Gorenja na trgu gospodinjskih aparatov so: Merloni, Whirlpool,⁸⁴ Electrolux,⁸⁵ General Electrics Appliances in Bosch-Siemens. Med konkurenti niso zanemarljivi korejski proizvajalci, na primer Daewoo Electronics,⁸⁶ ki počasi dosega pomembne tržne deleže v določenih segmentih gospodinjskih aparatov (Segal-Horn, Asch, Suneja, 1998: 108). Gorenje, z letno prodajo okoli 2,5 milijonov kosov velikih gospodinjskih aparatov, ostaja v družbi vodilnih proizvajalcev v Evropi. Evropski tržni delež podjetja se giblje okoli 4 %. Ambicija Gorenja na evropskem trgu ni postati vodilno podjetje v panogi, saj tega finančno ne bi zmogli. Lahko ga označimo kot aktivnega ponudnika, »zasledovalca« in raziskovalca, ki s svojo prodajo in uvajanjem izvirnih novosti, izkorišča pomankljivosti konkurentov ter pomembno vpliva na tržna dogajanja. Konkurenčnost si zagotavlja z racionalizacijo proizvodnje, konstrukcijskimi rešitvami in zniževanjem stroškov poslovanja.

6.2.3. Proizvodne kapacitete osnovne dejavnosti Gorenja

V letu 1998 je Skupina Gorenje z osnovno dejavnostjo dosegla kapaciteto in dolgoročni cilj proizvodnje 2 milijonov kosov velikih gospodinjskih aparatov.

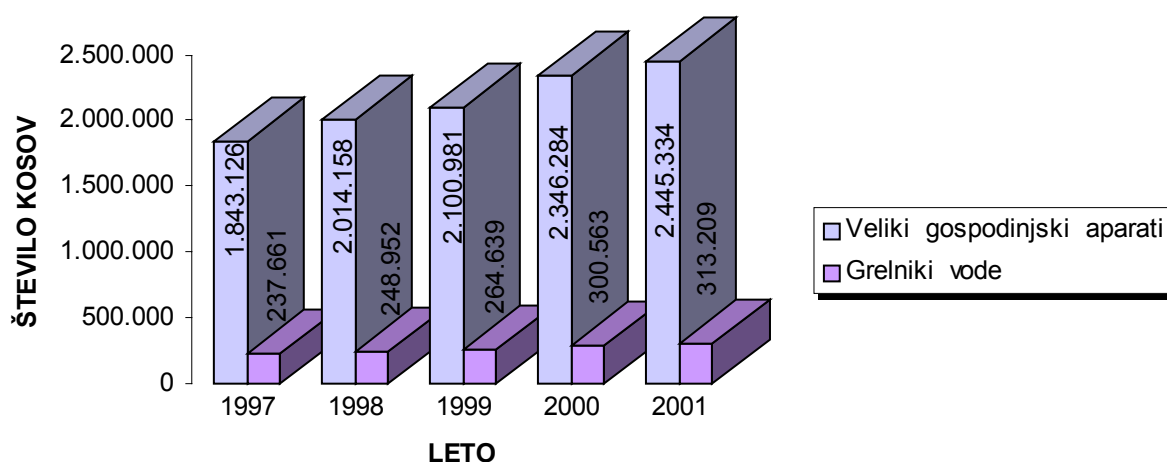
Slika 6.15.: Obseg proizvodnje gospodinjskih aparatov (kosi) med leti 1997 in 2001

⁸³ *General Electrics* se je poskušal z nakupom Gorenja pritihotapiti v Evropo, vendar so ponudili premalo, da bi Velenjčane zvalili v svojo družbo (Šmuc, 1999b: 43). Zaradi neuspešnih dogovorov o združevanju oziroma nakupu evropskih proizvajalcev gospodinjskih aparatov, so se odločili za novo pot. Z nakupom največjega evropskega trgovskega omrežja Metro Holding, so si zagotovili nove distribucijske poti in prispevali k še večji koncentraciji trgovskega omrežja v Evropi (Lipovšek, 1996a : 28).

⁸⁴ *Whirlpool* je »globalni igralec« - multinacionalka, ki ima proizvodne obrate v 13 državah sveta. Celotno paleto gospodinjskih aparatov za domačo uporabo prodaja v 170 državah po svetu. Dosega visoke stopnje rasti in je najmočnejši na ameriškem trgu. Njegova letna prodaja presega 10 milijard USD.

⁸⁵ *Electrolux AB* je vodilno podjetje na evropskem trgu in tretje najmočnejše podjetje v ZDA. Posluje internacionalno in svojo tržno pozicijo utrjuje s prevzemi konkurenčnih podjetij (Pučko, 2000: 155-156).

⁸⁶ *Daewoo Electronics* s svojimi petimi tovarnami samo v Evropi zaposluje 4.000 delavcev.

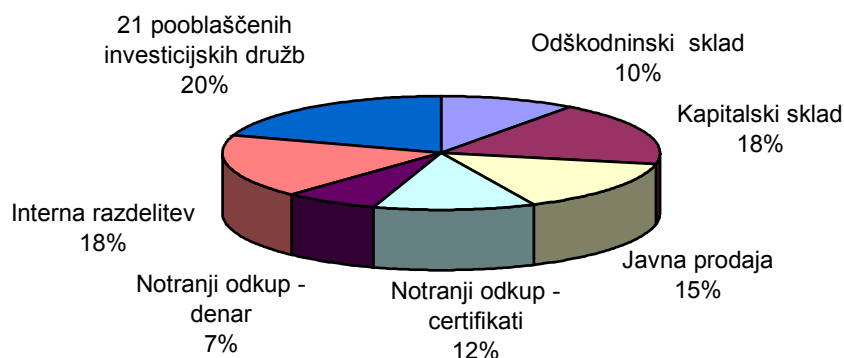


Vir: Interni podatki Gorenje, d.d., lasten prikaz.

6.2.4. Lastniška struktura podjetja

V letu 1996 se je podjetje lastniško preoblikovalo iz družbene lastnine v novo kapitalno strukturo. Za program lastninskega preoblikovanja je bilo namenjenih 12.200 milijonov SIT družbenega kapitala (po otvoritveni bilanci na dan 1. 1. 1993) in zanj izdanih 12.200.000 delnic z nominalno vrednostjo 1.000 SIT. Javna prodaja je bila izpeljana do konca leta 1996. Konec leta 1997 se je Gorenje organiziralo kot delniška družba.

Slika 6.16.: Lastniška struktura krovnega oziroma matičnega podjetja Skupine Gorenje – Gorenje gospodinjski aparati, d.d., ob koncu lastninjenja v letu 1996

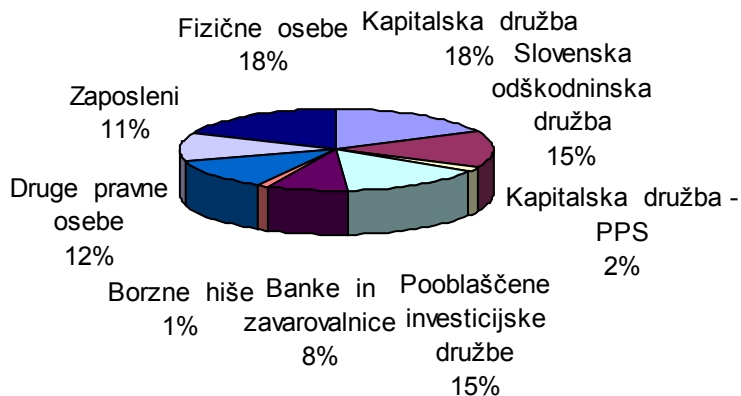


Vir: Interni podatki Gorenje, d.d., lasten prikaz.

Število delničarjev se je v obdobju po lastninskem preoblikovanju preplopolovilo. Najobčutneje se je zmanjšal delež fizičnih oseb, in sicer iz 48 % na 29,4 %. Razlog je v prodaji delnic, pridobljenih z interno razdelitvijo, notranjim odkupom ter javno prodajo.



Slika 6.17.: Lastniška struktura krovnega oziroma matičnega podjetja Skupine Gorenje – Gorenje gospodinjiski aparati, d.d., ob koncu leta 2001



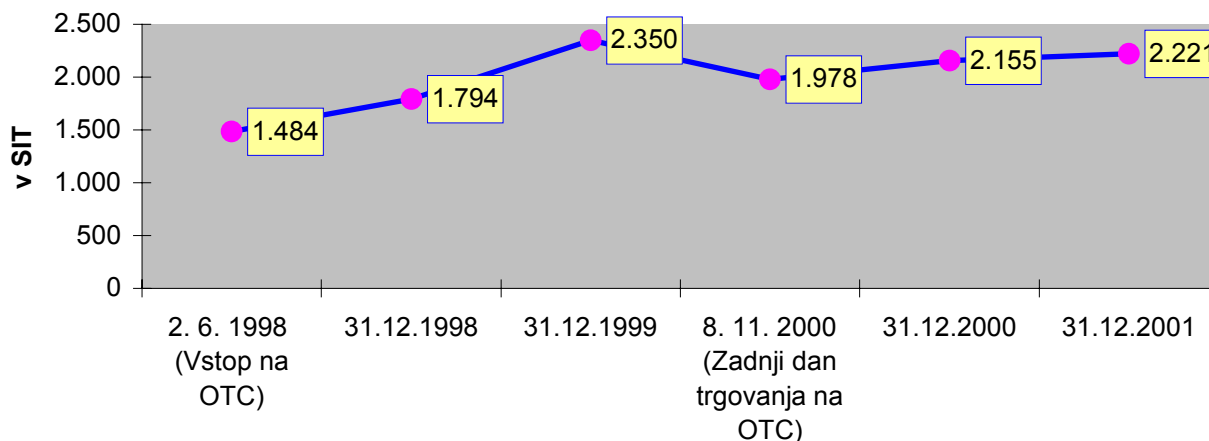
Vir: Interni podatki Gorenje, d.d., lasten prikaz.

Konec leta 2001 je imelo Gorenje 13.598 delničarjev. Premiki v lastniški strukturi so se po letu 1996 odvijali v korist institucionalnih lastnikov – pooblaščenih investicijskih družb, vzajemnih skladov, bank, zavarovalnic in slovenskih podjetij. Med institucionalnimi lastniki z velikim deležem izstopata Kapitalska družba in Slovenska odškodninska družba. Med ostalimi institucionalnimi delničarji je lastništvo razpršeno.

6.2.4.1. Borzna kotacija delnic Gorenja

Z delnicami družbe Gorenje se je na organiziranem trgu začelo trgovati leta 1998, ko so bile uvrščene na prosti trg Ljubljanske borze. Z njimi se je na prostem trgu trgovalo do 8. 11. 2000. 10. 11. 2000 se je delnica uvrstila v redno borzno kotacijo A Ljubljanske borze. Prenehale so vse omejitve trgovanja in delnice Gorenja so z oznako GRVG postale prosto prenosljive.

Slika 6.18.: Gibanje vrednosti tečaja delnice GRVG med leti 1998 in 2001



Vir: Interni podatki Gorenje, d.d., lasten prikaz.



Vstop na organiziran trg je močno vplival na gibanje tečaja delnice, ki je v dveh letih dosegel višje stopnje rasti kot SBI. V obdobju trgovanja na organiziranem trgu sta tečaj pomembneje zaznamovala objava izrednih poslovnih rezultatov v sredini leta 1999 in požar v obratu Galvana v septembru 2000. Tržna vrednost Gorenja je konec leta 2000 znašala 26,3 milijarde SIT in se v letu 2001 na osnovi rasti tečajev povečala na 27,1 milijarde SIT. Kapitalska tržna donosnost delnice je v letu 2001 znašala 3,10 % ter dividendna donosnost 3,25 %.⁸⁷ Delnice Gorenja se po obsegu trgovanja in tržni kapitalizaciji uvrščajo na osmo mesto na Ljubljanski borzi in so vključene v sestavo SBI 20.

6.2.5. Zaposleni

V letu 2001 je bilo v Skupini Gorenje v povprečju zaposlenih 8.236 delavcev. Število zaposlenih se je z vstopom družbe Gorenje Notranja oprema v Skupino Gorenje, v primerjavi z letom 2000 povečalo za dobrih 14 %. Z izjemo kriznega obdobja podjetja ob koncu osemdesetih in na začetku devetdesetih let, ko so stroške dela zniževali z odpuščanjem delavcev in ukinjanjem programov, je vsako leto opazno povečanje števila zaposlenih. Povečanje je posledica razvoja krovne družbe, obsega proizvodnje in novih investicij. To še toliko bolj velja za podjetja in predstavništva v tujini, saj se z internacionalizacijo poslovanja pojavljajo nove potrebe po zaposlovanju. Število zaposlenih se postopno znižuje v proizvodnji, kjer z uvajanjem novih avtomatiziranih tehnologij nadomeščajo fizično delovno silo.

Zaradi dobrih delovnih razmer, zanesljivosti zaposlitve in možnosti dodatnega izobraževanja je fluktuacija zaposlenih nizka in pripadnost podjetju visoka. Posebno skrb namenjajo varstvu pri delu in zdravju zaposlenih. Z internim tednikom »Črno na belem« in občasnim časopisom »Pika na G«, zaposlene redno informirajo o dogodkih in poslovnih rezultatih Skupine.

6.2.6. Izobraževanje

Posodabljanje tehnologije, proizvodnje in poslovanja narekuje stalno izboljševanje izobrazbene strukture zaposlenih. Znotraj Skupine so zato razvili učinkovit sistem usposabljanja. Poslovna šola Gorenja je začela delovati leta 1991. Z njo zaposlenim omogočajo razvoj lastne poklicne poti. Posebno skrb v podjetju namenjajo mlajšim, obetavnejšim kadrom, ki bodo v prihodnosti zasedali najzahtevnejša in vodilna delovna mesta. Zanje so organizirali poslovodno šolo podjetja, ki se je kasneje preoblikovala v menedžersko akademijo Gorenja. Štipendirajo in vzpodbujajo dodatno eksterno usposabljanje doma in v tujini. Poleg ustaljenih izobraževalnih oblik intenzivno izobražujejo kadre ob prehodu na nova delovna mesta znotraj in zunaj meja Slovenije. Posvečajo se vsebinam in znanjem, ki jim olajšajo prehod na novo poslovno področje, tehnologijo ali delovno okolje.

⁸⁷ Politiko delitve dobička Gorenje prilagaja naložbenim potrebam in strukturi kapitala. V strateškem načrtu podjetja do leta 2003 je bilo predvideno, da bo Gorenje za izplačilo dividend namenilo do tretjino čistega dobička. V skladu s sprejeto politiko so v letu 2001 delničarjem prvič izplačali bruto dividendo v višini 70 SIT na delnico. Izplačane dividende so znašale 854 milijonov SIT.



Pozitivni rezultati sistematičnega spremljanja razvoja zaposlenih so jim omogočili ustvarjanje lastne baze obetavnih ljudi. Z njimi pokrivajo potrebe po najzahtevnejših delovnih mestih in pomlajujejo kadre v poslovnih enotah v tujini (Gorenje, 2002: 29).

6.2.7. Raziskave in razvoj

Gorenje se zaveda pomembnosti razvoja in nenehnega izboljševanja kakovosti kot sestavnega dela projekta internacionalizacije. Z združevanjem intelektualnega potenciala in intenzivno raziskovalno dejavnostjo iščejo nove razvojne ideje, kreativne rešitve in dolgoročne priložnosti. V praksi se uveljavljajo skozi razvoj poslovnega sistema. Realizirani razvojno-raziskovalni projekti so usmerjeni na področja tehnologije, ekologije, zagotavljanja kakovosti, konstrukcije, komponent itd. (Lipovšek, 1993: 42). Naložbe v raziskave in razvoj novih tehnologij in izdelkov Gorenju omogočajo ohranjanje visokega kakovostnega standarda izdelkov, cenovno konkurenčnost ter hitro prilagajanje proizvodnje tržnim razmeram, novim trendom in okoljevarstvenim standardom. Zagotavljajo trajni razvoj družbe, utrjevanje njene pozicije na mednarodnem trgu in nenehno izboljševanje pogojev dela.

Razvojni trendi v dejavnosti proizvodnje gospodinjskih aparatov se razvijajo v smeri oblikovne vsečnosti, raznolikosti funkcij, ustvarjalnosti uporabe, varčnosti porabe energije, vode in pralnih sredstev ter ostalih okoljevarstvenih standardov. V Gorenju z iskanjem tržnih niš, razvijanjem najsodobnejših konstrukcijskih, tehnoloških, oblikovnih, ergonomskih in ekoloških rešitev dosegajo vrhunsko kakovost ter zanesljivost svojih izdelkov. Vlogo pospeševanja inovativno-razvojnih procesov v podjetju ima oddelek t. i. »Razvojnega centra«, kot središče raziskovalno-razvojne dejavnosti (Gorenje, 1999: 10). Gorenje je ustanovitelj zavoda TCL, laboratorija za preizkušanje in certificiranje v Velenju, kjer opravljajo raziskave in skrbijo za pridobivanje mednarodnih standardov kakovosti. Skladnost sistema kakovosti letno preverjajo zunanji presojevalci certifikacijske hiše, inšpektorji in poslovni partnerji.

Stroški razvoja novih izdelkov in tehnologij se letno v povprečju gibljejo v višini 1,5 % vrednosti prodaje.⁸⁸ Letni obseg investicij je primerljiv z letno amortizacijo osnovnih sredstev. Z namenom skrajšanja razvojnih časov izdelkov so začeli razvijati proces sočasnega razvoja vseh povezanih dejavnosti. Poglobili so sodelovanje s fakultetami, neodvisnimi mladimi strokovnjaki ter se s svojo raziskovalno skupino začeli vključevati v državne in evropske razvojne projekte. S projektom nenehnega napredka in metodami t. i. »*Total Quality Management-ta*« so uvedli stalno kontrolo kakovosti izdelkov. Temelji na načelih standarda ISO 9001/2000. Projekt je podprt s poročanjem v okviru t. i. »*Management Information System-a*« in omogoča oblikovanje učinkovitega sistema nadzora. S »*Projektom 20 ključev*«⁸⁹ so uvedli dodatni sistem stalnega izboljševanja poslovnih funkcij v podjetju.

⁸⁸ V prihodnosti ne načrtujejo večjih vlaganj v proizvodnjo sestavnih delov (komponent) za gospodinjske aparate. Njihovo proizvodnjo in dobavo si bodo zagotavljali s t. i. »outsourcingom«. Na ta način bodo pridobili dodatna sredstva za financiranje osnovne dejavnosti.

⁸⁹ Svetovno priznana metoda »20 ključev« avtorja Iwao Kobayashia je podpora podjetjem pri sistematičnem prenosu znanja in uvajanja sistemov stalnih izboljšav. Sistem zajema 20 področij izboljšav, ki so potrebne za povečanje produktivnosti in zadovoljstva vseh interesnih skupin v podjetju. Skupni cilj vseh ključev je preoblikovati in trajno ohranjati organizacijo v kondiciji



V raziskovalni dejavnosti Gorenja ne gre prezreti dopolnilnih poslovnih področij, ki prispevajo pomemben delež h končnemu rezultatu Skupine. Raziskave in razvoj so intenzivnejše v dejavnostih, ki ponujajo možnosti izkoriščanja sinergijskih učinkov. Na področju orodjarstva in strojogradnje so z intenzivno raziskovalno dejavnostjo dosegli visoko strokovno usposobljenost za najzahtevnejše projekte. S sodelovanjem v mednarodnih raziskavah ter dokazano kvaliteto izdelovanja strojev in orodij za proizvodnjo gospodinjskih aparatov močno podpirajo temeljno dejavnost. Na področju sestavnih delov razvijajo in uvajajo polizdelke, ki v celoti sledijo tehničnemu napredku gospodinjskih aparatov. Na področju pohišta proizvodne kapacitete in tehnologije optimizirajo povpraševanju trga ter novim generacijam gospodinjskih aparatov.

6.2.8. Marketing

Z marketinškimi dejavnostmi Gorenje povečuje razpoznavnost svojih blagovnih znamk in promovira svoje izdelke na vseh prodajnih tržiščih. V skladu z investicijami in širitvijo proizvodnega programa je veliko aktivnosti na tem področju usmerjenih v predstavljanje novih proizvodov in pospeševanje njihove prodaje. Pri tem se poslužujejo vseh tržnih kanalov: medijskega oglaševanja, prospektnih materialov, sejemske dejavnosti, izobraževanja trgovcev ter opremljanja prodajnih mest. Za komuniciranje in promocijo namenjajo vsako leto več sredstev. Sredstva so usklajena s poslovnimi rezultati Skupine in stopnjami rasti.

Na domačem trgu svoje izdelke tržijo pod blagovno znamko »Gorenje«. Na tujih trgih nastopajo s svojimi blagovnimi znamkami: »Gorenje«, »International by Gorenje«, »Pacific«, »Sidex« in »Körting«. Hkrati v tujini prodajajo izdelke pod tujimi blagovnimi znamkami, na primer »Privileg« v kataloški prodaji »Quelle«, »General Electrics«, »Brandt« itd. Razmerje med prodajo izdelkov pod lastno in tujo blagovno znamko je približno 60 proti 40 %.

6.2.9. Poslovni rezultati Skupine⁹⁰

S svojo osnovno in dopolnilnimi dejavnostmi je Skupina Gorenje v letu 2001 ustvarila 160.531 milijonov SIT konsolidiranih čistih prihodkov od prodaje,⁹¹ kar predstavlja 75 % rast v primerjavi z letom 1997. Povprečna stopnja rasti konsolidiranih čistih prihodkov od prodaje je v obdobju 1997–2001 znašala 17 %. Nekonsolidirani čisti prihodki od prodaje so v povprečju dosegali 13 % stopnjo rasti. To pomeni, da so rezultati ostalih družb doma in v tujini znatno prispevali h konsolidiranemu rezultatu Gorenja. Počasnejša rast nekonsolidiranih prihodkov od prodaje po letu 1999 je povzročila strateška usmeritev podjetja v zmanjšanje posrednih dobav materiala in komponent od družb v tujini ter prehod na direktne dobave od dobaviteljev iz tujine. Dodana vrednost je med leti 1997 in 2001 dosegala 17 % povprečno letno stopnjo rasti, medtem ko je čisti dobiček dosegal izjemno, 61 % povprečno letno stopnjo rasti.

svetovno odličnega podjetja. Skupina Gorenje je bila za leto 2002 dobitnica najboljšega podjetja 20 ključev v Sloveniji.

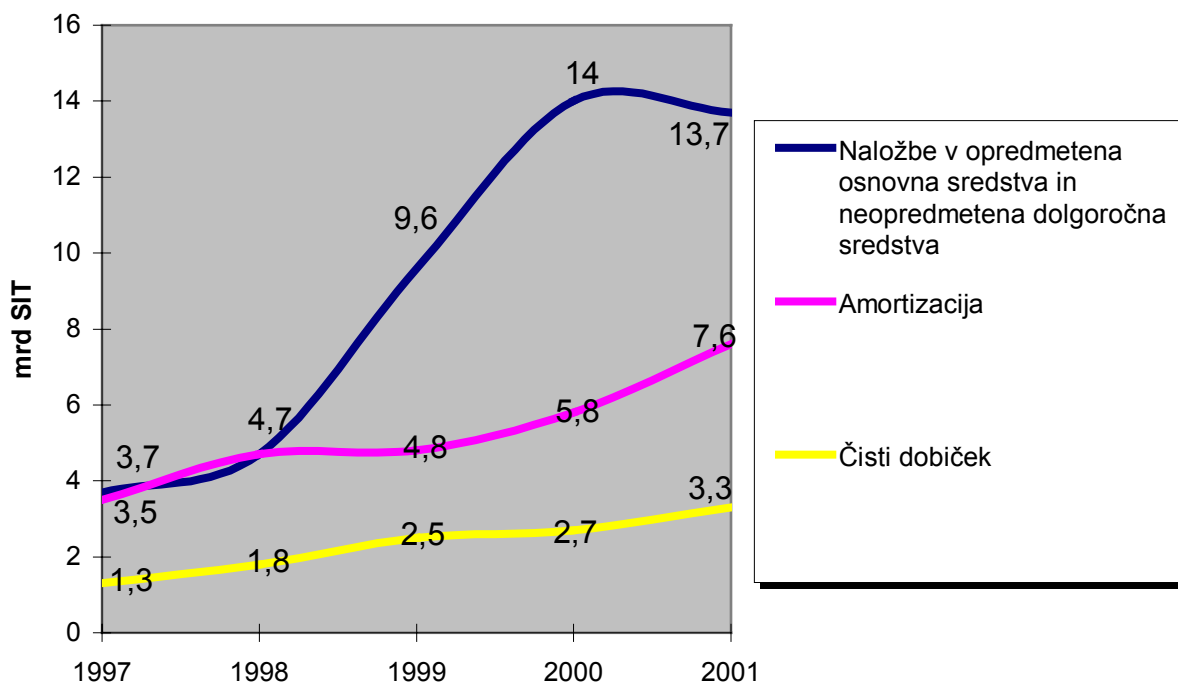
⁹⁰ Glej Prilogo F diplomskega dela.

⁹¹ V konsolidirane računovodske izkaze so bili vključeni računovodski izkazi krovne družbe Gorenje in štiridesetih družb, od tega enajstih v Sloveniji in devetindvajsetih v tujini.



V bilanci stanja so opazni strukturni premiki. Bilančna vsota se je leta 2000 v primerjavi z letom 1999 povečala za 24 % in leta 2001 v primerjavi z letom poprej za 19 %. Povečanje je bilo posledica večjega obsega poslovanja in visoke ravni investiranja v zemljišča, zgradbe, proizvodno, drugo opremo ter neopredmetena dolgoročna sredstva. Naložbe v opredmetena osnovna sredstva in neopredmetena dolgoročna sredstva so se v letu 2001 zmanjšale, saj se je zaključeval večji investicijski cikel na poslovnem področju gospodinjstev aparatov. Dokončani sta bili nova tovarna hladilne tehnike, ki je bila najobsežnejši projekt zadnjih let, in nova Galvana za proizvodnjo mehanskih komponent. Pospešeno so vlagali v rekonstrukcijo orodij, tehnične opreme in strojev za proizvodnjo nove generacije štedilnikov ter hladilno zamrzovalnih aparatov. Velik del investicij je bil namenjen še razvoju infrastrukture doma in po svetu.

Slika 6.19.: Naložbe, amortizacija in čisti dobiček v milijardah SIT, stanje med leti 1997 in 2001



Vir: Prilagojeno po Gorenje, 2002: 5.

6.2.10. Uprava družbe

Upravo družbe sestavljajo: Jože Stanič, predsednik Uprave; Franjo Bobinac, član Uprave, odgovoren za področje prodaje in marketinga; Marija Mihelj, članica Uprave, odgovorna za področje financ in ekonomike, ter Drago Bahun, član Uprave, odgovoren za področje kadrovskih, socialnih in splošnih zadev ter delavski direktor.



6.2.11. Nadzorni svet

Nadzorni svet predstavlja pet predstavnikov kapitala – mag. Marko Voljč, predsednik (NLB, d.d.), mag. Tomaž Kuntarič (Kapitalska dužba, d.d.), Anton Majzelj (Mobitel, d.o.o.), mag. Branko Pavlin (Dnevnik, d.d.) ter Alojz Sočan (univerzitetni profesor) in pet predstavnikov zaposlenih – Ivan Atelšek, namestnik predsednika, Irena Brložnik, Peter Kobal, Drago Krenker ter dr. Emil Rojc. V skladu s pooblastili in pisnimi poročili Uprave redno spremlja in nadzira poslovanje družbe Gorenje, d.d., ter Skupine Gorenje. Skupaj z Upravo in izvršilnim direktorjem za podjetja v tujini se sestanejo na petih sejah letno. Nadzorni svet rezultate poslovanja ocenjuje na osnovi splošnih gospodarskih gibanj doma in v svetu ter primerjav s sorodnimi podjetji v Evropi.

6.3. Zgodovinski razvoj podjetja

Zgodovinski razvoj Gorenja bom podrobneje opisal z namenom prikaza preoblikovanja podjetja skozi proces tranzicije. Predstavil bom strateške odločitve, ki so podjetju omogočile preživetje in revitalizacijo poslovanja ob najtežjih tržnih spremembah. Izpostavil bom dejstva in izkušnje, ki so botrovale odločitvi podjetja za izhodno internacionalizacijo poslovanja. Pri raziskovanju mi bo v pomoč interno gradivo, podatki podjetja ter študija Danijela Pučka (2000: 111-165), ki prikazuje proces preoblikovanja Gorenja iz družbenega podjetja v vitalen tržni subjekt. Analiza bo osredotočena na lastniško, strateško preoblikovanje ter organizacijo poslovnega sistema v smeri izhodne internacionalizacije poslovanja.

Začetki Gorenja segajo v leto 1950, ko so v Gorenju pri Šmartnem ob Paki ustanovili privatno kovaško delavnico z desetimi zaposlenimi – *Kovinsko podjetje Gorenje*. Ukvarjali so se z izdelavo kmetijskih strojev ter kasneje pridobivali gradbene materiale. Vodstvo podjetja si je načrtalo napredno strategijo poslovanja v smeri razvijanja novih programov in nenehne rasti. Leta 1958 so začeli proizvajati štedilnike na trda goriva ter leta 1960 proizvodnjo dopolnili s programom plinskih in električnih štedilnikov. Takratni jugoslovanski ekonomski sistem ni spodbujal tržnega gospodarstva, kar je podjetje oviralo pri drznejših poslovnih odločitvah. Prelomnico v razvoju podjetja je leta 1960 predstavljala selitev proizvodnje iz vasi Gorenje v proizvodno halo Rudnika Velenje. Podjetje se je preimenovalo v *Tovarno gospodinjske opreme Gorenje, Velenje*. Leta 1961 je uspešno izvozilo prvo večjo pošiljko štedilnikov v *Zvezno Republiko Nemčijo*. Sledila je izgradnja lastnih proizvodnih prostorov na današnji lokaciji Gorenja, ki je bila dokončana v letu 1964. Podjetje je zaposlovalo 680 delavcev. Leta 1965 so proizvodnjo dopolnili s hladilnimi napravami in že v naslednjem letu z avtomatskimi pralnimi stroji. Do leta 1972 so jim dodali še proizvodnjo televizijskih in radijskih sprejemnikov, hladilno-zamrzovalnih skrinj, malih gospodinjskih aparatov in kuhinjskega pohištva. Svoj program proizvodnje so kasneje razširili v izdelavo keramike, medicinske opreme in telekomunikacij. Razvoj so gradili na poslovni filozofiji »Vse za dom« in pospeševali izvozne aktivnosti na zahod in v države Srednje Evrope.

Leta 1975 je bilo že 35 % celotne proizvodnje namenjene izvozu. Podjetje je dosegalo visoke stopnje rasti. Svojo prvo tujo podružnico je ustanovilo v Münchnu, do leta 1989 pa mednarodno mrežo razširilo s podjetji na Dunaju, v Sydneyu, Parizu in Kopenhagenu. Predstavništva so odprli še v



Londonu, Pragi in Solunu. Dejavnost tujih predstavništev in podjetij so leta 1986 povezali z ustanovitvijo holdinga na Dunaju. Razvejana mreža mednarodnih podjetij je podpirala Gorenjeve prodajne aktivnosti v funkciji trženja in promocije blagovne znamke. Svetovni trendi so narekovali širitev proizvodnje na področje vgradnih hladilnih aparatov, ki so jih začeli proizvajati leta 1980, in vgradnih štedilnikov, katerih proizvodnja se je začela leta 1983. Področje izdelave komponent so dopolnili s predelavo plastičnih mas, obdelavo plastike, galvanizacijo, izdelavo orodij ter proizvodnjo kompresorjev, kondenzatorjev in termostatov.

Leto 1978 je zaznamoval nakup podjetja *Körting*, nemškega proizvajalca gospodinjskih aparatov. Poslovna odločitev ni dosegla pričakovanih rezultatov in kmalu povzročila resne gospodarske težave podjetja. Krizne razmere so v letu 1983 narekovale pripravo sanacijskega programa, ki je bil sprejet leta 1984. Za njegovo uresničevanje so ob zunanji pomoči potrebovali vrsto let. Z večjimi težavami so uspeli prestrukturirati podjetje in sanirati izgubo. Ob koncu osemdesetih let se je kriza podjetja dodatno poglobila zaradi Markovičevega uresničevanja protiinflacijskega programa takratne Jugoslavije. Umetno vzdrževanje konvertibilnosti dinarja je povzročilo precenjenost domače valute. Pretežni izvozniki so imeli težave pri plačevanju obresti za posojila, s katerimi so financirali svojo dejavnost. Leta 1989 je Gorenje v Sloveniji in republikah nekdanje Jugoslavije sestavljalo 18 proizvodnih organizacij⁹² in štiri organizacije skupnega pomena.⁹³ Ob pomoči organizacije KPMG Lisberg JC Management so začeli uresničevati **projekt »Internacionalizacija Gorenja«**, s ciljem oblikovanja Gorenja v sodobno korporacijo zahodnoevropskega tipa. Podjetje je zraslo v velik poslovni sistem s preko 20.000 zaposlenimi. Do leta 1990 so bila podjetja organizirana kot delovne organizacije s TOZD-i⁹⁴ in bila združena v sestavljeno organizacijo združenega dela – Gorenje Gospodinjski aparati.

Začetek devetdesetih let v Gorenju ocenjujejo kot obdobje izrazite izvozne ekspanzije in prestrukturiranja poslovnega sistema. Organizacije združenega dela v okviru SOZD-a⁹⁵ Gorenje so se povezale v družbeno podjetje *Gorenje koncern, d.o.o.*, ki so ga na osnovi kapitalskih povezav upravljalno nadzirala družbeno proizvodna podjetja (družbe z omejeno odgovornostjo) in skupna podjetja (*Gorenje Commerce, d.o.o.*, *Gorenje Servis, d.o.o.*, *Gorenje raziskave in razvoj, d.o.o.*, ter *Gorenje Naravno zdravilišče Topolšica, d.o.o.*). Gorenje Gospodinjski aparati, d.o.o., je bilo le eno izmed proizvodnih podjetij znotraj koncerna. Leta 1990 se je *Gorenje Commerce, d.o.o.*, preoblikoval v trgovsko podjetje z ločenim poslovanjem. Pod njegovo okrilje je spadal holding na Dunaju, z njim pa celotna mreža poslovnih afiliacij v tujini. Do januarja 1990 je bila delovna organizacija *Gorenje Gospodinjski aparati* organizirana po principu sedmih TOZD-ov v okviru SOZD-a Gorenje z družbeno lastnino. Z januarjem

⁹² Proizvodne organizacije:

- v Velenju: Gospodinjski aparati, Notranja oprema, Elektronika široke potrošnje in Procesna oprema;
- drugje: Bira (Bihač), Varstroj (Lendava), Elrad (Gornja Radgona), Glin (Nazarje), Fecro (Slovenj Gradec), Muta (Ruše), Metalplast (Ruše), Tiki (Ljubljana), MIV (Vranje), Elektromotori (Đakovica), Mali gospodinjski aparati (Nazarje), Mural (Mursko Središče), EKO (Titovo Velenje) in Naravno zdravilišče (Topolšica).

⁹³ Organizacije skupnega pomena: Commerce, Interna banka, Servis ter Raziskave in razvoj. Gorenje Commerce je bil lastnik poslovnih enot v tujini, posredoval je pri uvozu in izvozu ter pri poslih med posameznimi članicami poslovnega sistema.

⁹⁴ TOZD = temeljna organizacija združenega dela.

⁹⁵ SOZD = sestavljena organizacija združenega dela.



so se funkcije izvoza, dela prodaje, nabave in plačilnega prometa iz Gorenja Commerce ter Gorenja Finance prenesle na Gorenje Gospodinjski aparati. Začeli so jih je opravljati sami in kasneje od Gorenja Raziskave in razvoj pridobili še funkcijo oblikovanja. Dne 3. 12. 1992 je bila objavljena sprememba pogodbe o ustanovitvi koncerna, po kateri se je družbenik Gorenje Gospodinjski aparati pripojil h Gorenje Commerce, ta pa se je istočasno preimenoval v *Gorenje Gospodinjski aparati*. Konec leta se je družbi pripojilo še Gorenje Družbeni standard, p.o., prejšnja gostinska enota podjetja Gorenje Gospodinjski aparati. Gorenje je še vedno največ prometa ustvarjalo z izdelki bele tehnike, zlasti kuhalnimi, hladilno-zamrzovalnimi, pralnimi in pomivalnimi aparati. Pred razpadom Jugoslavije je podjetje ustvarjalo 17 % celotne prodaje na domačem trgu. Njihovo prodajno mrežo na tem področju je sestavljalo devet trgovin v Sloveniji, dvanajst na Hrvaškem, devet v BiH, trinajst v Srbiji ter po ena v Makedoniji in Črni gori. Leta 1990 so na področju nekdanje Jugoslavije prodali 428.740 kosov gospodinjskih aparatov. Z razpadom Jugoslavije je prodaja v republikah nekdanje Jugoslavije bistveno upadla.⁹⁶ Kljub rasti prodaje v Sloveniji in v tujini Gorenju ni uspelo v celoti nadoknaditi izgube jugoslovanskih trgov. S pomočjo razvejane prodajne mreže mu je uspelo zadržati količinsko in vrednostno rast prodaje na tujih trgih. Zaradi visokih stroškov vzdrževanja je podjetje kot rentabilno in dobičkonosno označilo le poslovanje na petih največjih tujih tržiščih. Poskusi povezovanja z ostalimi slovenskimi podjetji, z namenom optimiranja stroškov in prodaje, niso bili uspešni. V začetku devetdesetih so se na tujih trgih začele uveljavljati trgovske verige. Gorenje je začelo sodelovati s »Quelle« in prodajati izdelke pod tujimi blagovnimi znamkami.⁹⁷ Podjetje se je usmerilo v izvozno ekspanzijo,⁹⁸ prestrukturiralo nedobičkonosne dejavnosti in vso pozornost posvetilo področju, kjer je imelo dolgoletne izkušnje in znanja. Zavedalo se je pomembnosti raziskovalno-razvojne dejavnosti in nenehnega izboljševanja kakovostnih, človeku in okolju prijaznih gospodinjskih aparatov. Leta 1992 so v Gorenju zaposlovali več kot šestdeset raziskovalcev in za razvoj namenjali 1,2 % prihodkov. Leta 1993 so skupaj s Slovenskim inštitutom za kakovost in metrologijo, Iskro in Zavarovalnico Triglav ustanovili nacionalno institucijo za področje preizkušanja in certificiranja.

Spremembe so se odražale tudi na področju kadrovske politike. Za konec osemdesetih in začetek devetdesetih let je značilen trend zmanjševanja števila zaposlenih, razporejanja na nova delovna mesta in sklepanje individualnih pogodb o zaposlitvi. Z organizacijskimi spremembami se je spremenila starostna in izobrazbena struktura zaposlenih.

Poslovni rezultat podjetja se je po krizi ob koncu osemdesetih let začel v letu 1991 s prenehanjem konvertibilnosti dinarja izboljševati. Trend ni trajal dolgo, saj je drugo polovico leta zaznamovala izguba nekdanjih jugoslovanskih trgov. Poslovni uspeh v letu 1992 je bil zato negativen, leta 1993 pa komaj

⁹⁶ Leta 1991 je Gorenje na tem področju prodalo 212.860 kosov gospodinjskih aparatov. Največji padec v prodaji so zabeležili leta 1992, ko so v republikah nekdanje Jugoslavije prodali le še 60.435 aparatov, od tega 52.540 na Hrvaškem in 4.680 v Makedoniji. Izvoz v ostale republike je bil zanemarljiv. Med leti 1990 in 1993 je prodaja v republikah nekdanje Jugoslavije procentualno upadla za 80,5 %.

⁹⁷ Razmerje v prodaji izdelkov z lastno in tujo blagovno znamko je bilo 56 % proti 44 %.

⁹⁸ Najpomembnejši tuji trgi so bili: Zvezna republika Nemčija (kasneje Nemčija), Francija, Španija, Madžarska, Češka, Avstrija, Anglija in ZDA. Prodaja na teh trgih je med leti 1988 in 1993 enakomerno naraščala in dosegla vrednostno rast v višini 76.987.544 USD.



pozitiven. Slabi poslovni rezultati so povzročili težave z likvidnostjo in solventnostjo.

S preobrazbo Gorenja v sistem podjetij je sodelovanje med njimi temeljilo na osnovi kapitalskih povezav. Internacionalizacija s poudarkom na diverzifikaciji dejavnosti je postala temelj, na katerem so skupaj s hčerinskimi podjetji gradili prihodnost in poslovne odnose s partnerji.⁹⁹ Poleg osnovne dejavnosti so se začeli ukvarjati še s trgovino, turizmom in gostinstvom. V ta namen so ustanavljali in priključevali številna podjetja doma in v tujini. Dogovarjanje o strateškem sodelovanju z multinacionalko »General Electrics« v začetku devetdesetih let ni bilo uspešno. Zaradi svetovnih ekoloških trendov so posodobili proizvodni program, proizvodne linije in še večjo pozornost namenili okolju in človeku prijaznim izdelkom. Višja stopnja avtomatizacije proizvodnje je omogočala večjo produktivnost in stalnejšo kakovost. Stroške so zniževali z večjo produktivnostjo in zmanjševanjem števila zaposlenih. Še naprej so razvijali svojo mednarodno prodajno mrežo, promovirali blagovne znamke in z dobavitelji ter kupci sklepali dolgoročne pogodbene odnose. Izoblikovali so strategijo in cilje podjetja do leta 2000, v okviru katerih je pomembno vlogo zavzemalo lastninsko preoblikovanje – vzpostavitev nove kapitalske strukture in uvedba korporacijske upravljalne strukture (Pučko, 2000: 131, 132). Lastninsko preoblikovanje so v Gorenju izrabili kot priložnost za organizacijsko in kapitalsko prestrukturiranje, preglednejše in učinkovitejše poslovanje ter cenejše poslovanje in delovanje skupine podjetij. Njihovo število so zmanjšali in jih organizirali kot koncern s krovnim podjetjem kot javno delniško družbo. Leta 1994 so predhodniku današnjega Gorenja gospodinjski aparati, d.d., – *Gorenju d.o.o.*, pripojili podjetja Gorenje Gospodinjski aparati, Gorenje Procesna oprema, Gorenje Finance in Gorenje Paka. Gorenje Turizem so pripojili h Gorenju Gostinstvo, Gorenje Maloprodaja pa h Gorenju Servis. Največji Gorenjevi naložbi, hčerinski podjetji v 100 % lasti matere, sta bili Gorenje Servis in Gorenje Beteiligungs GmbH s sedežem na Dunaju. Revizija programa lastninskega programa je trajala do leta 1996. Program je bil potrjen v začetku leta 1996 in do konca leta izpeljana javna prodaja. Formalno se je postopek lastninske preobrazbe zaključil dne 31. 12. 1997, z vpisom olastninjene delniške družbe v sodni register.

Poslovni izidi med leti 1994 in 1996 potrjujejo oživljanje podjetja. Slabše rezultate v letih 1995 in 1996 so pripisali visokemu strošku obresti ter politiki tečaja tolarja, ki je bila za večinske izvoznike izredno neugodna. Za razvijanje novih izdelkov je podjetje sprejelo slogan »Simple & Logocal«, kar je skupaj z vlaganji v posodobitev tehnologije obetalo osvajanje novih trgov. Fiksna sredstva so zmanjšali z odprodajo nekaterih nerentabilnih podjetij (Gorenje Elektronika, Programatorji Slovenska Bistrica itd.), njen izkupiček pa namenili za povečanje produktivnosti dela. Leta 1995 so od Sklada za razvoj odkupili večinski delež v podjetju Tiki. *Septembra 1996 so sklenili dolgoročno pogodbo o tehnološkem in komercialnem sodelovanju s Polarjem, največjim poljskim proizvajalcem izdelkov bele tehnike.* Namen pogodbe je bila opustitev proizvodnje sestavnih delov. Začeli so sodelovati z znanimi svetovalnimi hišami (AT Kearney, ESOR in ITEO), skupaj ugotovili potrebo po izboljšanju storilnosti in si z reorganizacijo proizvodnje zadali nov cilj povečanja produktivnosti. Za izobraževanje zaposlenih

⁹⁹ Oblike sodelovanja po internih podatkih: proizvodne kooperacije, licenčne pogodbe, skupna vlaganja in kapitalske investicije.



so ustanovili svojo šolo napredka. Na področju trženja so izboljšali rezultate s spremenjenimi cenami ter prodajo in marketingom, ki sta bila usmerjena v zadovoljstvo ciljnega kupca. Podjetje je z raziskavami trga preučevalo možnosti prehoda v dominantnejši položaj na trgu gospodinjskih aparatov. Srečevalo se je s predlogi poslovnih povezav z velikimi multinacionalkami, razširitvijo kataloške in neposredne prodaje. Na osnovi dejstva, da so preko lastne prodajne mreže v tujini prodajali že preko 80 % izdelkov, so bili naporii usmerjeni v ohranjanje obstoječih tržnih deležev in iskanje novih trgov. *Ustanovili so podjetje v ZDA, izpeljali skupno naložbo s švedskim podjetjem na Švedskem in začeli poslovati na trgih baltičskih držav. Svoja podjetja so odprli še na Češkem, Madžarskem, Poljskem in v Bolgariji. Načrtovane so bile investicije v Rusiji, Ukrajini in Belorusiji, kjer so bili včasih prisotni preko slovenskih trgovskih podjetij. Prisotnost so okrepili na Hrvaškem, kjer jim je uspelo obdržati visok tržni delež (okoli 65 %).* S sklepanjem dvostranskih pogodb so svojo razvejano prodajno mrežo izkoristili za zastopstvo tujih podjetij.¹⁰⁰ Velike trgovske verige so na trgu začele nadomeščati veletrgovce. S tem so pridobile vpliv na distribucijo gospodinjskih aparatov in oblikovanje maržne politike. Proizvajalci so položaj reševali z novimi oblikami povezav in nakupi lastniških deležev v trgovskih verigah. Gorenje je okrepilo poslovno sodelovanje s kataloško prodajo »Quelle«. *Z blagovno znamko »Privileg« je »Quelle« postal eden izmed treh največjih prodajalcev Gorenjevih izdelkov. V letu 1995 je prodaja prek trgovskih verig obsegala 40 % letne proizvodnje.*

Med leti 1994 in 1996 se je prodaja povečala za 10 %. Podjetje se je po kriznem obdobju z izdelano strategijo poslovanja in odločitvami kriznega menedžmenta, preoblikovalo v uspešen tržni subjekt. Gorenje je postalo upoštevanja vreden konkurent na evropskem trgu bele tehnike in največji slovenski neto izvoznik. S povečanjem povpraševanja in profitne marže se je povečala donosnost lastniškega kapitala. Podjetje je še naprej uresničevalo dolgoročne usmeritve v smislu dviga produktivnosti, racionalizacije proizvodnje, zniževanja stroškov ter stabilizacije poslovanja. Strateške cilje so podpirali kakovost človeku in okolju prijaznih izdelkov, varnost naložb, dolgoročni partnerski odnosi ter dobičkonost poslovanja. Gibanje deviznega tečaja je bilo še vedno neugodno. Proizvodnja se je zaradi gospodarske rasti na najpomembnejših izvoznih trgih kljub temu povečala. Z intenzivnimi vlaganji v povečanje kapacitet, nove trge, okolju prijaznejše sodobne tehnologije in nove linije proizvodov so si zadali cilj, da na evropskem trgu do leta 2001 dosežejo in presežejo letno prodajo 2 milijonov kosov gospodinjskih aparatov. Prodaja izdelkov pod lastnimi blagovnimi znamkami naj bi se zvišala na 70 %. Do leta 1998 so intenzivno internacionalizirali dejavnost. *Skupino Gorenje je sestavljalo šestintrideset podjetij doma in v tujini, njeno prodajno mrežo pa devetnajst podjetij v evropskih državah.* Izkoriščali so konkurenčne prednosti na osnovi nizko stroškovne proizvodnje ter ponudbe cenovno ugodnih in kakovostno primerljivih izdelkov.¹⁰¹ Dokončali so triletni projekt razvoja nove generacije velikih gospodinjskih aparatov. Začeli so s proizvodnjo in prodajo energetske varčnih hladilno-zamrzovalnih aparatov, kuhalnih aparatov širine 500 mm in odzračevalnih sušilnih strojev. Evropski proizvajalci izdelkov bele tehnike so bili ponovno soočeni z gospodarsko in finančno krizo največjih tržišč, zato se je

¹⁰⁰ Med njimi velja izpostaviti dolgoročno pogodbo o generalnem zastopstvu za prodajo in servisiranje traktorjev Zetor v Sloveniji.

¹⁰¹ Argument »value for money«.



tudi za Gorenje začelo obdobje umirjene rasti. Želeli so obdržati obstoječe tržne deleže in hkrati okrepiti položaj na razvijajočih se vzhodnoevropskih trgih. Podjetje so uvrščali med osem največjih evropskih proizvajalcev s 3 % tržnim deležem v Evropi. Vodilni, 80 % tržni delež pri prodaji izdelkov iz bele tehnike so dosegali v Sloveniji, Makedoniji, BiH ter na Hrvaškem. Delež izdelkov, prodanih pod lastno blagovno znamko, je presegel 60 %. Nadaljevali so s proizvodnjo za ameriški »General Electrics« in francoski »Brandt«. Zavedali so se, da proizvodnja za konkurenčne partnerje ne prinaša dolgoročne stabilnosti, saj je zanje značilno, da jo selijo v države s cenejšo delovno silo.

Količinska proizvodnja je v letih 1997 in 1998 hitro naraščala. Že v letu 1998 so dosegli strateški cilj proizvodnje in proizvedli 2.014.158 kosov gospodinjskih aparatov. Temu primerno se je povečevalo število zaposlenih. Na novo so organizirali poslovodno šolo Gorenja, ki je postala menedžerska akademija Gorenja. Razvoj izdelkov in tehnoloških procesov je potekal v okviru posameznih proizvodnih programov. Uvedli so t. i. »Projekt Management Information System«, ki še danes predstavlja vodilo Uprave pri odločanju in nadzorovanju. *V tujini so investirali v tovarno kuhinjskega pohištva na Češkem, v Belgiji ustanovili podjetje Gorenje Belux in v BiH podjetje Gorenje Commerce.* Obseg investicij ni presegal letne amortizacije. Leto 1998 je bilo za Gorenje eno najuspešnejših prodajnih let. Intenzivna vlaganja v nove izdelke, trženje in distribucijsko mrežo so jim omogočila optimalno prodajo in ohranitev tržnega položaja. *Mreža podjetij v tujini je dosegla 9 % skupno rast prodaje, od tega kar 12,5 % rast prodaje gospodinjskih apratov. Podjetje je preko nje realiziralo 83 % celotnega prometa.* V organizacijskem smislu so začeli z njeno reorganizacijo, s ciljem povečanja fleksibilnosti in finančne samostojnosti hčerinskih podjetij. Večja koncentracija konkurentov je v spreminjajočih se tržnih razmerah narekovala hitro in učinkovito prilagajanje prodajnih in distribucijskih kanalov.

Gorenje je v letu 1999 praznovalo petdesetletnico svojega obstoja. Skupino Gorenje je sestavljala matična družba Gorenje, d.d., in petintrideset odvisnih družb, od tega enajst v Sloveniji in štiriindvajset v tujini. Na najpomembnejšem poslovnem področju so ustvarili 87 % vseh konsolidiranih čistih prihodkov od prodaje. Proizvedli in prodali so 2,1 milijon kosov velikih gospodinjskih aparatov. Podjetje je izvozilo 91 % svoje proizvodnje, od tega 80 % na trge EU. Najpomembnejše trge so predstavljale dežele severne in vzhodne Evrope, zlasti trgi Nemčije, Avstrije in skandinavskih dežel, kamor so prodali 39 % celotne proizvodnje. Rezultati so dokazovali ponovno rast podjetja. Dosegli so jih s povečanim obsegom prodaje in večjo produktivnostjo. Med najvažnejšimi dogodki z vidika internacionalizacije poslovanja lahko v tem letu izpostavim: proizvodnjo prvih aparatov znamke Korting, ki so jih začeli ponovno tržiti na nemškem trgu; *začetek izgradnje distribucijskega centra na Češkem; ustanovitev družbe Hyundai Auto Zagreb, d.o.o.; pridobitev novih poslovnih prostorov v Moskvi; položitev temeljnega kamna za izgradnjo novega distribucijskega središča v Sarajevu;* predstavitev na sejmih »Domotechnica« v Kölnu, sejmih pohištva v Poznanju na Poljskem in v Salzburgu ter obnovitev certifikata kakovosti ISO 9002. Kot hčerinsko podjetje družbe Gorenje Trgovina, d.o.o., je bila ustanovljena družba *Gorentrade, d.o.o., v BiH,* ki se ukvarja s prodajo kmetijske mehanizacije in posredniškimi posli. Leto je zaznamovala najobsežnejša investicija zadnjega obdobja, izgradnja nove tovarne hladilno-zamrzovalnih gospodinjskih aparatov. Velik delež investicij so namenili še obnovi



tržišč v novo nastalih državah jugovzhodne in vzhodne Evrope. Prodajno mrežo lastnih podjetij na evropskem trgu so začeli reorganizirati v smislu izzivov, ki jih prinaša članstvo v EU; prodaja pod skupno valuto ter informacijska tehnologija. Prenovili in posodobili so notranje informacijske procese ter racionalizirali prodajo in distribucijo izdelkov. S priključitvijo podjetja Marles naj bi ta postal eden izmed osrednjih proizvodnih obratov Gorenja. Predstavljal naj bi zgled za ustanavljanje manjših tovarn po svetu. Z Gorenjem Interieri se je podjetje po desetih letih vrnilo na programsko področje proizvodnje kuhinj. Odločitvi za nakup proizvodnih sredstev Marles pohištva je botrovalo uspešno poslovanje afiliacij v Avstriji in na Češkem. Poslovno orientacijo novega podjetja so usmerili v jugovzhodno Evropo, vključno s Slovenijo. Nove trge naj bi osvajali s pomočjo dislociranih montažnic ter izkoriščanjem sinergije med pohištvom in gospodinjskimi aparati. Sprejeli so enega glavnih dokumentov poslovne strategije podjetja za prihodnje triletno obdobje – »Strateški načrt Skupine Gorenje do leta 2003«.¹⁰² V skladu z načrtom naj bi proizvodnja gospodinjskih aparatov še naprej ostala osrednja dejavnost podjetja. Razvijala naj bi se v smeri ponudbe celovite palete izdelkov na področju velikih gospodinjskih aparatov, učinkovite distribucije in prodaje večinoma pod lastnimi blagovnimi znamkami. Diverzifikacija poslovnega programa bo usmerjena v dejavnosti, ki imajo dolgoročni potencial rasti in ustvarjanja sinergijskih učinkov s temeljno dejavnostjo. Letna proizvodnja gospodinjskih aparatov naj bi se količinsko povečala na 2,5 milijonov kosov in prodaja vrednostno za 36 %. V petih letih naj bi osrednja dejavnost dosegla 18,3 % rast prodaje ter 24 % količinsko rast. Geografsko se v načrtu osredotočajo na evropski trg, kjer vidijo velike priložnosti v vzhodni in jugovzhodni Evropi. Nove priložnosti bodo iskali na rastočih azijskih in latinskoameriških trgih. Tržni delež v Evropi naj bi se povečal za 0,5 %, torej na 3,5 % in prodaja izdelkov pod lastnimi blagovnimi znamkami na 75 %. Največjo rast prodaje načrtujejo na trgih vzhodne Evrope (75 %), jugozahodne Evrope (30 %) in v čezmorskih državah (56 %). Z uresničevanjem zastavljenih ciljev bi podjetje do leta 2003 na trgih vzhodne Evrope povečalo delež svoje skupne prodaje z 10 na 14 %. V jugovzhodni Evropi za 1 % in na trgih čezmorskih držav z 8 na 10 %. Temu primerno bi se znižali deleži na strateških območjih severozahodne Evrope in v državah nekdanje Jugoslavije. Prodajni cilji so podprti z načrti znotrajpanožnega kapitalskega povezovanja in prevzemi sorodnih podjetij, še posebej na področjih vzhodne in jugovzhodne Evrope. Za investicije naj bi v obsegu načrtovane amortizacije namenjali do dve tretjini načrtovanega dobička poslovnega leta. Pretežni del vlaganj je predviden v realno premoženje, za doseganje načrtovane notranje rasti posameznih dejavnosti, izboljšanje kakovosti in uvajanje novih tehnologij.

V novo tisočletje je Gorenje vstopilo kot skupina izrazito evropsko in svetovno usmerjenih podjetij z izdelano strategijo poslovanja, ki jim zagotavlja obstoj in poslovno kontinuiteto. Podjetje je sledilo razvojnim trendom in iskalo nove poslovne priložnosti. V letu 2000 je Skupino sestavljalo triintriideset v sistem povezanih družb. Od tega deset v Sloveniji in triindvajset v tujini. Prvič so bili v konsolidirane izkaze Skupine vključeni računovodski izkazi družbe Gorenje Interieri, d.o.o., ki je začela poslovati decembra leta 1999. Področje

¹⁰² Vsako podjetje, ki je mednarodno aktivno, mora v svojem strateškem načrtu opredeliti dolgoročne usmeritve. V Gorenju se oblikujejo vsake tri leta. Potrdi jih nadzorni svet podjetja na svoji seji.



pohištva so začeli spremljati kot ločeno poslovno področje. H krovni družbi so se v tem letu pripojile družbe Gorenje Servis, d.o.o., EMKOR Rogatec, d.o.o. in Gorenje Point, d.o.o. Prodani so bili poslovni deleži v Gorenju Kučanski aparati, d.o.o., Gorenju Tuzla, d.o.o., in EKI Črnomelj, d.o.o. Likvidiralo se je podjetje Gorenje Sarajevo, d.o.o., medtem ko se je podjetje Gorenje Split, d.o.o., pripojilo h Gorenje Zagreb, d.o.o. Na področje gospodinjskih aparatov so bile vključene družbe Gorenje I.P.C., d.o.o., in Bioterm, d.o.o. Področje gospodinjskih aparatov je ostalo z 83,8 % deležem v skupni prodaji najpomembnejše poslovno področje. V strukturi prihodkov Skupine se je povečal delež drugih dejavnosti. Finančno stanje družbe je bilo kljub velikim naložbam stabilno, saj sta dobiček iz poslovanja in amortizacija narasla za 16 %. Obseg investicij se je v primerjavi s predhodnimi leti podvojil. Poleg sredstev amortizacije in nerazdeljenih dobičkov iz preteklih let se je podjetje za potrebe investicij zadolžilo. Znašale so nekaj več kot 14 milijard SIT. Največji del jih je bilo še vedno namenjenih dokončanju tovarne hladilno-zamrzovalnih aparatov, posodobitvi proizvodnje štedilnikov in tovarne pralnih in sušilnih strojev, kar bo podjetju omogočilo povečanje letnega obsega proizvodnje do 3,5 milijonov kosov gospodinjskih aparatov. V tem letu so *na novo organizirali prodajo v okviru petih strateških geografskih tržnih območij*. Prodaja se je organizirala v smislu obladovanja stroškov, sinergije v logističnih procesih, boljšem pretoku informacij ter višji ravni planiranja in obvladovanja postprodajnih aktivnosti. Zmanjšala se je kompleksnost prodajnega asortimenta. Skupina Gorenje je izvozila 94 % celotne proizvodnje, od tega 70 % v države EU. Najpomembnejši trgi so ostali: Nemčija, Avstrija in skandinavske dežele. Prodaja je vrednostno rasla počasneje kot količinsko, saj se je nadaljeval trend zniževanja cen. Proizvajalci so z namenom boljše odzivnosti in racionalizacije poslovanja začeli uvajati elektronsko poslovanje. Tudi Gorenje na tem področju ni bilo izjema. V Evropi je s svojo prodajo blizu 2,4 milijona kosov velikih gospodinjskih aparatov dosegalo 4 % tržni delež. Krepili so prodajo pod lastnimi blagovnimi znamkami in iskali nove poslovne priložnosti v prekomorskih državah. *Močno se je povečala prodaja na nekaterih novih trgih: v Indiji, kamor so začeli izvažati pralne stroje, Alžiriji, Iranu in Izraelu*. Na trgih Jugovzhodne Evrope so potrošnikom ponudili dopolnilni program. Pod lastno blagovno znamko so prodali 70 % svojih proizvodov. Blagovna znamka »Körting«, ki se je že pred leti uveljavila v Italiji in Grčiji, se je v letu 2000 dokončno uveljavila tudi na evropskem trgu, zlasti v Nemčiji. Slabo tretjino izdelkov je Gorenje prodalo pod tujimi blagovnimi znamkami. Gorenje Avstrija je slavilo petindvajsetletnico ustanovitve podjetja, *odprli so nove skladiščne in poslovne prostore v Sarajevu in Pragi* in se udeležili mednarodnih sejmov. Dne 3.09. je v požaru pogorel obrat Galvane v Velenju. Proizvodnja se je s hitro organizacijo nadomestne proizvodnje in učinkovitim iskanjem zunanjih izvajalcev nadaljevala brez zastojev. Zarisani so bili temelji novega obrata, ki se je kmalu začel graditi.

Gorenje je v letu 2000 preseгло cilje iz »*Strateškega načrta Skupine Gorenje do leta 2003*« na področju fizičnega obsega proizvodnje in čistih prihodkov od prodaje gospodinjskih aparatov. Ostale načrtovane stopnje rasti so bile dosežene ali presežene že v naslednjem letu, saj je Gorenje uspešno poslovalo kljub recesiji v svetovnem gospodarstvu, ki se je poglobila po 11. septembru, terorističnem napadu na ZDA. Na svetovnih trgih so se še naprej srečevali z izjemno konkurenco proizvajalcev gospodinjskih aparatov. Tržno bitko



so dodatno zaostriale trgovske verige, ki so z odpiranjem novih trgovin in trženjem lastnih blagovnih znamk, prodirale na trg.

Skupino je sestavljalo štirideset družb. S ciljem reorganizacije poslovanja so izvedli številne lastniške strukturne spremembe.¹⁰³ S proizvodnjo in prodajo velikih gospodinjskih aparatov so ustvarili 133,7 milijard SIT ali 83,2 % skupnih konsolidiranih prihodkov od prodaje. Količinsko so v tem letu proizvedli in prodali 2.454.398 kosov gospodinjskih aparatov (6,3 % več kot v primerjavi z letom poprej). Na področju proizvodnje pohištva so začeli uresničevati določila strateškega načrta glede hitrejše rasti ostalih dejavnosti, saj se je njen delež z nakupom večinskega lastniškega deleža v družbi Gorenje Notranja oprema, d.d., in njeno vključitvijo v Skupino Gorenje povečal za 1,7 %. Gorenje je izvozilo 92 % celotne proizvodnje. Glavnino, 70 % proizvodov, so prodali pod lastnimi blagovnimi znamkami. Več kot 80 % vrednosti proizvodnje je Skupina prodala preko lastne prodajne mreže podjetij v tujini. V strukturi prodaje¹⁰⁴ so največji delež predstavljale države EU, čeprav so v primerjavi z letom poprej izgubile 3 %. Zaradi upadanja gospodarske rasti in zaostrovanja tržnih razmer so se pospešeno usmerjali na trge vzhodne in jugovzhodne Evrope, ki so v strukturi prodaje pridobili 3 %. *Dokončana je bila izgradnja skladiščnega kompleksa v Pragi, pričela so se dela druge gradbene faze upravnega kompleksa v Sarajevu in naložba v upravno-distribucijski center v Zagrebu. Zaključila se je selitev poslovanja na novo lokacijo v Varšavi na Poljskem. Kupili so zemljišče in pričeli z izgradnjo upravno-servisnega centra Hyundai avto Zagreb.* Za dejavnost marketinga je podjetje namenilo 20 % več sredstev kot leto poprej. Udeležili so se številnih sejmov in med prvimi proizvajalci gospodinjskih aparatov izpeljali projekt on-line produktnih informacij¹⁰⁵ v skladu z zahtevami Evropskega združenja proizvajalcev gospodinjskih aparatov (CECED).

Znaki recesije na Gorenjevih najpomembnejših trgih so jih prisilili v pospešeno iskanje tržnih niš. Raziskave so bile usmerjene v razvijanje novih proizvodov, oblikovne in funkcionalne rešitve. Uvedli so novo generacijo štedilnikov dimenzije 600 mm v različnih izvedbah kuhališč, prenovili so linijo kondenzacijskih sušilnih strojev ter vgradni in samostojni program hladilno-zamrzovalne tehnike. Pospeševali so prodajo obstoječih izdelkov, izboljšali prepoznavnost prodajnega programa na trgu in nenazadnje s cenovno politiko njegovo donosnost.

Zaradi ambicioznih načrtov in zaostrenih tržnih razmer je Gorenje v leto 2002 vstopilo negotovo. Konec decembra je Uprava Gorenja Ljubljansko borzo in delničarje obvestila, da so uspešno zaključili poslovno leto s 178 milijardami SIT konsolidiranih čistih prihodkov od prodaje. Dosegli so 11,4 % povišanje

¹⁰³ Kupili so 50,28 % delež v Gorenju Notranja oprema, d.d., in prodali družbo Gorenje Interieri, d.o.o., družbi Gorenje Notranja oprema, d.d. V Avstriji je družba Gorenje Austrija GmbH ustanovila novo podjetje Gorenje Küchen GmbH, v katerega je vključila obrat kuhinjskega pohištva v Freidstatu. V Budimpešti na Madžarskem so ustanovili družbo Gorenje Real Kft in v Pragi na Češkem družbo Gorenje Real Spol, kjer naj bi se ukvarjali z upravljanjem premoženja. Gorenje Beteiligungs GmbH je postal večinski lastnik Gorenje Podgorica, d.o.o. Podjetje Gorenje Split, d.o.o., so pripojili k podjetju Gorenje Zagreb, d.o.o. Gorenje Skandinavien A/S je iz komercialnih razlogov aktiviralo odvisno družbo Gorenje OY na Finskem (Gorenje, 2001: 69).

¹⁰⁴ Glej sliko 6.22.

¹⁰⁵ Produktne informacije, dostopne preko inetrneta, naj bi v prihodnosti postale standardni nosilec informacij o določenem izdelku.



prihodkov v primerjavi z letom poprej. Dobiček se je povišal za 19 % in znašal 3,8 milijarde SIT (<http://www.gorenjegroup.com/content.asp?id=917>, 20. 12. 2002). S poslovnimi rezultati so presegli načrtovane cilje.

Visoki tržni deleži, razpoznavnost blagovne zamke in njeno uvajanje na posameznih tržiščih,¹⁰⁶ so narekovali še večja vlaganja. Prvi rezultat prizadevanj je bilo *odprtje montažnice kuhinjskega pohištva v Sarajevu* (<http://www.gorenjegroup.com/content.asp?id=900>, 6. 11. 2002).

V letu 2003 v podjetju ne pričakujejo bistvenih sprememb na trgih, kamor izvažajo. Načrtujejo 7 % rast konsolidiranih čistih prihodkov od prodaje. V strukturi prodaje naj bi večji del obsegala prodaja oblikovno in tehnološko dovršenih ter okolju prijaznih gospodinjskih aparatov višjega cenovnega razreda. Povečali naj bi obseg poslovanja na področju pohištva, strojogradnje in orodjarstva. Za investicije bo namenjenih 17,6 milijard SIT. Usmerjene bodo v utrjevanje tržnih pozicij na tujih trgih in razvijanje spremljajočih dejavnosti Gorenja. Čisti dobiček naj bi znašal 4,5 milijarde SIT.

Nadzorni svet Gorenja je dne 20. 12. 2002 potrdil »*Stratreški načrt Skupine Gorenje do leta 2006*«. Skupina načrtuje 6 % letno rast. Do konca leta 2006 naj bi tako dosegli 231 milijard SIT konsolidiranih čistih prihodkov od prodaje. Načrt temelji na obstoječih trendih razvoja, kakovostni gospodarski rasti Skupine in primerljivosti kazalnikov poslovanja s tujimi konkurenčnimi podjetji.

6.4. Izhodna internacionalizacija dejavnosti podjetja Gorenje, d. d.

Gorenje je strategijo izhodne internacionalizacije poslovanja gradilo na izvozni usmerjenosti in oblikovanju lastne prodajne mreže z ustanavljanjem podjetij v tujini. Usmerjenost poslovanja v svetovni prostor je za podjetje značilna že od šestdesetih let. Prvo pošiljko štedilnikov so v Zvezno republiko Nemčijo izvozili leta 1961. Izvoz se je povečeval in leta 1975 dosegel že 35 % celotne proizvodnje. Izrazita začetna usmerjenost na nemško tržišče in dobri izvozni rezultati so botrovali odločitvi poslovodstva Gorenja, da še v istem letu ustanovijo svoje prvo podjetje v tujini, in sicer v Münchnu v Zvezni republici Nemčiji. Do konca sedemdesetih let je podjetje nadgrajevalo lastno distribucijsko mrežo z ustanavljanjem podjetij v Avstriji, Franciji, Italiji, na Danskem in v Avstraliji. Širjenju prodajne mreže je sledila strma rast prodaje na tuje trge. V osemdesetih letih so se tujim podjetjem pridružili še podjetji v Veliki Britaniji in ZDA. Naslednje obdobje internacionalizacije dejavnosti Gorenja se je nadaljevalo v začetku devetdesetih let z ustanavljanjem podjetij v vzhodni Evropi, na Češkem, Slovaškem, Madžarskem, Poljskem in v Bolgariji. V državah vzhodne Evrope so zaradi korenitih političnih sprememb in uveljavljanja tržne ekonomije načrtovali izboljšanje poslovnih rezultatov. Prodajne poti so obsegale lastne prodajalne in prodajo na debelo. Na področju nekdanje Jugoslavije je imelo Gorenje izdelano mrežo lastnih trgovin. Tržne in politične razmere so narekovale preoblikovanje predstavništev v podjetja, ki so bila na začetku precej razdrobljena. S koncentracijo poslovanja so na Hrvaškem, v Srbiji, Črni gori, Makedoniji ter BiH, oblikovali le eno podjetje. Na osnovi sodelovanja s

¹⁰⁶ Na zahtevni britanski trg so lansirali lastno blagovno znamko »Gorenje«. Pričeli so tržiti manjši nabor reprezentativnejših gospodinjskih aparatov iz linije »Pininfarina«, ki sodijo v srednji in visoki cenovni razred. Za distributerja so izbrali »D.A.D.«, za prodajni servis pa jim je kot prvemu prodajalcu uspelo pridobiti zaupanje in sodelovanje Boscha (<http://www.gorenjegroup.com/content.asp?id=892>, 9. 10. 2002).



svetovalno organizacijo »KPMG Lisberg JC Management« so leta 1989 začeli uresničevati projekt internacionalizacije Gorenja. S preobrazbo podjetja so na novo definirali poslovno sodelovanje med skupnimi podjetji. Temeljilo je na kapitalskih povezavah in strategiji internacionalizacije poslovanja. Razvojne cilje so uresničevali s priključevanjem in ustanavljanjem podjetij doma in v tujini. Zmanjšali so njihovo število in jih organizirali kot koncern, s krovnim podjetjem kot javno delniško družbo. Lastninska struktura matičnega podjetja Skupine Gorenje se je preoblikovala, medtem ko so hčerinska podjetja ostala v 100 % lasti krovnega podjetja.

6.4.1. Konkurenčna sposobnost Skupine

Gorenje se postavlja ob bok največjim proizvajalcem gospodinjskih aparatov na svojevrsten način, kot proizvajalec celotne linije velikih gospodinjskih aparatov¹⁰⁷ (Lipovšek, 1995a: 20). S takšno usmeritvijo jim uspešno konkurira in s svojo ponudbo samostojno nastopa na trgu.

Skupina Gorenje si kot proizvajalec konkurenčnost zagotavlja z nenehnimi racionalizacijami proizvodnje, konstrukcijskimi rešitvami ter zniževanjem nakupnih cen surovin in reprodukcijskega materiala. Prednosti pri uporabnikih uveljavljajo z izdelki, preprostimi za uporabo, ekološko prijaznimi in povsem primerljivimi z izdelki znanih proizvajalcev (Lipovšek, 1996b : 13). Konkurenčno sposobnost Skupine izboljšujejo številne metode dela, ki omogočajo sistematično spremljanje doseganja zastavljenih ciljev. Poleg že predstavljenih v Skupini največjo pozornost posvečajo:

- internacionalizaciji poslovanja z iskanjem novih trgov, poslovnih partnerjev in razvijanjem strateških oblik sodelovanja;
- prilagajanju proizvodov tržnim potrebam in razumevanju želja potrošnikov;
- prenovi poslovnih in informacijskih sistemov;
- t. i. »metodi 20 ključev« za ocenjevanje konkurenčnega položaja podjetja na mednarodni ravni in stalnega izboljševanja vseh segmentov trženja;
- t. i. »OTD procesu«, zmanjševanju časa med naročilom in dobavo proizvodov kupcem, ki vključuje pristope za izboljšanje odzivnosti podjetja;
- individualni obravnavi slehernega poslovnega partnerja;
- procesu sočasnega razvoja vseh dejavnosti in povezanih podjetij na področju načrtovanja in strokovnega izobraževanja, pri uvajanju novih izdelkov in proizvodnih procesov ter
- elektronskemu poslovanju kot svetovnemu razvojnemu trendu.

6.4.2. Prodaja in sistem trženja¹⁰⁸

Gorenje se pri prodaji svojih izdelkov poslužuje naslednjih prodajnih poti:

¹⁰⁷ Specializacija proizvodnje bi bila mogoča le pod okriljem transnacionalnih grupacij.

¹⁰⁸ Polarizacija trženja blagovne znamke sili ponudnike gospodinjskih aparatov v dve skrajnosti – na eni strani prodaja izdelkov višjega cenovnega razreda in na drugi strani prodaja izdelkov nižjega cenovnega razreda (Šmuc, 1999a: 44). V Gorenju v višji tržni segment uvrščajo najnovejše razvojne in oblikovalske rešitve, medtem ko s pocenitvijo obstoječih izdelkov podaljšujejo njihov življenjski cikel.



- lastnih trgovin – maloprodaje (z namenom promoviranja blagovne znamke in izkoriščanja dvostranskih pogodb s poslovnimi partnerji, zlasti na področju vzhodne, jugovzhodne Evrope in prekomorskih držav);
- veleprodaje (blagovna znamka »Sidex« za veliko distribucijo v Franciji, blagovna znamka »Körting« v Italiji);
- lastne prodajne mreže podjetij v tujini;
- kataloške prodaje (»Quelle«, blagovna znamka »Privileg«, kataloške prodaje trgovskih hiš »Camitt«, »3 Suisses« in »La redoute« v Franciji);
- prodaje preko trgovskih verig, ki počasi izrinjajo trgovce na debelo;
- prodaje izdelkov pod tujimi blagovnimi znamkami (ameriški »General Electrics«, francoski »Brandt«);
- trženja in izkoriščanja sinergije z ostalimi dejavnostmi Gorenja z neposredno prisotnostjo in proizvodnjo na lokalnem trgu (pohištveni program kuhinj v Avstriji, na Češkem in v BiH);
- trženja v distribucijskih kanalih kuhinjskih studijev (blagovna znamka »Galant« v Nemčiji);
- sklepanja dvostranskih pogodb s poslovnimi partnerji (prevzemanje zastopstev za prodajo različnih tujih proizvajalcev – primer traktorji »Zetor« in vozila »Hyundai«) in
- posredniške prodaje (primer: Anglija).

Gorenjevo prodajno mrežo v Jugoslaviji je pred njenim razpadom sestavljalo petinštirideset lastnih trgovin v Sloveniji in ostalih republikah nekdanje skupne države. Po osamosvojitvi posluje le še njihova maloprodaja v Sloveniji, na Hrvaškem, v BiH in v Makedoniji. Sistem trženja v tujini se je po letu 1994, s spremenjeno organizacijsko strukturo podjetja na novo definiral. Holding Gorenje Beteiligungs GmbH s sedežem na Dunaju je prevzel v upravljanje vsa podjetja v tujini, jih revitaliziral in organiziral kot trgovska podjetja z lastno potniško mrežo, skladiščem, transportom in servisom proizvodov. Danes v Gorenju preko lastne prodajne mreže podjetij v tujini prodajo več kot 80 % vrednosti proizvodnje. Kljub temu, da izvažajo 95 % proizvodnje, jih dobrih 60 % prodajo pod lastnimi blagovnimi znamkami.

6.4.3. Tržno komuniciranje

Vodilna podjetja v panogi namenjajo za oglaševanje več kot 50 milijonov EUR letno. Gorenje ne razpolaga s tako visokimi sredstvi, zato se intenzivneje posveča komunikaciji s poslovnimi partnerji. V skladu s pozicijo blagovne znamke in njeno razpoznavnostjo na posameznem trgu¹⁰⁹, so večja vlaganja namenjena selektivnemu oglaševanju, izboljšanju komunikacije skozi distribucijske kanale, izobraževanju prodajnega osebja ter opremljanju maloprodajnih mest. Neposrednemu komuniciranju s končnimi uporabniki in oglaševanju posebnih lastnosti aparatov, se zaradi omejenosti sredstev namenja manjša pozornost. Z izjemo avstrijskega in danskega trga, nimajo sklenjenih pogodb s tržnimi agencijami. Promocijo svojih blagovnih znamk v tujini financirajo z dobičkom od proizvodnje izdelkov pod tujimi blagovnimi znamkami, za znane svetovne

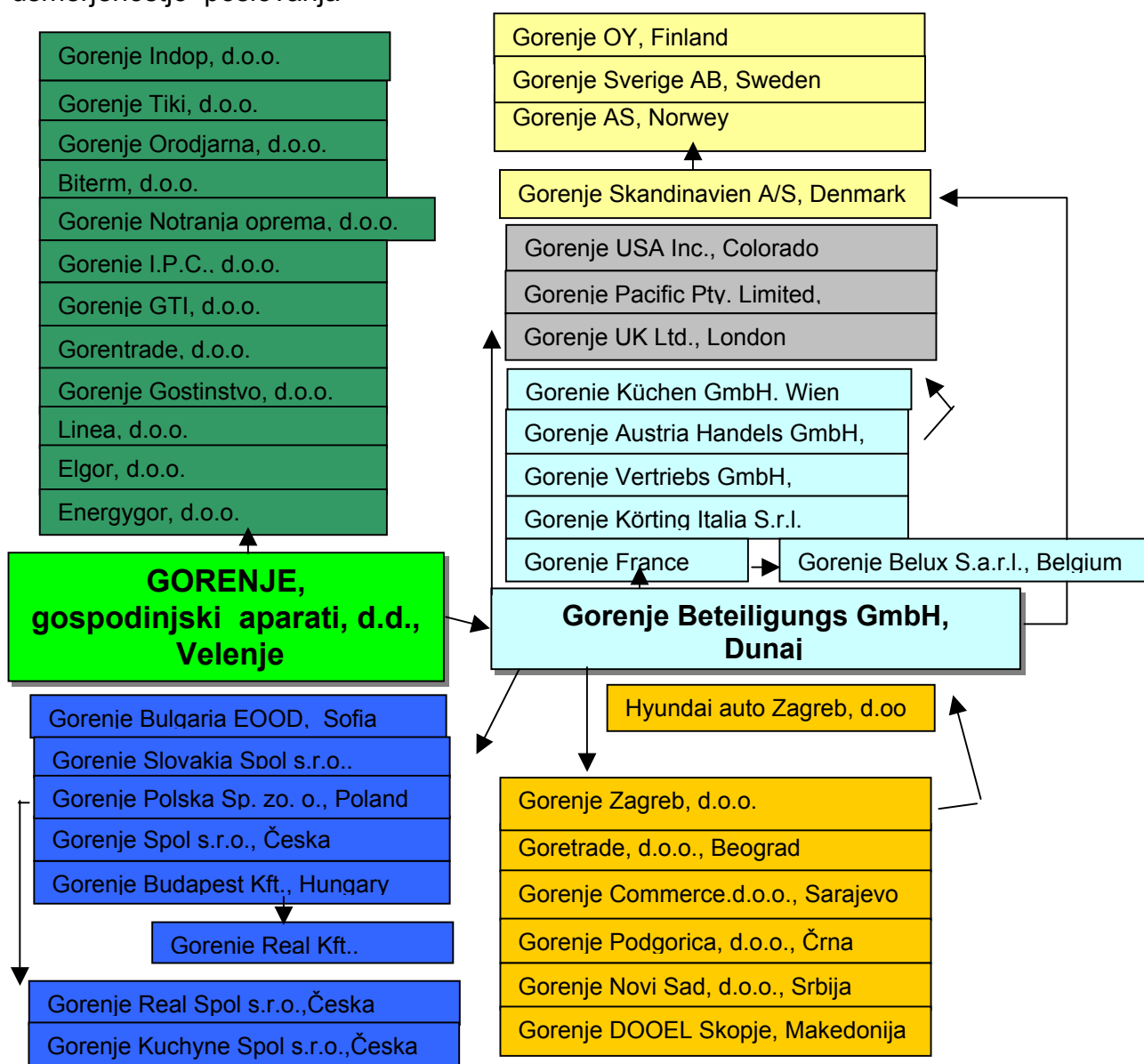
¹⁰⁹ Prepoznavnost Gorenjeve blagovne znamke v tujini je odvisna od tega, kako dolgo je podjetje prisotno na določenem trgu, ter od investicij, ki so bile namenjene za promocijo in pozicioniranje blagovne znamke.



partnerje. Med najpomembnejšimi postavkami oglaševalskega proračuna so sejmi, razstave in oprema prodajnih mest. V zadnjem času se pomen sejmov zmanjšuje, saj razen prisotnosti in promocije ne zagotavljajo povratnih prodajnih učinkov. Del sredstev za sejmsko dejavnost so preusmerili v individualno obravnavanje poslovnih partnerjev in razvijanje prodajnih poti. Odločitev se je izkazala za izredno učinkovito, saj so z novim pristopom že v prvem letu izboljšali prodajne rezultate.

6.4.4. Organizacija zunanjetrgovinske mreže podjetij in predstavništva v tujini

Slika 6.20.: Organizacijska shema podjetja Gorenje, d.d. z regionalno usmerjenostjo poslovanja



Legenda: Slovenija
 EU

vzhodna Evropa
 Skandinavija

prekomorske države z VB
 Jugovzhodna Evropa

Vir: Lasten prikaz.



Skupino Gorenje sestavlja krovna družba Gorenje gospodinjski aparati, d.d., ter štirideset odvisnih družb, od katerih jih devetindvajset posluje v tujini. Tržna organizacija Skupine je nastala evolutivno. V večji meri je rezultat poslovnih priložnosti kot pa načrtna strategije razvoja. Opredeljuje jo raznolikost organizacijskih oblik vhodnih resursov (kapitalnih, kadrovskih, blagovnih, logističnih, informacijskih, podpornih) in prodajnih praks (pozicioniranja, uveljavljanja blagovnih znamk, sestave prodajnega programa, izbora prodajnih kanalov, oblikovanja cen ter organizacije poprodajnih storitev) (Farčnik in sodelavci, 2002: 3). Mreža podjetij v tujini predstavlja temelj obladovanja tujih trgov. Matično podjetje narekuje globalno politiko delovanja in razvoja poslovnih enot, ki so v celoti odgovorne za svoj obstoj in razvoj. Na ta način se racionalizira poslovanje distribucijske mreže in zmanjšajo njeni operativni stroški (Farčnik in sodelavci, 2002: 6). Mrežo vodi in koordinira holding *Gorenje Beteiligungs GmbH z Dunaja*. Sestavljajo jo podjetja v Avstriji, Nemčiji, Italiji, Franciji, Angliji, Avstraliji, ZDA, na Danskem, Češkem, Slovaškem, Madžarskem, Poljskem, v Bolgariji, na Hrvaškem, v BiH in v Srbiji. Gospodinjske aparate prodajajo še na Švedskem, na trgih baltiških držav, Rusije, Ukrajine in Belorusije, kjer so bili v preteklosti prisotni preko predstavništev slovenskih trgovskih podjetij.

6.4.4.1. Strateška geografska tržna območja

Izhodišče za oblikovanje Gorenjeve prodajne mreže je predstavljala interna raziskava temeljnih prodajnih segmentov z vidika geografske usmerjenosti, pomembnosti prodajnih trgov in uveljavljanja blagovne znamke.¹¹⁰ Portfeljsko analizo po metodi »General Electrics« so izpeljali leta 1999. Glede na značilnosti panoge, v kateri poslujejo, so določili dve komponenti dejavnikov, s katerima se je ocenjevala vrednost posameznega trga:

1. **komponenta:** *konkurenčni položaj podjetja* (sestavljali so jo notranji dejavniki: relativni tržni delež podjetja, možnosti rasti tržnega deleža, poznavanje trga, donosnost trga, ustreznost asortimenta izdelkov, kakovost in zanesljivost izdelkov, razpoznavnost in ugled blagovne znamke, prodajna mreža, vezanost na posameznega oziroma na majhno število kupcev, učinkovitost in razvejanost lastne servisne mreže, logistično obvladovanje trga, strateški interes za trg);
2. **komponenta:** *privlačnost trga* (sestavljali so jo zunanji dejavniki: dinamika rasti trga, koncentracija ponudbe, koncentracija prodajnih poti, splošne gospodarske razmere, politične razmere, lokalna regulativa, cenovni razred, možnost vertikalnega povezovanja (z dobavitelji in kupci) ter možnost horizontalnega povezovanja (s konkurenti)) (Janjič, 2000: 318).

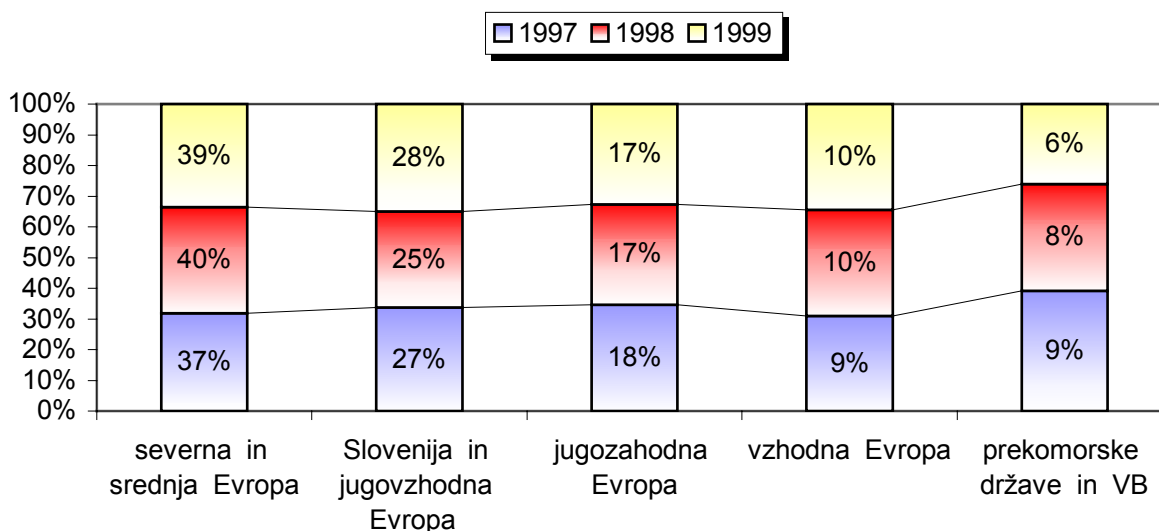
¹¹⁰ Podjetje lahko vrednost posameznih trgov ovrednoti na osnovi dveh analitičnih orodij portfeljske analize, po metodi »Boston Consulting Group« in »General Electrics«. Po metodi »Boston Consulting Group« je vrednost sestavljena iz možnosti za ustvarjanje zadostne mase prihodkov zdaj (danes) in možnosti za rast podjetja oziroma za ustvarjanje zadostne mase prihodkov v prihodnje (jutri). Možnost ustvarjanja sedanjih prihodkov se meri s konkurenčnim položajem našega podjetja v primerjavi z našo konkurenco (relativni tržni delež), medtem ko se možnost za prihodnjo rast meri s stopnjo rasti trga (Subhash, 1996: 844 v Janjič, 2000: 318). V podjetju General Electrics so oblikovali večfaktorski portfeljski prijem, po katerem podjetje samo opredeli kategorije dejavnikov in njihov relativni pomen glede na značilnosti panoge, v kateri posluje.



Analizo je opravilo vodstvo podjetja (član Uprave za področje trženja in namestnik direktorja trženja), ki je imelo najboljši pregled nad prodajnimi trgi. Rezultati raziskave so pokazali, da so najobetavnejša za intenzivno vlaganje tržišča vzhodne Evrope, Slovenije in jugovzhodne Evrope.

Na osnovi raziskave so prodajo organizirali v okviru petih strateških geografskih tržnih območij: Slovenija in jugovzhodna Evropa (Slovenija, Hrvaška, BiH, Zvezna Republika Jugoslavija in Makedonija); severna in srednja Evropa (Nemčija, Nizozemska, Avstrija, Švica, Danska, Švedska, Norveška in Finska); jugozahodna Evropa (Francija, Belgija, Španija, Portugalska, Italija in Grčija); vzhodna Evropa (Poljska, Madžarska, Češka, Slovaška, Rusija, Ukrajina, Bolgarija in Romunija) ter prekomorske države in Velika Britanija (Velika Britanija, Irska, ZDA, Avstralija, Kanada in druge države). Cilji reorganizacije so bili boljše analiziranje trgov, racionalizacija poslovanja, optimiranje logističnih poti in izkoriščanje sinergij znotraj Skupine. Ostali so zvesti politiki iz sedemdesetih let, začetkov mednarodnega uveljavljanja podjetja in prodajno strategijo osredotočili na evropske države.

Slika 6.21.: Regionalna usmerjenost fizičnega obsega prodaje gospodinjskih aparatov med leti 1997 in 1999 po rezultatih strateških tržnih območij

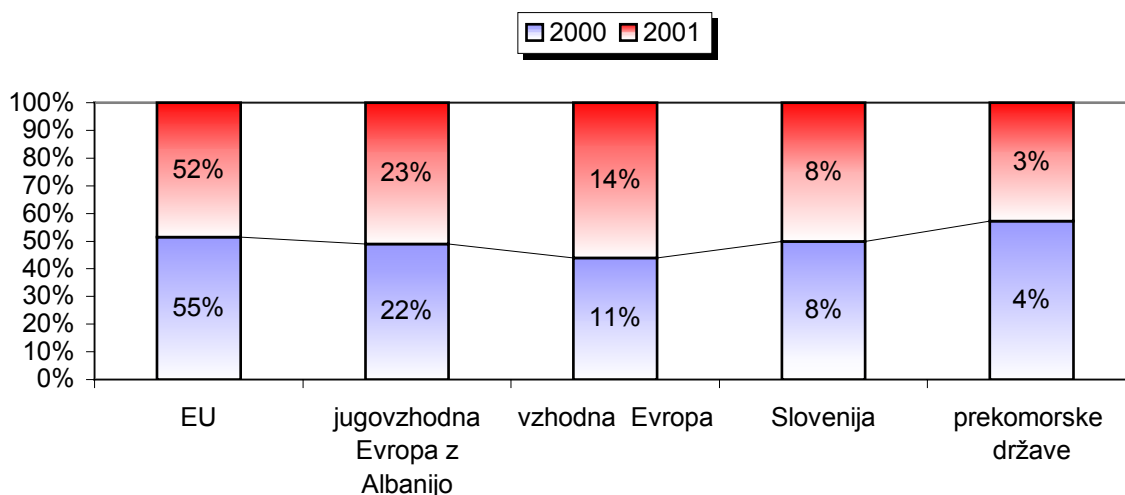


Vir: Gorenje, 2000: 24

Med leti 1997 in 1999 se je z izjemo Prekomorskih držav na vseh strateških tržnih območjih nadaljeval trend rasti prodaje gospodinjskih aparatov. Vrednostna rast prodaje je prehitela količinsko rast. V letu 1999 je bilo 80 % celotne proizvodnje prodane v EU. Največje trge so predstavljali Avstrija, Nemčija in skandinavske dežele. Na osnovi trendov rasti in izsledkov raziskav je podjetje največji razvojni potencial pripisovalo tržnima območjema vzhodne in jugovzhodne Evrope. Označevali sta jih politična, gospodarska nestabilnost in podobne značilnosti povpraševanja. Gorenje je prodajne rezultate poskušalo izboljšati z intenzivno in skrbno pripravljeno investicijsko politiko, prisotnostjo v vseh pomembnejših prodajnih poteh in vlaganjem v povečanje razpoznavnosti blagovne znamke. Svoje konkurenčne prednosti so uveljavili v nekaj letih.



Slika 6.22.: Regionalna usmerjenost fizičnega obsega prodaje gospodinjskih aparatov med leti 2000 in 2001 po rezultatih strateških tržnih območij



Vir: Gorenje, 2002: 19.

Zaradi političnih, gospodarskih sprememb in novih trendov razvoja so v »Strateškem načrtu Skupine Gorenje do leta 2003« strateška geografska tržna območja na novo opredelili in jih omejili na: EU; jugovzhodno Evropo z Albanijo; vzhodno Evropo; Slovenijo in prekomorske države.

Območje *EU* je v regionalni strukturi prodaje ohranilo največji tržni delež. V letu 2001 se je zmanjšal za 3 % v korist deležev vzhodne in jugovzhodne Evrope. Nosilno tržišče je predstavljala Nemčija. Rekordna rast tržnih deležev je bila zabeležena na Danskem, kjer so se vračali rezultati uspešne produktne politike in večletnega vlaganja v blagovno znamko. V regiji se je izboljšala struktura prodanih proizvodov. Uspešni so bili pri prodaji izdelkov višjega cenovnega razreda, izdelkov z boljšo opremo, dizajnom in tehnološkimi rešitvami. Prodajo lastnih blagovnih znamk so povečali v Franciji, Španiji in na Portugalskem, izboljšala se je pozicija blagovne znamke »Körting« v Italiji ter struktura prodaje v Grčiji. Prodaja v Angliji je rasla, vendar je zaradi padanja cen vrednostno zaostajala. V Skandinaviji so povečali tržne deleže na Švedskem in Norveškem. Prodajo so širili na Finsko in v baltske države. Tržne razmere v regiji je zaznamovala močna konkurenca in zniževanje cen izdelkov, tudi pri najbolj uveljavljenih blagovnih znamkah.

Upadanje gospodarske rasti in zaostrovanje tržnih razmer na Gorenjevih tradicionalnih trgih je podjetje prisililo, da je svoje prodajne načrte usmerilo v povečanje prodaje na trgih vzhodne in jugovzhodne Evrope, ki sta kot regionalni področji v strukturi prodaje med leti 2000 in 2001 pridobili 4 %. Za območje *jugovzhodne Evrope z Albanijo* je bila značilna prodaja gospodinjskih aparatov pod lastno blagovno znamko. Blagovna znamka Gorenje se je v regiji uveljavila kot pojem kvalitete na področju velikih in malih gospodinjskih aparatov. Uspešno so tržili dokupni in dopolnilni program podjetja. Najboljše prodajne rezultate so dosegli v BiH in na Hrvaškem. V BiH so z organizirano maloprodajo (tri lastne prodajalne in osem franšiznih prodajaln) tržili tudi kuhinjsko pohištvo. Koncept maloprodaje naj bi v prihodnosti dodatno razvijali,



saj ima tržišče velik prodajni potencial. Na Hrvaškem¹¹¹ se je poslovanje izkazalo za relativno stabilno. V Srbiji so prodajo zaznamovale organizacijske, logistične priprave in oblikovanje učinkovite servisne službe. Slaba trgovska infrastruktura in pomanjkanje meddržavnih sporazumov sta onemogočala boljše rezultate. Na Kosovu so po obdobju vojnih razmer začeli izkoriščati prodajne priložnosti. Značilno je bilo nepredvidljivo nihanje trga kot posledica upadanja kupne moči in spremenljive prisotnosti konkurence. V Makedoniji so prodajo zaznamovale vojne razmere. Uvedli so vojni davek in nekatere druge dajatve, ki so poslabšale razmere za poslovanje. Kljub močni prisotnosti italijanskih proizvajalcev je Gorenju uspel ponovni preboj na albanski trg.

Skupna realizacija območja *vzhodne Evrope* je zaostajala za predvidenimi načrti. Plan so presegli na Češkem, kjer se je Gorenje s svojo blagovno znamko uveljavilo pri največjih trgovcih. Za izredno uspešno se je izkazala mreža lastnih in franšiznih trgovin, ki so poleg gospodinjskih aparatov prodajale pohištveni program na Češkem proizvedenih kuhinj. Vzpodbudna rast je bila dosežena na ruskem trgu, s prodajo proizvodnega asortimenta višjega cenovnega razreda. Na Poljskem se je prodaja umirila. Gorenje Poljska je matičnemu podjetju predlagalo intenzivnejša vlaganja v prepoznavnost blagovne znamke. Z aktivnejšim in inovativnejšim tržnim nastopom naj bi izboljšali prodajne rezultate še na madžarskem, slovaškem, ukrajinskem in romunskem trgu. Že leta 2001 je prodajni delež vzhodne Evrope v regionalni strukturi prodaje dosegel najvišjo stopnjo rasti. Prodaja se je vrednostno in količinsko povečala.

V *Sloveniji* jim je uspelo ohraniti visok tržni delež. Tržne razmere so bile neugodne. Na obseg prodaje sta vplivala visoka konkurenca in slaba plačilna disciplina kupcev.

V *prekomorskih državah* so vrednostni plan prodaje presegli zaradi ugodnega medvalutnega menjalnega razmerja ter izboljšanja strukture prodanih izdelkov. Količinski plan prodaje ni bil dosežen. Relativno uspešno so svoje izdelke prodajali v ZDA, medtem ko so se v Kanadi in v Avstraliji pokazale pomanjkljivosti v pestrosti prodajnega asortimenta izdelkov. Med ostalimi državami so prednjačile države Bližnjega in Srednjega vzhoda. Kot perspektivna so se izkazala tržišča Indije, Alžirije, Irana in Izraela.

Gorenje je med leti 2000 in 2001 s ponovno izjemo prekomorskih držav, na vseh strateških tržnih območjih doseglo zadovoljive stopnje rasti. Z uporabo različnih instrumentov so obvladovali komercialna, plačilna tveganja in izpolnjevali strateške cilje. Kompleksnost posameznih trgov so premagovali z uspešno organizacijo, enotnim marketinškim nastopom in prodajnim asortimentom. Načrtovana in pregledna sredstva za investicije in trženje so menedžerjem omogočila učinkovito in strateško vodenje poslovanja v državah znotraj posamezne regije.

Tržna strategija podjetja bo v prihodnje geografsko osredotočena na Evropo. Z oživljanjem gospodarstev v nekaterih državah vzhodne in jugovzhodne Evrope se odpirajo nove prodajne možnosti. V prekomorskih

¹¹¹ Državo uvrščajo med najpomembnejše Gorenjeve trge, saj so med leti 1958 in 1994 na njen trg plasirali več kot 3 milijone velikih gospodinjskih aparatov. Tržni delež se giblje med 65 in 70 %. Hrvaška predstavlja tudi pomemben trg za nakup reprodukcijskega materiala in sestavnih delov za proizvodnjo (Lipovšek, 1995 b: 23).



državah bodo svojo prisotnost krepili le, če bo to pripomoglo k nadaljnjemu uveljavljanju lastnih blagovnih znamk in optimiranju proizvodnih zmogljivosti.

6.4.5. Organizacija poslovanja na treh zahodnoevropskih trgih

6.4.5.1. Gorenje na nemškem trgu

Gorenje Vertiebs GmbH, München, je začelo poslovati leta 1971 kot predstavništvo in kasneje kot prvo samostojno trgovsko podjetje v tujini. Prodajno dejavnost je najprej razvijalo na nemškem trgu in jo postopoma razširilo na nizozemski in švicarski trg. Družba je v 100 % lasti Gorenje Beteiligungs GmbH z Dunaja in zaposluje petinšestdeset ljudi. Tržijo lastne blagovne znamke »Gorenje«, »Sidex«, »Galant« in »Körting«. Poleg programa bele tehnike prodajajo kuhinjske fronte, kuhinjske bloke, kopalniške bloke, umivalnike, keramične ploščice in grelce vode. Poslužujejo se različnih prodajnih kanalov kuhinjske industrije in elektro trgovin. Sodelujejo s kataloško prodajo »Quelle« in v okviru programa »Organisation Equipment Manufacture« izdelke prodajajo pod tujimi blagovnimi znamkami. Podjetje dosega 3–6 % tržni delež, odvisno od skupine izdelkov. Marketinške dejavnosti so vodene iz matičnega podjetja. Organizacijske funkcije so vodene lokalno, v skladu s prodajno politiko podjetja (Farčnik in sodelavci, 2002: 7-9).

6.4.5.2. Gorenje na francoskem trgu

Leta 1978 je Gorenje v Franciji odkupilo večinski delež podjetja »General Sidex«, ki je bilo od leta 1971 generalni uvoznik Gorenjevih aparatov za francoski trg. Leta 1993 se je *Gorenje France S.A.* reorganiziralo v prodajno filialo Gorenja v tujini. Cilj je bil uveljaviti blagovni znamki »Gorenje« in »Sidex« v ločenih prodajnih kanalih. Na začetku je bila prodaja usmerjena na Francijo. Kasneje se je razširila na prekomorske departmaje, Španijo, Belgijo in Portugalsko.¹¹² Leta 1998 so v Belgiji ustanovili podružnico. Prodajni program so poenotili s francoskim trgom. Gorenje Beteiligungs GmbH je od leta 1996 100 % lastnik podjetja, ki trenutno zaposluje štiriindvajset ljudi. Francoski trg bele tehnike je z letno kapaciteto prodaje 9,7 milijonov aparatov drugi največji trg v Evropi. Gorenje dosega 2,2 % tržni delež kljub temu, da ne prodaja celotnega asortimenta bele tehnike. Poslužujejo se distribucijskih kanalov velikih specializiranih trgovin, grosistov in maloprodajnih skupin, kataloške prodaje in kuhinjske industrije. Organizirane imajo podporne službe v obliki prodajne in marketinške ekipe, servisa s stalno zalogo rezervnih delov ter skladiščne in logistične dejavnosti (Farčnik in sodelavci, 2002: 10-11).

6.4.5.3. Gorenje na skandinavskem trgu

Gorenje Skandinavien A/S s sedežem v Kopenhagnu na Danskem posluje od leta 1975. Sprva je bilo prisotno le na danskem trgu. Svojo dejavnost so kasneje razširili v ostalih skandinavskih (Švedska, Norveška), nordijskih (Islandija, Finska) in baltskih državah (Estonija, Latvija, Litva). Najprej v obliki direktnega izvoza končnemu kupcu, postopoma preko pooblaščenih

¹¹² Na Portugalsko danes izvažajo direktno iz Velenja.



izvoznikov in nazadnje s skupnimi vlaganji. Leta 1997 so na Švedskem ustanovili prodajno organizacijo *Gorenje Sverige AB* in leta 2001 na Finskem *Gorenje OY*. Podjetja na Švedskem, Finskem in zadnje ustanovljeno na Norveškem (*Gorenje AS Norway*), delujejo kot ločene pravne osebe, ki pa ne opravljajo nobenih poslovnih funkcij. Z izjemo prodajno-operativnih aktivnosti (kontakti s kupci, tržne analize itd.), se vse poslovne funkcije načrtujejo (strategija in taktika), vodijo (menedžersko vodenje) in evidentirajo (celotna administracija od fakturiranja, prodajne podpore, skladiščenja, računovodstva in financ) v centrali na Danskem. Na ta način si podjetje prihrani podvajanje poslovnih funkcij, omogoči direktnjšo komunikacijo, zniža stroške in z lokalno pristojnostjo ohrani stik s kupci. *Gorenje Skandinavien A/S* je s svojimi odvisnimi družbami pristojno za prodajo na osmih tržiščih. Družba je v 100 % lasti *Gorenje Beteiligungs GmbH* in zaposluje enainštirideset ljudi. Skrbi za trženje, izvaja vse prodajne in poprodajne aktivnosti na skandinavskem, nordijskem in baltskem trgu. Koristi raznolike prodajne kanale z namenom širokega pokritja tržišča, zmanjšanja odvisnosti od enega kupca in doseganja dobre prepoznavnosti na trgu. Logistične, skladiščne in poprodajne aktivnosti so oddane zunanjim izvajalcem. Največji del prodaje družba realizira na danskem trgu (57 %), sledijo Norveška (17 %), Švedska (13 %), Finska (2 %) in Baltske države (11 %) (Farčnik in sodelavci, 2002: 9-10, 17-23).

6.4.5.3.1. *Gorenje Skandinavien A/S* kot sodobna virtualna organizacija

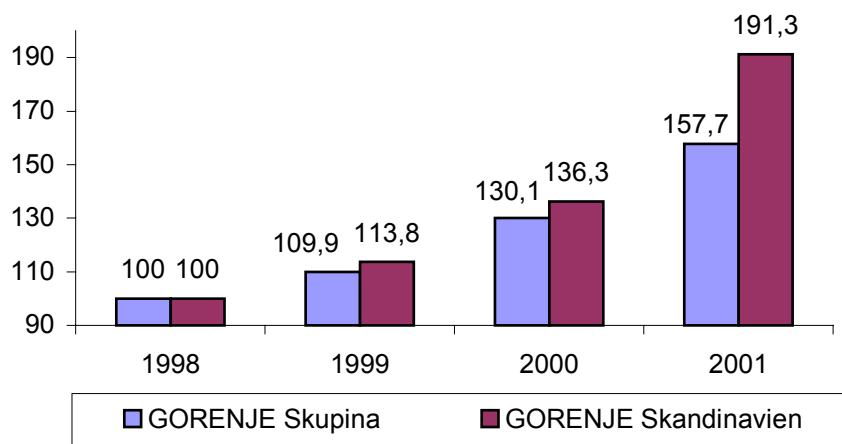
Poslovna uspešnost *Gorenje Skandinavien A/S* temelji *na ideji navidezne ali virtualnega podjetja*,¹¹³ ki s svojimi uspešnimi praksami in navidezno fizično organizacijo ustvarja vtis velikega podjetja. Ob tem izkorišča stroškovne in organizacijske prednosti centralizacije poslovnih funkcij in resursov. Prodajne aktivnosti lokalizira in v tržni verigi uporablja različne načine povezovanja s poslovnimi partnerji. Organizacija ob pomoči informacijske infrastrukture omogoča direktno komunikacijo in pretok informacij med matičnim in povezanimi podjetji. Zaradi prisotnosti na več sorodnih regionalnih tržiščih daje vtis lokalnega podjetja in pridobiva zaupanje kupcev. Izkorišča prednosti centralnega načrtovanja ter neposrednega lokalnega izvajanja blagovnih, upravljalških funkcij in funkcij nadziranja. V *Gorenju* med prednostmi tovrstne organizacije navajajo: fleksibilnost, nižje stroške poslovanja, združevanje skladiščnih zmogljivosti, preglednost poslovanja, boljše poznavanje trga, koncentracijo lokalnih resursov, enovitost strategije, poenotenje prodajnega asortimenta, lažji prenos in izmenjavo znanja, boljše komunikacijo, koordinacijo in minimiziranje rizikov. Med slabostmi omenjajo: rizičnost dela na daljavo, slabše poznavanje trga kot v primeru tradicionalnega podjetja, odvisnost matice od močnega podjetja v tujini in otežen nadzor nad dislociranimi enotami (Farčnik in sodelavci, 2002: 26-28).

Gorenje Skandinavien dosega zavidljive kvalitativne in kvantitativne rezultate. Zaradi uspešnosti organizacije se skandinavski model ponuja kot možnost bodoče organizacije *Gorenjeve* prodajne mreže v tujini.

¹¹³ Virtualna organizacija je geografsko distribuirana organizacija, katere člane povezuje skupen cilj. Medsebojno komunicirajo z uporabo informacijske tehnologije.



Slika 6.23.: Rast konsolidiranih prihodkov med leti 1998 in 2001; primerjava Skupina Gorenje in Gorenje Skandinavien (v %)



Vir: Farčnik in sodelavci, 2002: 3.

6.4.6. Izhodne investicije v obliki proizvodnih podjetij

Za prikaz izhodne internacionalizacije dejavnosti Gorenja, ki presega izvozno usmerjenost podjetja, bom predstavil tri reprezentativne primere investicij v proizvodnjo v tujini. Strateški načrti razvoja podjetja so usmerjeni v razširitev poslovanja s ponudbo celovite palete izdelkov gospodinjskega programa in diverzifikacijo dejavnosti na področja z možnostjo izkoriščanja sinergijskih učinkov. Strateško usmeritev so začeli uresničevati s programom kuhinjskega pohištva. Proizvodnjo matičnega podjetja v Velenju so dopolnili z odprtjem proizvodnih obratov v Avstriji in na Češkem, priključitvijo podjetja Marles in izgradnjo nove proizvodne tovarne v BiH. Z njo so si postavili zgled za odpiranje manjših tovarn po svetu.

Gorenje Küchen GmbH, Wien, Österreich, je s proizvodnjo kuhinjskega pohištva v Freistadtu eden izmed šestih največjih proizvajalcev v Avstriji. Njegove letne proizvodne zmogljivosti so 85.000 kuhinjskih elementov oziroma 8.000 sestavljenih kuhinj. V prodajnem programu ponujajo enajst kuhinjskih modelov s sedeminšestdesetimi različnimi kuhinjskimi frontami. Njihove kuhinje odlikuje izredna kvaliteta, funkcionalnost ter dostopne cene. Podjetje je dobitnik številnih priznanj na področju kakovosti. Veliko pozornost posvečajo ekološkemu vidiku proizvodnje, saj so investirali v okolju prijazno tehnologijo lakiranja kuhinjskih front. V letu 2000 je podjetje zaposlovalo dvainosemdeset delavcev. Čisti prihodki od prodaje so znašali 2,9 milijarde SIT.

Proizvodnja podjetja Gorenje Kuchyne Spol s.r.o., Praha, Česka republika, je v Višnovi začela obratovati maja 1995. Tržni delež podjetja na češkem trgu znaša 2,5 %. Cilj je v srednjeročnem obdobju doseči 5 % tržni delež. Na domačem trgu prodajo 85 % proizvodnje, preostanek izvozijo na Slovaško. Produktni asortiment je raznolik in se nahaja v srednjem cenovnem razredu. Podjetje zaposluje osemindeset delavcev. V letu 2000 so ustvarili 0,5 milijard SIT čistih prihodkov od prodaje.

Oktobra 2002 je Gorenje z odprtjem tovarne kuhinjskega pohištva v Blažuju pri Sarajevu začelo uresničevati dolgoročni interes proizvodnje kuhinj



Gorenja Notranja oprema na območju BiH. Na bosanskem trgu poslujejo preko podjetja Gorenje Commerce, d.o.o., s sedežem v Sarajevu in predstavništvom v Banja Luki. Podjetje dosega dobre poslovne rezultate in ima visok tržni delež pri prodaji gospodinjskih aparatov. Zaposluje enainštirideset ljudi. S proizvodnjo in montažnico kuhinjskega pohištva v Blažuju se je zaključila investicija v poslovno-skladiščni-distribucijski center, ki je bil dokončan v juliju 2002. Celotni kompleks centra z vsemi transportnimi potmi in montažnico kuhinj meri 13.500 m². Investicija Gorenja Commerce, d.o.o., je v štirih letih dosegla vrednost 4,45 milijona EUR. Z montažnico uresničujejo strategijo neposrednega približevanja izdelkov bosanskemu trgu. S konceptom lokalne proizvodnje želijo povečati prodajo vseh blagovnih skupin Gorenja, približati produkte potrošnikom, zaposliti lokalno delovno silo, koristiti naravne resurse BiH za vse tovarne znotraj pohištvenega sektorja in povečati prodajo na sosednje trge. Investicija predstavlja dolgoročni temelj proizvodnje in trženja izdelkov v BiH. V prvi fazi bo zagotavljala proizvodnjo 20 do 30.000 kuhinjskih in kopalniških elementov letno. Tovarna posluje pod okriljem matične družbe Gorenje Notranja oprema. Postopoma bodo opremo, tehnološko znanje in tržni razvoj prenesli na lokacijo v Blažuju (<http://www.gorenjegroup.com/content.asp?id=891>, 16. 10. 2002).

6.5. Sklep

Gorenje je bilo eno prvih slovenskih podjetij, ki se je lotilo zahtevnega procesa izhodne internacionalizacije poslovanja. Iz majhnega, odmaknjega podjetja se je s trdim delom, učenjem in ambiciozno oblikovano strategijo razvoja razvilo v velik poslovni sistem. Zasičenost majhnega slovenskega trga je podjetje silila v zunanjetrgovinsko ekspanzijo. S širjenjem dejavnosti poslovanja so izkoriščali sinergijske učinke in zmanjševali tveganja, ki so jih povzročala konjunktorna nihanja. Organizacijske sposobnosti posloводства so se kot velika preizkušnja izkazale v času kriznih razmer podjetja in z razpadom nekdanje Jugoslavije, ko so bili soočeni z izgubo velikega jugoslovanskega trga.

Izrazita izvozna usmerjenost je za podjetje značilna že od leta 1961. Na temelju stroškovnih prednosti proizvodnje so internacionalizirali dejavnost na področju univerzalnih izdelkov in storitev. Klasični izvoz gospodinjskih aparatov in ostale neinvesticijske oblike delovanja so nadgradili z ustanovitvijo svoje prve podružnice v Münchnu ter v nekaj letih dejavnost tujih predstavništev in prodajnih podjetij organizirali v okviru holdinga na Dunaju. Z izhodnimi investicijami so pospeševali prodajo, internalizirali mednarodni transfer ustvarjenih prednosti in minimalizirali neugodne ukrepe nacionalnih oblasti. Učinkoviti interni distribucijski kanali so znižali transakcijske stroške in nadomeščali nepopolnost zunanjih tržišč. Internacionalizacija poslovanja se je od bližnjih držav pomikala k vse bolj oddaljenim. Z razvojem podjetja so se stroškovne prednosti proizvodnje začele pomikati v smeri specialnih proizvodov in storitev. Podjetje je razvijalo podjetniško specifična znanja, izkoriščalo tržne niše in se uvrščalo med vodilne proizvajalce gospodinjskih aparatov. Začeli so izvažati kapitalno intenzivne proizvode in s procesom učenja dosegli inovacijsko poganjano fazo proizvodnje. Z izhodnimi TNI so še naprej razvijali svojo zunanjetrgovinsko mrežo. Predstavljale so obrambni instrument, način zadrževanja obstoječih tržnih deležev in sredstvo osvajanja novih trgov. Potrošniki so ob razpoložljivosti izdelkov zahtevali reševanje celotnega problema, svetovanje in servis, česar se na daljavo ni dalo zagotoviti.



Izhodno internacionalizacijo poslovanja je Gorenje pričelo na stopnji odvisne internacionalizacije Jakličevega modela tristopenjske internacionalizacije. Pri izvozu svojih izdelkov je bilo podjetje strateško odvisno od tujih poslovnih partnerjev in posrednega izvoza. S TNI v trženje se je začela faza neodvisne internacionalizacije in krepila odvisnost podjetja od mednarodnih trgov. Matično podjetje je z oblikovanjem prodajne mreže v tujini razvijalo internacionalno miselnost. Podjetja in predstavništva so predstavljala oporo pri trženju izdelkov in uveljavljanju blagovne znamke. Razvojna strategija, proizvodnja, tehnologija in uporaba virov je ostala centralizirana v krovnem podjetju. Z reorganizacijo prodajne mreže so afilacije v tujini pridobile na samostojnosti, vendar se centraliziran prijem in hierarhija organizacije poslovanja s tem nista spremenila.

Poslovanje podjetja temelji na mrežnem organizacijskem konceptu. Matično podjetje predstavlja medfunkcijsko središče proizvodnje, razvoja dejavnosti, tehnologije ter izdelkov, domačega trženja in strateškega načrtovanja. Mreža prodajnih podjetij v tujini predstavlja temelj obvladovanja tujih trgov. Vodi in koordinira jo holding kot središčna celica za zunanjetrgovinsko poslovanje. Organizacijska oblika se s svojo prilagodljivostjo in učinkovitostjo dobro odziva na zahteve okolja in omogoča stike z zunanjimi subjekti. Mrežni strukturi ustreza koncept gibkega oziroma virtualnega podjetja, ki so se mu z organizacijskega vidika približali v Skandinaviji. Jaklič ga uvršča v najvišjo stopnjo procesa internacionalizacije. V Gorenju virtualno podjetje predstavljajo kot eno izmed možnih predikcij prihodnje organizacije zunanjetrgovinske mreže podjetij v tujini.

Gorenje je primer podjetja, ki z »distribucijskim insiderstvom« ohranja in razvija tržne položaje na tujih trgih. Ustanavljanje trgovskih podjetij in predstavništev v tujini predstavlja sredstvo notranje in zunanje rasti podjetja. Notranjo rast zagotavljajo z uresničevanjem načrtovane strategije razvoja in intenzivnimi prodajnimi aktivnostmi na petih strateških tržnih območjih. Z uvajanjem novih izdelkov, tehnologij in izkoriščanjem sinergije med povezanimi dejavnostmi uveljavljajo svoje primerjalne prednosti. Notranja rast se uresničuje z domačo proizvodnjo in mednarodnim trženjem izdelkov. Zunanjo rast označujejo uspešni prodajni rezultati, učinkovite distribucijske poti in uveljavljena blagovna znamka. Na tujih trgih izkoriščajo priložnosti, ki izhajajo iz prednosti njihovih izdelkov in prilagajanja specifičnim potrebam lokalnega trga. S prisotnostjo na najpomembnejših svetovnih trgih in razpršeno geografsko dejavnostjo drugje po svetu zmanjšujejo tveganja zaradi nepredvidljivih političnih in gospodarskih razmer.

Gorenje opredeljujejo značilnosti transnacionalnega podjetja (afilacije izven meja svojega sedeža, mednarodno trženje univerzalnih izdelkov in storitev, središče odločanja v matičnem podjetju, stroškovna učinkovitost, prilagajanje lokalnim potrebam itd.). Namena ustanavljanja podjetij v tujini s ciljem proizvodnje, izkoriščanja lokalnih virov in vzdrževanja globalne učinkovitosti v osnovni dejavnosti podjetja še ni zaslediti. Izjemo predstavlja domicilizirana proizvodnja na področju kuhinjskega pohištva v okviru proizvodnih obratov v Avstriji, na Češkem in v BiH, kjer z lokalno proizvodnjo izkoriščajo lokalne resurse, bližino kupcev in sinergijske učinke znotraj dejavnosti Skupine.

Dolgoročni izziv za Gorenje predstavlja prehod v transnacionalno obliko poslovanja. Z lokalno proizvodnjo za lokalni trg bi se približali konkurenci, pridobili status »domačega« podjetja in uresničevali vizijo zadovoljevanja potreb globalnega trga. Za svetovno proizvodnjo gospodinjskih aparatov je značilen



trend koncentracije proizvodnje v velikih transnacionalnih podjetjih. Manjši proizvajalci so v nevarnosti, da jih bodo kupili veliki proizvajalci in vključili v svoj poslovni sistem. Globalizacija poslovanja Gorenje postavlja pred novo razvojno paradigmo. Prvič, ali se povezati s svetovnimi giganti in drugič, ali okrepiti lastno moč z nakupi podjetij v nekdanji Jugoslaviji in vzhodni Evropi. Opcija prevzema je ob ohranitvi nivoja proizvodnje, zaposlenosti in blagovne znamke z vidika Gorenja zanimiva. S povezovanjem bi se podjetju odpirli novi trgi, novi lastniki bi obogatili proizvodni program in veliko investirali. Druga opcija zahteva velike vložke, ki se vračajo v obliki povečanja proizvodnih zmogljivosti, pridobivanja tržnih deležev in zniževanja stroškov poslovanja.

Gorenje je za nakup transnacionalnih podjetij zanimivo, ker je vodilni proizvajalec v nekaterih tržnih nišah in ima zavidljive tržne deleže na najpomembnejših svetovnih trgih. Povezava s svetovnimi giganti je bila v Gorenju aktualna konec osemdesetih in v začetku devetdesetih let dvajsetega stoletja, ko se je za nakup podjetja zanimal ameriški »General Electrics«. Z razpadom nekdanje Jugoslavije in spremenjeno strategijo nastopa na evropskem trgu so odstopili od namere nakupa. V zadnjem času se v javnosti pojavljajo domneve o potencialnem prevzemu s strani »Elektroluxa«, kjer se zanimajo za nakup dobičkonosnih družb v vzhodni Evropi (Spasenič in Usenik, 2002: 3). Predsednik Uprave, Jože Stanič, je domnevo komentiral, da podjetje vodijo tako, kot da nikdar ne bodo prevzeti (Strgar, 2002: 9). Uprava Gorenja je bila do nedavnega mnenja, da za gradnjo in nakup proizvodnih afiliacij v tujini kapitalsko niso dovolj močni. Tržne razmere in ambiciozni razvojni načrti jih silijo v višje oblike izhodne internacionalizacije. Član Uprave, Franjo Bobinac, je ob koncu lanskega leta izjavil, da bo Gorenje prevzemalo balkanske in vzhodnoevropske proizvajalce bele tehnike. S prevzemi bodo dodatno okrepili zunanjo rast podjetja (Bertoncelj, 2002: 4). V začetku leta 2003 je jugoslovanska tiskovna agencija Tanjug objavila, da namerava Gorenje kupiti jugoslovansko podjetje za proizvodnjo termičnih aparatov »Elind Teur« iz Valjava. V Gorenju so potrdili, da se zanimajo za nakup, vendar ni še nič odločenega.

Gorenje ne nasprotuje koncentraciji proizvodnih zmogljivosti. V prihodnosti želijo biti vključeni v skupino tistih, ki bodo združevali manjša podjetja v večje poslovne sisteme. Pričakujemo lahko višje oblike izhodne internacionalizacije z ustanavljanjem proizvodnih afiliacij ali prevzemi konkurenčnih podjetij v tujini. Nova podjetja v tujini bodo ustanavljali, ko bo to racionalno z vidika pravnih ovir v posameznih državah, izkoriščanja prodajnih poti, proizvodnih procesov, cenejših resursov, delovne sile in približevanja proizvodnje uporabnikom.



7. ZAKLJUČEK

TNI so najhitreje rastoča oblika ekonomskega sodelovanja in vzvod krepitve mednarodne konkurenčnosti. Internacionalizacije poslovanja se brez obojestranskih kapitalskih transferjev (vhodnih in izhodnih TNI) ne da uresničiti. Stopenjski model internacionalizacije zagovarja postopnost procesa, ki se začne z vhodno internacionalizacijo ter nadaljuje z izhodno in kooperativno internacionalizacijo. Internalizirani transferi kapitala omogočajo kontrolo, izkoriščanje specifičnih prednosti, stroškovno učinkovitost proizvodnje, krepitev tržnega položaja in premij iz naslova oligopolnih dobičkov.

Z osamosvojitvijo Slovenije se je spremenila klasifikacija naše države in s tem karakteristike njenega vključevanja v tokove mednarodne menjave. Na osnovi različnih kriterijev jo uvrščajo med majhne države, ki jim liberalizacija mednarodnih ekonomskih odnosov omogoča dostop do svetovnega trga. Slovenska podjetja lahko omejenost tržišča in razpoložljivosti virov nadomeščajo z racionalizacijo proizvodnje in internacionalizacijo poslovanja. Slovenija se nahaja v drugi fazi Dunningove investicijske razvojne poti, ko vhodne TNI prevladujejo nad izhodnimi. Slovenske investicije v tujini so skromne v primerjavi s TNI nerezidentov v Sloveniji, ki so v letu 2001 znašale 3.209 milijonov USD in dosegle 10,9 % rast. V primerjavi z letom 1993 so se povečale za 2.255 milijonov USD ali 336,4 %. Slovenske izhodne investicije so leta 2001 zabeležile največjo vrednostno rast v zadnjih štirih letih. Znašale so 950 milijonov USD in dosegle rast 23,7 %. V primerjavi z letom 1993 so se povečale za 669 milijonov USD ali 338,1 %. Med leti 1993 in 2001 v povprečju predstavljajo manj kot tretjino vrednosti vhodnih investicij, vendar beležijo višje stopnje rasti.

Na osnovi analize preteklega in aktualnega stanja slovenske izhodne internacionalizacije sem ugotovil, da se slovenska podjetja intenzivno vključujejo v svetovne globalizacijske tokove. Med njihovimi investicijami v tujini prevladujejo neposredne pred posrednimi. Slovenija največ investira v državah nekdanje Jugoslavije (konec leta 2001 58 % od skupnih investicij v tujini), kjer izstopa Hrvaška (konec leta 2001 39 % od skupnih slovenskih investicij v tujini). Njihov delež se znižuje z upadanjem obsega investicij v nepremične in rastočim deležem investicij v državah EU. Med njimi kot prejemnica izstopa Nemčija (konec leta 2001 8,4 % od skupnih investicij v tujini). Zaradi koncentracije geografske usmerjenosti slovenske izhodne internacionalizacije bi jo lahko imenovali tudi »evropeizacija«. Pospešeno vlaganje v tujino je značilno za podjetja iz predelovalne dejavnosti. Njihov delež v skupnih investicijah vsako leto raste in se giblje okoli 60 %. Sledijo podjetja iz trgovinskih in storitvenih dejavnosti.

Slovenska podjetja v tujini lahko po Dunningovi klasifikaciji prvenstveno označim kot iskalce trgov, novih virov in šele nazadnje učinkovitosti. Njihova izhodna internacionalizacija poslovanja temelji na cenovni konkurenčnosti proizvodnih dejavnikov, izvozu univerzalnih izdelkov in lastniško specifičnih prednostih. Posredni izvoz običajno nadgradijo z neposrednim izvozom in izgradnjo lastne prodajne mreže v tujini. Izvoz univerzalnih izdelkov dopolnjujejo kapitalno intenzivnejši, nišni in vmesni izdelki ali polizdelki. Podjetja si na tujih trgih prizadevajo dosegati »distribucijsko insider pozicijo«. »Proizvodna insider pozicija« je zaradi visokih kapitalnih vložkov za mnoga slovenska podjetja težko dosegljiva, zato se jih večina nahaja v fazi odvisne izhodne internacionalizacije.



Pri izvozu svojih izdelkov so strateško odvisni od tujih poslovnih partnerjev. Slovenska podjetja s povečevanjem samostojnosti in odgovornosti na mednarodnih trgih dosegajo različne stopnje neodvisne internacionalizacije. Aktivni izvozniki svoje izdelke prodajajo s pomočjo neposrednih naložb v trženje, medtem ko se uspešna slovenska internacionalna podjetja s povečevanjem obsega prodaje in pridobivanjem tržnih deležev odločajo za proizvodne naložbe v tujini. Investicije običajno niso načrtovane, zato jih lahko označim kot vir ohranjanja in povečevanja tržnih deležev. V Sloveniji primanjkuje podjetij, kjer bi bile proizvodne investicije v tujini na določeni stopnji razvoja podjetja strateško predvidene kot sredstvo povečevanja konkurenčnosti in izkoriščanja specifičnih prednosti. Transnacionalna podjetja so značilna za stopnjo soodvisne internacionalizacije. Slovenija še nima transnacionalnega podjetja, ki bi geografsko razpršeno proizvajalo in tržilo univerzalne izdelke. Imamo podjetja, ki dosegajo znatne deleže na svetovnem trgu. Svetličič je mnenja, da so slovenska transnacionalna podjetja ambiciozna, vendar uresničljiva zamisel. Podjetja bi bila sicer majhna v primerjavi z giganti, vendar bi z mednarodno dejavnostjo izkoriščala prednosti svetovnega trga, pripomogla k večji razpoznavnosti Slovenije in lažjemu prodoru naših izdelkov v tujino (v Koražija, 1997: 14).

Pri preučevanju tematike sem sledil osnovnim ciljem in izhodiščnim hipotezam diplomskega dela. Dokazal sem, da je uspešnost slovenskih podjetij v mednarodni menjavi pogojena z izhodno internacionalizacijo njihove dejavnosti. *Potrjujem prvo izhodiščno hipotezo.* Številni avtorji so mnenja, da se bo s procesi globalizacije izboljšal položaj majhnih držav in podjetij. Podjetja naj bi s specializacijo, fleksibilnostjo proizvodnje in razvijanjem tržnih niš uspešno internacionalizirala svojo dejavnost. Slovenske determinante v obliki motivov izhodnega investiranja so primerljive s teoretičnimi izhodišči. Domači potisni in tuji vlečni dejavniki podjetja silijo v izvozno ekspanzijo. Izvozni rezultati se ohranjajo in izboljšujejo z neposredno prisotnostjo na trgu in razvijanjem »distribucijskega insiderstva«. Ustanavljanje podjetij in predstavništev v tujini je pomembno zaradi pridobitve nacionalnega statusa. Investitorji se s tem približajo svojim internacionaliziranim konkurentom in krepijo konkurenčne prednosti. Z mednarodnim trženjem izdelkov se izboljšajo poslovni rezultati, izkoriščajo primerjalne prednosti in racionalizira proizvodnja. S povečevanjem dodane vrednosti se podjetja odločajo za višje oblike izhodne internacionalizacije, katerih cilj je doseganje »proizvodnega insiderstva«. Z diverzifikacijo premoženja in gospodarske dejavnosti znižujejo poslovna tveganja in si omogočijo dostop do tujih virov. *Drugo izhodiščno hipotezo potrjujem le delno.* Slovenske neposredne investicije v tujini so sicer sestavni del strategije gospodarskega razvoja države, vendar se njihovemu pospeševanju posveča premalo pozornosti. Instrumenti pospeševanja so nerazviti in neučinkoviti. Država se premalo zaveda mikro in makro učinkov izhodnih investicij, zato je uspeh izhodne internacionalizacije odvisen od organizacijskih sposobnosti podjetja, zaposlenih in razpoložljivih finančnih virov. Ker izhodna internacionalizacija predstavlja velik finančni zalogaj, morajo njeni rezultati presegati rezultate posrednega izvažanja, da jo lahko označimo kot ekonomsko smotrno. *Tretjo izhodiščno hipotezo sem potrdil že v sklepnem delu študije primera.* Izhodno internacionalizacijo podjetja Gorenje gospodinjiski aparati, d.d., sem predstavil kot vzor slovenske uspešnosti v mednarodnem okolju. Organizacija podjetja presega značilnosti »distribucijskega insiderstva« v tujini. Kljub temu, da se v Gorenju samo izjemoma poslužujejo



najvišjih oblik izhodne internacionalizacije, podjetje zaznamujejo lastnosti transnacionalnega podjetja.

Aktualno stanje procesa slovenske izhodne internacionalizacije je pomemben dejavnik za nadaljnji razvoj. Od skupnega števila slovenskih naložb v tujini je mnogo poslovno nepomembnih. »Distribucijsko insiderstvo« slovenskih podjetij lahko vseeno označim kot kakovostni napredek posrednega izvoza. Dejstvo je, da se bo položaj Slovenije v svetovni trgovini izboljšal le s čimprejšnjo preusmeritvijo najuspešnejših slovenskih podjetij iz čistega izvoza v višje oblike izhodne internacionalizacije. Analizirani podatki potrjujejo njihovo dolgoročno strateško usmeritev v ohranjanje mednarodne konkurenčnosti. Za slovensko gospodarstvo je odločilnega pomena izboljšanje dodane vrednosti na zaposlenega in na kapital. Podjetja bodo uspešna takrat, ko jih bodo lokalne razmere spodbujale, da pravočasno in agresivno sledijo svetovnim trendom. Z odločnejšim vstopom na pot izhodne internacionalizacije poslovanja bodo vnovčila podjetniško specifične prednosti, okrepila konkurenčni položaj in dosegala ekonomije obsega. Iskanje stroškovno optimalnih lokacij proizvodnje v tujini bo z razvojem gospodarstva vedno aktualnejše. Predvidevam, da se bo trend slovenske izhodne internacionalizacije v državah nekdanje Jugoslavije nadaljeval tudi v prihodnje, saj je kakovost naših izdelkov in storitev na teh trgih zelo cenjena. Zaradi geografske bližine in preteklih izkušenj je tržišče primerno tudi za naložbe tistih slovenskih podjetij, ki ne razpolagajo z lastniško specifičnimi prednostmi.

Izhodna internacionalizacija poslovanja mora postati osrednja točka slovenske razvojne paradigme. Naloga Vlade RS je izdelati dolgoročno strategijo razvoja, ki bo pospeševala preobrazbo slovenskega gospodarstva oziroma njegovih podjetij brez zanemarjanja izhodnega investiranja. Strategija izhodne internacionalizacije naj bi bila usmerjena v geografsko in strukturno diverzifikacijo ter podprta z raziskavami trga in stimulacijami v obliki posebnih olajšav, sofinanciranja aktivnosti, kapitala in lajšanja dostopa do komercialnih virov sredstev. Nujno potrebna bi bila osrednja institucija za pospeševanje izhodnega investiranja, ki bi predstavljala izobraževalno-informacijski center, center promocije in osveščanja javnosti, navezovanja stikov s tujimi partnerji, lobiranja, formiranja regulative in sklepanja sporazumov s partnerskimi državami. Institucija bi aktivno sodelovala z obstoječimi akterji gospodarske promocije, skrbela za dosledno izvajanje strateških ciljev in pripravljala predloge za izboljšanje stanja.

Idealnega recepta, kako se lotiti izhodne internacionalizacije poslovanja in jo kakovostno podpreti, ni. Obstajajo teoretična izhodišča, strategije razvoja in izkušnje predhodnikov, ki iz različnih zornih kotov narekujejo različne načine delovanja. Želje oziroma ambicije po izhodni internacionalizaciji poslovanja se lahko hitro razblinijo, če ni objektivnih ali subjektivnih danosti ter resursov, ki omogočajo nastop na tujem trgu. S študijo primera izhodne internacionalizacije podjetja Gorenje gospodinjski aparati, d.d., sem prikazal, kako podjetje skozi proces učenja, s pravočasno in racionalno oceno mednarodnih priložnosti, prednosti in slabosti lastnih zmogljivosti, oblikuje uspešno strategijo razvoja. Gorenje dokazuje, da konkurenčna prednost podjetja ni utemeljena le v geografski razpršenosti in kapacitetah njegove proizvodnje, ampak v prepletanju celotnega spleta segmentov izdelka, trga, trženja, distribucije, tehnološke sposobnosti in znanja. Primerna kombinacija količinskih in kakovostnih



zmogljivosti podjetja ob podpori učinkovite prodajne mreže v tujini Gorenju zagotavlja poslovno uspešnost in razcvet.

8. LITERATURA IN VIRI

- Banka Slovenije (2000): Neposredne naložbe – Direct Investment, 1994–1999, leto 4, št. 2, Banka Slovenije, Ljubljana.
- Banka Slovenije (2001): Neposredne naložbe – Direct Investment, 1996–2000, leto 5, št. 1, Banka Slovenije, Ljubljana.
- Banka Slovenije (2002): Neposredne naložbe – Direct Investment, 1994–2001, leto 6, št. 1, Banka Slovenije, Ljubljana.
- Bertoncej, M. (2002): »Gorenje bo prevzemalo«. Finance, št. 11, datum: 05. 11. 2002, str. 4.
- Bobek, V. (1996): »Izhodiščne vrednote in izzivi ekonomskih odnosov Slovenije s tujino«. Naše gospodarstvo, št. 3, let. 42, str. 227-235.
- Česen, T. (1995): Internacionalizacija in podjetje v mednarodni mreži. Diplomsko delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Dunning, J. H. (1992): The Competitive Advantage of Countries and Activities of Transnational Corporations. Transnational Corporations, Vol.1, No. 1.
- Dunning, J. H. (1993): Multinational Enterprises and the Global Economy. Addison-Wesley Publ. Company, Reading, New York.
- Dunning, J. H., Narula, R. (1996): Foreign Direct Investment and Governments. Catalysts for Economic Restructuring, Routledge, London and New York.
- Faleskini, R. (1990): »Pozornost velja posameznim projektom«. Manager, št. 10, str. 36 - 38.
- Farčnik, D. in sodelavci (2002): Regionalna organizacija poslovanja družbe Gorenje Skandinavien A/S na skandinavskem trgu. Gorenje, Velenje.
- Giacomelli, J. (1995): »Franšizing: formula za rast«. Gospodarski vestnik, št. 48, datum: 07. 12. 1995, str. 10.
- Gorenje (1998): Letno poročilo 1997. Gorenje, Velenje.
- Gorenje (1999): Letno poročilo 1998. Gorenje, Velenje.
- Gorenje (2000): Letno poročilo 1999. Gorenje, Velenje.
- Gorenje (2001): Letno poročilo 2000. Gorenje, Velenje.
- Gorenje (2002): Letno poročilo 2001. Gorenje, Velenje.
- Greenley, E.G. (1989): Strategic Management. Prentice Hall, New York.
- International Trade Centre UNCTAD/WTO (1999): Trade Development Support for Structural Adjustment, Ženeva, str. 35-36.
- Jaklič, M. (1995): »Strateška vprašanja procesa internacionalizacije podjetij iz majhnega gospodarstva«. Naše gospodarstvo, št. 1-2, let. 41, str. 70-75 .
- Jaklič, M. (1998): »Internationalization Strategies of SMEs, Networking and Functional Discretion«. Competition & Change, The Journal of Global Business and Political Economy, Vol.3, str. 159-185.
- Janjič, D. (2000): »Analiza strateških tržnih območij kot podlaga za strategijo mednarodnega trženja v Gorenju, d. d.«. Internacionalizacija slovenskega podjetja, Finance, str. 315-331.
- Jarillo, J. C. (1993): Strategic Networks. Butterworth – Heinemann, Oxford.



- Johanson, J., Vahlne, J.E. (1977): »The Internationalization Process of the Firm - a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments«. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No.1, str. 23-32.
- Johanson, J., Mattsson, L. G. (1993): *Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach*. The internationalization of the Firm, Academic Press, New York.
- Koražija, N. (1997): »Na zajtrku z multinacionalkami«. *Gospodarski vestnik*, št. 3, datum: 16. 01. 1997, str. 14.
- Koražija, N. (2000): »Naložbe v tujini: polet na južni trg«. *Gospodarski vestnik*, št. 24, datum: 15. 06. 2000, str. 18.
- Kovač, B. in sodelavci (1990): *Politična ekonomija tržne družbe*. Opcija publishers, Ljubljana.
- Krašovec, T. in sodelavci (1996): *Raziskava Združenja Manager: Internacionalizacija slovenskega gospodarstva*. Izvedba raziskave: *Gral Marketing*. Pokrovitelj raziskave: GZS.
- Lipovšek, M. (1993): »Raziskovalno delo v Gorenju«. *Gospodarski vestnik*, št. 4, datum: 28. 01. 1993, str. 42.
- Lipovšek, M. (1995 a): »Bela tehnika – v iskanju strateškega partnerja«. *Gospodarski vestnik*, št. 10, datum: 09. 03. 1995, str. 20.
- Lipovšek, M. (1995 b). »Hrvaška – pomemben partner Gorenja«. *Gospodarski vestnik*, št. 40, datum: 12. 10. 1995, str. 23.
- Lipovšek, M., (1996 a): »Globalizacija bele tehnike«. *Gospodarski vestnik*, št. 13, datum: 21. 03. 1996, str. 28.
- Lipovšek, M. (1996 b): »Trg Gorenja je Evropa«. *Gospodarski vestnik*, št. 29, datum: 18. 07. 1996, str. 13.
- Logar, N. (1999): *Izhodna internacionalizacija majhnih in srednjih podjetij*. Magistersko delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Loustarinen, R. (1994): *Internationalization of Finnish Firms and their Response to Global Challenges*. UNU/WIDER, Forssa, Helsinki.
- Loustarinen, R., Hellman, H. (1994): *The Internationalization Processes and Strategies of Finnish Family Firms*. Helsinki School of Economics and Business Administration, CIBR Research Papers, Helsinki.
- Madič, S. (1994): »Slovenija kot drugi Singapur«. *Manager*, št. 12, str. 23-25.
- Ministrstvo za gospodarstvo (2001): *Program Vlade RS za spodbujanje tujih neposrednih investicij 2001–2004*. Agencija RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije, Ljubljana.
- Ministrstvo za gospodarstvo (2002): *Poročilo Agencije RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije (leto 2001)*. Ministrstvo za gospodarstvo, Ljubljana.
- Ohmae, K. (1993): *The Borderless World*. Harper Business, New York.
- Pavlin, C. (1997): »Preveliki za Slovenijo, premajhni za Evropo«. *Manager*, št. 8, str. 7-11.
- Petrovčič, V. (1996): »Dvosmerna cesta«. *Gospodarski vestnik*, št. 27, datum: 04. 07. 1996, str. 10.
- Porter, M. E., (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, New York.
- Potočnik, J. in sodelavci (1995): *Približevanje Evropi - rast, konkurenčnost in integriranje*. Strategija gospodarskega razvoja Slovenije. MEOR, Ljubljana.



- Povšič, S. (1996): »Pojdimo v tujino«. Gospodarski vestnik, št. 44, datum: 07. 11. 1996, str. 16.
- Repovž, M. (1995): »Globalizacija po slovensko: imeti podjetje v tujini«. Manager, št. 4, str. 18-25.
- Rodriguez, R. M., Carter, E. E. (1984): International Financial Management. Prentice - Hall International Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Rojec, M. (1994): Tuje investicije v slovenski razvoj. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
- Rojec, M., Stanojevič, M. (2001): Motivi in strategije tujih investorjev v Sloveniji. Delovni zvezki Urada za makroekonomske analize in razvoj, št. 1, let. X/2001, Ljubljana.
- Salvatore, D. (1993): International Economics. Macmillan Publishing Company, New York.
- Segal – Horn, S., Asch, D., Suneja, V. (1998): »The Globalisation of the European White Goods Industry«. European Management Journal, No. 1, Vol. 16, str. 101-109.
- Senjur, M. (1991): Gospodarski razvoj in razvojna ekonomika. DIDAKTA, Radovljica.
- Senjur, M. (1993): Gospodarska rast in razvojna ekonomika. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Senjur, M. (1996): Povezanost zunanjeekonomske strategije Slovenije s strategijo gospodarskega razvoja Slovenije. Strategija ekonomskih odnosov s tujino, MEOR, Ljubljana.
- Sovdat, M. (2000): »Elektroindustrija: V lovu na dodano vrednost«. Gospodarski vestnik, št. 42, datum: 19.10.2000, str. 35.
- Spasenič, G., Usenik, B. (2002): »Gorenje je postalo novi borzni megahit – prevzem?«. Finance, št. 212, datum 06. 11. 2002, str. 3.
- Strgar, Z. (2002): »Gorenje vodimo, kot da nikdar ne bomo prevzeti«. Dnevnik, št. 231, datum: 05. 10. 2002, str. 9.
- Strmšnik, I. (1996): Scenarij dolgoročnega gospodarskega razvoja Slovenije do leta 2005 kot izhodišče zunanjeekonomske strategije Slovenije. Strategija ekonomskih odnosov s tujino, MEOR, Ljubljana.
- Subhash, J. C. (1996): Marketing Planning & Strategy. South – Western College Publishing, Cincinnati.
- Svetličič, M. (1985): Zlate mreže transnacionalnih podjetij. Delavska Enotnost, Ljubljana.
- Svetličič, M. (1993): »Izhodišča razvojne strategije Slovenije«. TIP, št. 1-2, let. 30, str. 26-37.
- Svetličič, M. (1996 a): Svetovno podjetje. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
- Svetličič, M. (1996 b): »Izhodna internacionalizacija dejavnosti slovenskih podjetij«. Bančni vestnik, št. 4, str. 24-31.
- Svetličič, M. (1999): »Izhodne investicije in konkurenčnost«. Slovenska korporacija v evropskih razmerah, Fakulteta za družbene vede, Slovenski raziskovalni inštitut za management, Ljubljana, str. 27-63.
- Svetličič, M., Rojec, M., Trtnik, A. (1999): Strategija pospeševanja slovenskih neposrednih investicij v tujino (osnutek), prispevek v okviru projekta Slovenija v Evropski zvezi. Strategija gospodarskega razvoja Slovenije, Center za mednarodne odnose Fakultete za družbene vede, Ljubljana.



- Svetličič, M., Rojec, M., Trtnik, A. (2000): »Strategija pospeševanja slovenskih neposrednih investicij v tujino«. TIP, št. 4, let. 37, str. 623-645.
- Šmuc, S., (1999 a): »Gospodinjski aparati: branža z donosnim obrazom«. Gospodarski vestnik, št. 6, datum 11. 02. 1999, str. 44.
- Šmuc, S., (1999 b): »Gospodinjski aparati: dominantnost brez prave teže«. Gospodarski vestnik, št. 6, datum 11. 02. 1999, str. 43.
- Štiblar, F., Rojec, M., (1997): »Celostni pogled na vlogo tujih investicij v Slovenijo in iz nje«. Gospodarska gibanja, št. 285, Ekonomski inštitut pravne fakultete, Ljubljana, str. 23-45.
- Trtnik, A., (1999): Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino. Magistersko delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (UMAR) (2001 a): Strategija gospodarskega razvoja Slovenije – Slovenija v evropski uniji. UMAR, Ljubljana.
- Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (UMAR) (2001 b): Strategija gospodarskega razvoja Slovenije – Makroekonomski razvojni scenarij. UMAR, Ljubljana.
- Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (UMAR) (2002): Jesensko poročilo 2002 – Statistična priloga. UMAR, Ljubljana.
- Uradni list RS (1993), št. 13, str. 561-567.
- Uradni list RS (1995), št. 77, str. 7517-7518.
- Uradni list RS (1999), št. 23.
- Vezjak, D. (1987): Mednarodno trženje II. EPOK Založba Obzorja, Maribor.
- Womack, P. J., Jones, T. D. (1994): »From Lean Production to Lean Enterprise«. Harvard Business Review, Boston, March – April, str. 93-103.
- Zupančič, V. (1997): »Nacionalna gospodarska predstavništva v tujini kot dejavnik obvladovanja prodajnih poti slovenskih podjetij«. Naše gospodarstvo, let. 43, št. 3/4, str. 242-255.
- Žlebnik, Z. (1994): »Vloga in pomen mednarodnega trženja v razvojni strategiji podjetja«. Naše gospodarstvo, let. 40, št. 3/4, str. 356-365.



9. PRILOGE

Priloga A: Slovenske neposredne investicije v tujini – po državah prejemnicah 1994–2001 (stanje konec leta v milijonih USD)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Hrvaška	193,0	228,5	236,2	242,4	343,3	308,6	353,7	373,4
BiH	14,8	16,1	17,4	19,6	25,2	32,5	63,2	86,3
Nemčija	30,6	70,6	55,8	34,3	43,5	43,7	41,0	79,8
Poljska	13,3	17,2	20,9	32,5	39,0	48,4	56,4	78,2
Avstrija	9,6	11,1	-6,0	16,1	33,4	26,2	38,2	50,1
Makedonija	15,9	21,2	22,9	19,3	25,1	39,3	46,6	48,4
Jugoslavija	27,9	54,0	34,4	29,5	35,0	28,3	29,7	43,0
Ruska federacija	4,8	7,7	10,9	9,3	9,3	10,4	18,2	34,3
ZDA	13,9	20,2	22,6	22,7	18,3	21,5	26,0	33,6
Liberija	16,6	20,7	27,6	28,7	18,2	22,7	24,1	23,8
Nizozemska	3,7	4,2	0,0	-0,2	0,9	0,4	-0,6	15,9
Romunija	0,3	1,4	0,5	2,4	4,5	4,6	5,5	12,5
Velika Britanija	0,4	2,5	4,3	6,3	7,2	10,9	11,3	12,2
Češka republika	2,4	7,5	11,7	8,9	4,4	4,5	12,1	10,8
Danska	0,0	0,1	-0,4	-1,1	3,6	4,8	9,1	10,7
Švica	11,8	14,4	14,6	15,2	14,8	8,8	9,7	9,0
Slovaška	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	5,0	5,2	7,8
Francija	-0,8	0,4	2,4	3,7	5,0	3,9	8,4	8,6
Madžarska	4,5	1,4	4,2	4,5	4,1	4,4	4,6	5,6
Japonska	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,3	4,4
Ukrajina	5,0	5,9	1,3	2,9	8,3	8,4	7,6	4,2
Koreja, Republika	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	3,2
Italija	6,2	11,6	8,2	-1,1	8,2	15,4	9,4	2,0
Bolgarija	0,2	0,4	0,9	0,4	0,6	0,7	1,1	1,9
Kanada	0,0	0,2	-0,1	-0,1	-0,6	-0,8	1,8	1,9
Malezija	-0,1	-0,1	0,6	1,5	1,6	2,0	2,2	1,7
Iran	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,2	0,3	1,6
Švedska	0,6	0,7	1,4	1,1	1,3	0,9	1,2	1,4
Liechtenstein	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,7	1,4
Španija	0,1	0,1	-0,1	0,4	0,3	0,3	1,1	1,3
Brazilija	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1
Belorusija	0,0	0,0	0,3	0,3	0,8	0,8	0,8	0,8
Ekvador	0,9	0,8	0,6	0,7	2,0	1,2	1,7	0,5
Nizozemski Antili	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5
Malta	0,4	0,7	0,8	1,1	0,9	0,6	0,5	0,5
Portugalska	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0	0,4
Hongkong	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7	0,2	0,3
Irska	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,2	0,2
Nigerija	2,1	2,4	2,4	2,2	2,2	0,2	0,3	0,2



Grčija	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,2	0,2	0,2
Litva	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,2	0,2	0,1
Kenija	0,4	0,3	0,3	0,3	1,3	0,9	0,6	0,1
Indija	0,3	0,2	0,3	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1
Singapur	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1
Luksemburg	0,4	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
Turčija	-0,3	-0,2	-0,1	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Eritreja	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,2	0,0
Avstralija	0,0	0,0	1,2	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0
Gana	0,0	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Zdr. arabski emirati	0,5	0,4	0,4	0,9	0,8	0,7	0,4	0,0
Moldavija	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	-0,3	-0,1
Belgija	-9,6	-14,6	-13,4	-11,7	-12,5	-10,7	-9,9	-9,3
Ciper	-16,3	-18,9	-26,4	-35,2	-16,5	-26,6	-24,8	-15,4
Ostalo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
SKUPAJ	354,0	489,9	459,5	459,4	636,2	626,5	767,6	949,5

Vir: Banka Slovenije, 2002: 57.

Priloga B: Število slovenskih neposrednih investicij v tujini – po državah prejemnicah 1998–1999 (stanje konec leta)

	1998				1999			
	Skupaj	Nov ¹¹⁴	Obstoječe ¹¹⁵	Ostale ¹¹⁶	Skupaj	Nov ¹¹⁴	Obstoječe	Ostale
Hrvaška	568	156	97	315	528	124	108	296
BiH	112	54	26	32	124	61	31	32
Jugoslavija	96	26	21	49	86	19	21	46
Nemčija	76	42	31	3	75	37	33	5
Makedonija	70	37	20	13	66	34	22	10
Avstrija	54	24	27	3	48	22	23	3
Italija	43	16	23	4	33	10	19	4
Ruska fed.	32	23	6	3	33	21	8	4
Madžarska	28	15	10	3	29	16	10	3
ZDA	26	11	15	0	27	12	15	0
Češka rep.	31	18	12	1	26	15	10	1
Poljska	13	7	6	0	13	5	7	1
Francija	11	5	5	1	12	5	6	1
Slovaška	9	8	1	0	9	7	2	0
Švica	10	2	8	0	9	0	9	0
Ukrajina	9	8	0	1	9	8	1	0
V. Britanija	7	5	2	0	8	6	2	0
Ciper	7	4	2	1	6	4	2	0

¹¹⁴ Glej opombo 8.

¹¹⁵ Glej opombo 8.

¹¹⁶ Glej opombo 8.



Belorusija	5	4	1	0	4	4	0	0
Nizozemska	6	2	4	0	4	2	2	0
Kanada	3	2	1	0	3	0	3	0
Malezija	3	1	2	0	3	3	0	0
Singapur	3	3	0	0	3	3	0	0
Ostalo	33	15	16	2	35	16	16	3
SKUPAJ <small>117</small>	1255	488	336	431	1193	434	350	409

Vir: Banka Slovenije, 2000: 58.

Priloga C: Število slovenskih neposrednih investicij v tujini – po državah prejemnicah 2000–2001 (stanje konec leta)

	2000				2001			
	Skupaj	Novo	Obstoječe	Ostale	Skupaj	Novo	Obstoječe	Ostale
Hrvaška	937	310	166	461	744	220	101	423
BiH	264	180	43	41	194	120	36	38
Jugoslavija	121	36	25	60	153	65	28	60
Makedonija	119	75	28	16	75	40	22	13
Nemčija	125	69	48	8	66	38	21	7
Italija	72	26	37	9	50	21	23	6
Avstrija	93	43	45	5	49	23	22	4
Ruska fed.	52	38	9	5	36	24	6	6
ZDA	52	24	27	1	35	16	18	1
Češka rep.	48	33	14	1	30	18	8	4
Madžarska	46	29	15	2	28	16	9	3
Poljska	33	22	11	-	23	16	5	2
Slovaška	17	11	6	-	12	9	3	-
Velika Britanija	19	15	4	-	11	9	2	-
Francija	18	11	6	1	10	6	3	1
Ukrajina	19	16	-	3	10	6	-	4
Belorusija	10	7	1	2	8	6	1	1
Švica	12	-	12	-	8	-	8	-
Ostalo	103	54	45	4	78	40	33	5
SKUPAJ <small>118</small>	2160	999	542	619	1620	693	349	578

Vir: Banka Slovenije, 2002: 66.

¹¹⁷ Podatek o dejanskem skupnem številu slovenskih podjetij, ki imajo neposredne naložbe v tujini, se ne ujema s seštevkom po državah. Posamezno domače podjetje ima lahko neposredne naložbe v več državah in je pri vsaki državi šteto posebej.

¹¹⁸ Glej opombo 99.



Moldavija	-	-	-	-	-	-	-0,4	0,2
Ukrajina	-	0,1	-	-0,4	-0,2	-0,5	-0,3	0,2
Kanada	0,0	-0,4	-0,2	-0,2	-0,3	0,0	0,1	0,2
Hongkong	-	-	-	-	-	0,0	0,0	0,1
Danska	0,0	0,1	0,0	0,1	0,2	0,3	0,3	0,1
BIH	0,0	0,1	0,0	-0,1	0,0	0,4	0,5	0,1
Francija	-0,1	-0,5	-0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Španija	0,0	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0
Švedska	-0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Belorusija	-	-	-	-	0,1	0,1	0,0	0,0
Ekvador	0,1	-	-0,3	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Bolgarija	-	0,0	-0,3	-0,1	0,0	0,0	-0,1	0,0
Malta	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,1
Nizozemska	0,5	0,2	0,0	-0,2	-0,2	0,0	0,0	-0,2
Madžarska	0,1	-0,1	-0,1	0,1	-0,1	0,0	0,0	-0,3
Kenija	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,2	-0,1	-0,3	-0,3
Velika Britanija	0,0	0,0	-0,2	0,0	0,1	0,2	-0,3	-0,4
Jugoslavija	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0	-0,5
Brazilija	-	-	-	-	-	-	-	-0,5
Češka republika	0,1	-0,2	-0,3	-0,3	0,0	-1,0	-0,9	-0,7
ZDA	-3,7	-0,6	-0,9	-0,6	-1,7	-2,3	-0,7	-1,6
Makedonija	0,4	0,8	0,5	0,3	0,6	2,0	0,8	-2,1
Hrvaška	-1,3	-2,8	-0,7	-5,4	0,2	0,7	-2,2	-4,9
Belgija	-0,2	-4,4	-	-	-	-	-	-
Malezija	-	-	-0,2	0,0	0,0	-	-	-
Združeni arabski emirati	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,1	-0,1	-0,3	-
Sovjetska zveza	0,2	-	-	-	-	-	-	-
Ostalo	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SKUPAJ	-2,1	-6,2	5,2	9,2	-13,6	6,1	19,5	5,1

Vir: Banka Slovenije, 2002: 62.



Priloga F: Prikaz poslovnih rezultatov Skupine Gorenje med leti 1997–2001

Poudarki iz poslovanja 1997–2001					
	v mio SIT oz. let ja svedčina				
	1997	1998	1999	2000	2001
Iz izkaza uspeha					
Čisti prihodi od prodaje (konsolid.)	91.591	101.826	111.876	132.438	160.531
Dodana vrednost	24.411	25.226	28.735	34.074	40.049
Čisti dobiček	1.303	1.825	2.517	2.736	3.344
Čisti dobiček na delnico (v SIT)	106,8	149,6	206,3	224,3	274,1
Dobiček iz poslovanja	3.196	2.807	3.235	3.477	4.766
Iz bilance stanja					
Sredstva	64.156	69.133	82.803	102.431	121.984
Kapital	28.080	31.987	36.997	42.910	50.512
% v pasivi	43,8%	46,3%	44,7%	41,9%	41,4%
Dolgoročne rezervacije	3.304	3.583	5.454	7.347	10.149
Obseg proizvodnje gospodinjstkih aparatov (kosi)					
* veliki gospodinjstki aparati	1.843.126	2.014.158	2.100.981	2.346.284	2.445.334
* gelniki v vodo	237.661	248.952	264.639	302.563	313.209
Zaposleni					
Povprečno število zaposlenih	6.717	6.733	6.646	7.189	8.236
Naložbe					
Naložbe v opredmetena osnovna sredstva in reopredmetena dolgoročna sredstva	3.700	4.711	9.582	13.977	13.674
Povprečne stopnje rasti v obdobju 1997-2001					
					%
Nekonsolidirani čisti prihodi					13
Konsolidirani čisti prihodi					17
Čisti dobiček					61
Dodana vrednost					17
Čisti prihodi na zaposlenega (kons.)					11
Dodana vrednost na zaposlenega					11

Vir:
Gorenje, 2002: 6.