

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Lea Slokar**

INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA FRUCTAL D.D. NA TRGIH DRŽAV BIVŠE  
JUGOSLAVIJE

Diplomsko delo

MENTOR: red. prof. dr. Marjan Svetličič

**SOMENTORICA: asis. mag. Andreja Jaklič**

**Ljubljana, 2002**

# KAZALO

## Stvarno kazalo

<b>1</b>	<b>UVOD.....</b>	<b>5</b>
1.1	OPREDELITEV PROBLEMATIKE.....	5
1.2	CILJI DIPLOMSKE NALOGE.....	6
1.3	OSNOVNE HIPOTEZE.....	6
1.4	METODE PREUČEVANJA.....	7
1.5	STRUKTURA NALOGE.....	7
<b>2</b>	<b>INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA.....</b>	<b>9</b>
2.1	POJEM IN NAČINI MERJENJA INTERNACIONALIZACIJE.....	9
2.2	NAČINI IN PROCES INTERNACIONALIZACIJE.....	11
2.2.1	<i>Dunningov fazni pristop – glede na stopnje dodane vrednosti.....</i>	<i>12</i>
2.2.2	<i>Skandinavska šola internacionalizacije.....</i>	<i>15</i>
2.3	IZVOZ IN NEPOSREDNE INVESTICIJE V TUJINO – IZBRANA NAČINA INTERNACIONALIZACIJE.....	16
2.3.1	<i>Izvoz.....</i>	<i>16</i>
2.3.2	<i>Neposredne investicije v tujino.....</i>	<i>17</i>
<b>3</b>	<b>PREGLED RAZVOJA IN VSEBINE NEKATERIH TEORIJ MEDNARODNE PROIZVODNJE. 26</b>	
3.1	ZAKAJ TEORIJE MEDNARODNE PROIZVODNJE?.....	26
3.2	RAZVOJ TEORIJ MEDNARODNE PROIZVODNJE.....	27
3.3	PREGLED NEKATERIH, ZA TEMO TEGA DELA RELEVANTNEJŠIH, TEORIJ MEDNARODNE PROIZVODNJE.....	29
3.3.1	<i>John H. Dunning: Eklektična paradigma mednarodne proizvodnje (1977).....</i>	<i>29</i>
3.3.2	<i>Tehnološki teoriji mednarodne menjave.....</i>	<i>31</i>
3.3.3	<i>Pomen tujih neposrednih investicij za gospodarstvo neke države: po Dunningu in Ozawi.....</i>	<i>32</i>
3.3.4	<i>Porterjev razvojni model in Dunningova dopolnitev Porterjevega diamanta.....</i>	<i>37</i>
3.3.5	<i>Internalizacijska teorija.....</i>	<i>40</i>
3.3.6	<i>Teorija tržnih monopolnih prednosti.....</i>	<i>41</i>
3.3.7	<i>Teorija mednarodnega poslovanja.....</i>	<i>42</i>
<b>4</b>	<b>SLOVENSKA PODJETJA NA TRGIH DRŽAV BIVŠE JUGOSLAVIJE.....</b>	<b>44</b>
4.1	PREDNOSTI IN SLABOSTI.....	44
4.2	SLOVENSKE BLAGOVNE ZNAMKE.....	46
4.3	TRGOVINSKI VS. INVESTICIJSKI VSTOP SLOVENSКИH PODJETIJ NA TRGE BIVŠE JUGOSLAVIJE.....	48
4.4	IZVOZNI IN UVOZNI TOKOVI TER IZHODNE INVESTICIJE NA TRGE DRŽAV BIVŠE JUGOSLAVIJE.....	49
4.4.1	<i>Bilateralna trgovina.....</i>	<i>49</i>
4.4.2	<i>Neposredne tuje investicije v države nekdanje Jugoslavije.....</i>	<i>53</i>
4.5	EKONOMSKI ODNOSI S TUJINO V BODOČE.....	56
<b>5</b>	<b>FRUCTAL D.D. ....</b>	<b>60</b>
5.1	KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA.....	60
5.1.1	<i>Utemeljitev izbire podjetja.....</i>	<i>60</i>
5.1.2	<i>Zgodovinski razvoj.....</i>	<i>60</i>
5.1.3	<i>Profil podjetja.....</i>	<i>67</i>
5.1.4	<i>Razvojna strategija.....</i>	<i>70</i>
5.1.5	<i>Kadri.....</i>	<i>72</i>
5.2	INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA.....	73
5.2.1	<i>Izvoz.....</i>	<i>73</i>
5.2.2	<i>Naložbe.....</i>	<i>76</i>
5.2.3	<i>Podrobnejši pogled v Fructalovo naložbo v Makedoniji.....</i>	<i>79</i>
5.2.4	<i>Konkurenca na trgih bivše Jugoslavije.....</i>	<i>81</i>
5.2.5	<i>Investicijska dejavnost, raziskave in razvoj ter trženje.....</i>	<i>81</i>
<b>6</b>	<b>ZAKLJUČEK.....</b>	<b>84</b>
<b>7</b>	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>87</b>

**Seznam tabel:**

<b>Tabela</b>	<b>Naslov</b>	<b>Stran</b>
Tabela 1	Stopnje internacionalizacije dejavnosti finskih podjetij	15
Tabela 2	Determinante (ne)privlačnosti države prejemnice investicij	19
Tabela 3	Življenjski cikel proizvoda	31
Tabela 4	Dinamična paradigma razvoja, spodbujenega s TNI	35
Tabela 5	Izvoz Slovenije v države nekdanje Jugoslavije v mio EUR in v odstotku skupnega izvoza	49
Tabela 6	Slovenski uvoz iz držav nekdanje Jugoslavije v mio EUR in v odstotku skupnega uvoza	50
Tabela 7	Prvih deset največjih slovenskih izvoznikov na trge bivše Jugoslavije v obdobju januar – junij 2002	51
Tabela 8	Stanje neposrednih naložb slovenskih podjetij v tujini od 1994 do 2001 v mio USD	54
Tabela 9	Prvih pet največjih slovenskih investorjev na trgih bivše Jugoslavije v obdobju julij 2000 – junij 2002	54
Tabela 10	Regionalna usmerjenost blagovnega izvoza	55
Tabela 11	Pregled sredstev, kapitala in čistega dobička poslovanja podjetja Fructal d.d. v tisoč SIT	69
Tabela 12	Prodaja doma in izvoz v mio SIT in v odstotku skupnih prihodkov iz prodaje	73
Tabela 13	Delnice in deleži podjetij po odvisnih podjetjih v zadnjih dveh letih v SIT	76
Tabela 14	Dobički in izgube povezanih družb v letih 1997-2001 v SIT	77
Tabela 15	Investicije v neopredmetena dolgoročna sredstva v mio SIT	82

**Seznam slik:**

<b>Slika</b>	<b>Naslov</b>	<b>Stran</b>
Slika 1	Dunningova dopolnitev Porterjevega diamanta	38
Slika 2	Odnosi med ekonomskimi subjekti na mednarodni ravni	42
Slika 3	Lastniška struktura Fructala na dan 31.12.2001	67
Slika 4	Struktura prodaje po skupinah proizvodov v letu 2001	68
Slika 5	Gibanje števila zaposlenih	72
Slika 6	Struktura izvoza po trgih	74

## SEZNAM KRATIC

<b>BDP</b>	Bruto družbeni proizvod
<b>BiH</b>	Bosna in Hercegovina
<b>EQA</b>	European Quality Award
<b>EU</b>	Evropska unija
<b>HACCP</b>	Hazard Analysis and Critical Control Points
<b>HR</b>	Republika Hrvaška
<b>ITNI</b>	Izhodne tuje neposredne investicije
<b>JVE</b>	Jugovzhodna Evropa
<b>MK</b>	Bivša Jugoslovanska Republika Makedonija
<b>OLI (LaLI)</b>	Ownership, Location, Internalisation (Lastništvo, Lokacija, Internalizacija)
<b>R&amp;R</b>	Raziskave in razvoj
<b>SFRJ</b>	Socialistična Federativna Republika Jugoslavija
<b>SGF</b>	Schutzgemeinschaft der Fruchtsaft-Industrie
<b>SID</b>	Slovenska Izvozna Družba
<b>SURS</b>	Statistični Urad Republike Slovenije
<b>TNI</b>	Tuje neposredne investicije
<b>UMAR</b>	Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj
<b>ZRJ</b>	Zvezna Republika Jugoslavija

# 1 UVOD

## 1.1 *Opredelitev problematike*

Neposredne naložbe Slovenije v tujino so po vrednosti skoraj petkrat manjše od naložb, ki iz tujine prihajajo k nam, usmerjene pa so predvsem v območje jugovzhodne in srednje Evrope<sup>1</sup>. Jugovzhodna Evropa, ki je novodobni izraz za področje Balkana, je še vedno ena od politično, in s tem tudi gospodarsko, najbolj nestabilnih regij na svetu. Kljub temu slovenska podjetja z velikimi koraki vlagajo oziroma kupujejo lokalna podjetja ali ustanavljajo skupna podjetja, kot strateški vlagatelji pa sodelujejo tudi pri privatizacijskih razpisih. Po statističnih podatkih je Slovenija med prvimi tujimi vlagatelji v Bosni in Hercegovini (BiH) ter v Zvezni Republiki Jugoslaviji (ZRJ), na Hrvaškem je na desetem mestu, investicijska dejavnost Slovenije pa se vse bolj krepi tudi v Makedoniji.

Zelo pogosto je zaslediti idejo, da so trgi držav bivše Jugoslavije inferiorni trgov Evropske unije. Vendar pa so prav ti trgi za mnoga slovenska podjetja zelo pomembni, saj predstavljajo razširjen majhen slovenski trg, katerega jeziki in običaji poslovanja so jim znani, izdelki podjetij uživajo visok ugled, konkurenca še ni prehuda, hkrati pa je izginil strah pred političnimi in ekonomskimi nemiri, ki je preprečeval pospešeno rast investicij na to področje, strah pred plačilno nedisciplino pa omejeval izvoz slovenskih podjetij. Postopoma se krepi zaupanje v varnost poslovanja ter zavest o pomenu jugoslovanskih trgov za uspešnost podjetij, na kar želi opozoriti tudi to diplomsko delo.

Podjetje Fructal d.d. - živilsko podjetje iz Ajdovščine, ki se ukvarja s predelavo sadja in proizvodnjo sadnih sokov, sirupov, otroške hrane bo kot študijski primer služilo predmetu analize te diplomske naloge. Fructal d.d. je namreč največji dobavitelj izdelkov iz sadja na slovenskem trgu<sup>2</sup>, prisotni pa so tudi na 18 tujih trgih – najbolj na bosansko-hercegovskem in hrvaškem trgu, ki skupaj predstavljata 82 odstotkov izvoza matičnega podjetja Fructal, proizvodnja Fructalovih izdelkov na tujem pa poteka v makedonskem podjetju Fructal Mak A.D.. Zastavljeno pot internacionalizacije podjetje uresničuje tudi na trgih Centralne Evrope

---

<sup>1</sup> Vir: Banka Slovenije. ([http://www.bsi.si/html/publikacije/nep\\_nalozbe/nn\\_1996\\_2000.pdf](http://www.bsi.si/html/publikacije/nep_nalozbe/nn_1996_2000.pdf), 10.4.2002).

<sup>2</sup> Od šestnajstih podjetij registriranih za proizvodnjo sadnih in zelenjavnih sokov v Sloveniji (skupen prihodek od prodaje v letu 2001 je znašal 20.898.717.000 SIT) so le tri velika: Fructal živilska industrija d.d. (čisti prihodek od prodaje 16.752.002.000 SIT), Dana tovarna rastlinskih specialitet in destilacija d.d. (1.999.522.000 SIT) ter Vital Mestinje, proizvodnja brezalkoholnih pijač d.d. (1.139.749.000 SIT). Intervju z Mirjam Božič, direktorico Območne gospodarske zbornice Nova Gorica, Nova Gorica, 8. Julij 2002.

(čeprav se zaradi velikih stroškov lastništva nad podružnicami v teh državah umika), v Ruski Federaciji, pred kratkim pa je začelo osvajati tudi južnoameriško področje. Pomembno pozicijo proizvajalca kvalitetnih izdelkov iz sadja na trgih držav bivše Jugoslavije utrjuje z novimi vlaganji ter istočasno s povečevanjem izvoza svojih izdelkov na te trge, s katerimi si deli najbližje ekonomske, politične, jezikovne in kulturne vezi. Najpomembnejši gospodarski kazalci poslovanja podjetja kažejo, da je izbrana strategija prava, saj podjetje posluje z dobički in presega napovedi na področju čistih prihodkov, deleža izvoza in investicij. Z izboljšanjem svojega položaja v primerjavi s konkurenti prispeva k večji razvitosti in blagostanju zaposlenih v Zgornjevipski dolini, tako pa tudi k razvitosti primorske regije.

## ***1.2 Cilji diplomske naloge***

Pokazati na nujnost internacionalizacije podjetja na poti k zastavljenim ciljem ter opozoriti na pomembnost ter prednosti trga držav bivše Jugoslavije za slovenska podjetja nasploh in specifično za podjetje Fructal, sta dva glavna cilja tega diplomskega dela. Poleg tega naj bi se s pomočjo teorij mednarodne proizvodnje preučilo način ter samo pot procesa postopne internacionalizacije podjetja – z apliciranjem na Fructal d.d., ter izpostavilo motive za izvoz ter investicije. Podrobneje se preučujejo tudi posledice pospešene internacionalizacije Fructala na podjetje samo, na regijo ter – nazadnje - na državo samo.

## ***1.3 Osnovne hipoteze***

Glede na opredelitev problematike v podpoglavju 1.1. naj kot smernice pri doseganju ciljev iz točke 1.2 ter kot temelji sklepom po opravljeni analizi služijo naslednje hipoteze:

**1.** Podjetje Fructal d.d. za izvoz izdelkov in investicije na tuje izbira trge bivše Jugoslavije zaradi njihove perspektivnosti (velikosti in potencialne rasti trgov, nizke konkurence, sanacije gospodarstva, dobrega poznavanja, ...) ter tako sledi fazam načrtovane postopne internacionalizacije podjetja z začetkom pri geografsko in kulturno bližnjih in bolj poznanih trgih.

**2.** Podjetje Fructal d.d. k pospešenemu izvažanju ter k investiranju na področje držav bivše Jugoslavije žene množica motivov, med katerimi so najpomembnejši večji trg, nabava surovin, nizki proizvodni stroški, cenjene blagovne znamke ter nižji stroški delovne sile.

3. Podjetje Fructal d.d. uresničuje vizijo dolgotrajnega razvoja s pomočjo kombinirane strategije vstopov (trgovinski in investicijski vstop) na trge držav bivše Jugoslavije, pri čemer se na trgih držav bivše Jugoslavije opira predvsem na prednosti, pridobljene v času življenja v skupni državi.

4. Fructal d.d., podjetje z močno mednarodno orientacijo, z investicijami na tuje povečuje svojo konkurenčnost, učinkovitost in rast ter posledično prispeva k povečanju blaginje v regiji in v državi.

#### ***1.4 Metode preučevanja***

Metode analize podatkov lahko glede na padajoč pomen pomembnosti oziroma pogostosti uporabe v tem delu razvrstimo sledeče:

- analiza sekundarnih virov,
- deskripcija, komparacija in sinteza podatkov,
- analiza primarnih virov ter
- metoda klasifikacije.

Za analizo bodo v diplomski nalogi povečini uporabljeni sekundarni viri, katerih vloga je večja v teoretičnem delu oziroma v drugem in tretjem poglavju. Naprej gre omeniti podatke Gospodarske zbornice Slovenije in Območne gospodarske zbornice v Novi Gorici, Banke Slovenije (dostopni preko spletnih strani), opravljena uradna intrevjuja s prejšnjo generalno direktorico ter direktorico Območne gospodarske zbornice, neformalne intervjuje ter časopise podjetja, časopisne članke ter nekatera letna poročila.

#### ***1.5 Struktura naloge***

Uvodu sledi opredelitev, tokovi in načini merjenja internacionalizacije podjetja ter vprašanje postopnosti samega procesa. Srečamo se z dvema idejama stopenjske internacionalizacije ter nadaljujemo z opredelitvijo dveh izhodnih oblik internacionalizacije: izvoza in neposrednih tujih investicij.

V tretjem poglavju so predstavljeni zaključki izbranih avtorjev teorij mednarodne proizvodnje, ki so za potrebe analize najbolj relevantni. Začnemo pri Dunningovi eklektični paradigmi, nadaljujemo s tehnološkima teorijama mednarodne menjave oziroma z Vernonovo teorijo življenjskega cikla proizvoda ter s Posnerjevo teorijo tehnološke vrzeli. Nadalje se ustavimo pri pomenu neposrednih investicij za državno gospodarstvo in se dotaknemo Dunningove investicijske razvojne poti, Ozawine dinamične paradigme razvoja ter osnovnega in dopolnjenega Porterjevega diamanta. Za zaključek poglavja na kratko povzamemo še internalizacijsko teorijo ter teorijo mednarodnega poslovanja, katerih ideje se uporabijo v naslednjem poglavju o slovenskih podjetjih ter njihovem procesu izhodne internacionalizacije na trge bivše Jugoslavije.

Tematika četrtega poglavja z naslovom »Slovenska podjetja na trgih držav bivše Jugoslavije« je zelo aktualna, saj številna slovenska podjetja strategijo postopnega procesa internacionalizacije začenjajo prav na razcepljenem bivšem skupnem trgu. K njihovi uspešnosti mnogo prispeva predvsem ugled, ki ga slovenski izdelki na tem področju uživajo. Kljub atraktivnosti trgov in prednostim, ki bi jih podjetjem ponujale direktne naložbe, pa se mnogo podjetij odloča tudi za pospešen izvoz svojih izdelkov, katerega obseg je na kratko predstavljen v obliki tabel. Da bi opozorila na naraščajočo pozornost, ki jo Republika Slovenija posveča trgov držav bivše Jugoslavije pri rasti slovenskega gospodarstva, sem se na koncu odločila v poglavje vključiti kratkoročne cilje slovenske zunanje ekonomske politike, kot so opredeljeni v Strategiji gospodarskega razvoja Republike Slovenije, in katerih elementi so skladni z vizijo razvoja slovenskih izvoznih ter investirajočih podjetij.

Nazadnje pa se posvetimo izbranemu primeru podjetja, katerega delež prodaje na tujem je v letu 2001 na račun trgov držav bivše Jugoslavije prvič presegel delež prodaje doma. To in dejstvo, da njegovi izdelki uživajo precejšnje zaupanje kupcev na bivših jugoslovanskih trgih, je pripomoglo k nastanku tega poglavja in naloge same. Tako so na kratko predstavljeni zgodovinski razvoj podjetja, njegova dejavnost in razvojna strategija. Poseben poudarek je namenjen razvoju podjetja v devetdesetih letih, ko so bila nihanja v prihodkih velika, v zadnjih treh letih pa je rast presegla pričakovanja, za kar so v veliki meri zaslužna tuja tržišča. Prikaz poslovnih rezultatov naj služi kot potrditev izhodiščnih predpostavk.

V zaključku bodo potrjene ali ovržene hipoteze, postavljene v prvem delu, prav tako pa bo narejena sinteza dela in lastna evaluacija oziroma možne usmeritve podjetja v prihodnosti.



## 2 INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA

### 2.1 Pojem in načini merjenja internacionalizacije

O internacionalizaciji v najširšem pomenu govorimo, ko gre za širjenje ekonomske dejavnosti med več držav oziroma za vključevanje v mednarodno menjavo<sup>3</sup> in mednarodno proizvodnjo. Mednarodna proizvodnja je opredeljena kot proizvodnja, ki jo izvaja ali nadzoruje eno podjetje v več državah. V ožjem smislu govorimo o internacionalizaciji takrat, ko gre za delovanje ali rast podjetja na tujih trgih s pomočjo neposrednih naložb v tujini, ki so običajno najprej usmerjene v ustanovitev prodajnih podružnic, z naraščanjem obsega prodaje na določenem trgu pa tudi v obliki proizvodnih podružnic. Po tej opredelitvi naj bi se internacionalizacija začela šele z neposrednimi naložbami v tujino (Trtnik, 1999: 7).

Proces internacionalizacije poteka vsaj v dveh smereh. Tako govorimo o vhodni (navznoter naravnani) in izhodni (navzven naravnani) internacionalizaciji. V prvem primeru je mednarodno poslovanje v določeni državi posledica vpliva tujih konkurentov na njenem trgu, ki sili na tem trgu delujoča podjetja k sodelovanju s tujimi ekonomskimi subjekti. V tem primeru se domače gospodarstvo vhodno internacionalizira zaradi širjenja ali rasti tujih podjetij, na primer z uvozom, s prejemanjem licenc, s skupnimi vlaganji s tujci v domači državi ali s poslovnimi enotami v popolnoma tuji lasti. Izhodna internacionalizacija pa poteka z razširjanjem dejavnosti podjetij preko nacionalnih meja (Trtnik, 1999: 7). Pri tem jih ženejo naslednji motivi (Svetličič, 1996: 294):

- biti bliže porabniku,
- dvigniti učinkovitost,
- imeti boljši dostop do tehnologije in znanja ter
- braniti se pred konkurenco (strateški razlogi).

Poleg omenjenega obstaja tudi internacionalizacija kooperativnega tipa (na primer strateške povezave, kooperacijski sporazumi), ki z naraščanjem nekapitalskih povezav postaja vse bolj prisotna (Trtnik, 1999: 7-8). Razlogi za kooperativno internacionalizacijo se lahko klasificirajo sledeče (Jepma, 1996: 113):

---

<sup>3</sup> Mednarodna menjava je mišljena ne le kot menjava blaga in storitev, ampak sem spadajo tudi npr. nekapitalske strateške povezave. Gre torej za vse mednarodne ekonomske tokove (Trtnik, 1999: 7).

- zmanjšanje tveganja (povezano z disperzijo tveganja na več podjetij skladno s sporazumom),
- hitro zmanjševanje časovnega inovacijskega obsega (življenjski cikli novodobnih tehnologij kot na primer informacijskih sistemov so vse krajši in zatoorej potrebujejo kooperativne sporazume, da se izognejo »krajši« dobička s strani imitatorjev),
- dostop do trgov (preko kooperativnih dogovorov lahko že uveljavljena podjetja olajšajo vstop novim podjetjem na trge, ki bi sicer bili težje dostopni, lahko preko »partnerjev« v dogovorih podjetja iz drugih panog vstopijo na trg, kjer bi bila taka panožna prisotnost sicer prepovedana (če npr. država uvoznica ščiti določeno domačo panogo), s kombinacijami tehnologij večjih podjetij je olajšan vstop na nov trg, hkrati pa pridobljena konkurenčna prednost zaradi sinergij tehnologij),
- dostop do tehnologij (partnerji se specializirajo v tehnologijah, kjer imajo komparativne prednosti, pri čemer pa trgujejo s tehnologijami ostalih podjetij, ki jih slednja prav tako proizvajajo z najnižjimi stroški),
- ekonomije obsega in racionalizacija proizvodnje (če na primer dve podjetji, ki proizvajata podoben izdelek, to storita skupaj, pride do redukcije stroškov na enoto proizvodnje) ter
- kooptiranje (povezovanje z) ali blokiranje konkurence (kooperativni sporazumi pogosto odpravijo konkurenco z dodatnimi sporazumi, ki jih sklenejo z njo, ali pa oblikujejo »team« proizvajalcev nasprotnikov, ki konkurenco uniči).

Merjenje internacionalizacije poteka na različne načine in zaenkrat še ni splošno uveljavljenega kazalca stopnje internacionalizacije. Eden najenostavnejših možnih kriterijev je delež prihodkov od izvoza glede na celotni prihodek podjetja, ta kazalec pa lahko razširimo tudi na nacionalno raven in ugotovljamo izvoz v primerjavi z bruto domačim proizvodom (Ruzzier, 2002: 7). Sicer pa med ostalimi možnostmi merjenja stopnje internacionalizacije najbolj izstopajo naslednji: delež mednarodne trgovine in tujih neposrednih naložb v BDP, delež industrijskega izvoza v celotnem izvozu, delež prodaj podružnic v tujini v celotni prodaji, delež tujega imetja v celotnem imetju, delež naložb v tujini v celotnih bruto investicijah, delež v tujini ustvarjenih dobičkov v celotnem dobičku, delež proizvodnje v tujini v celotni proizvodnji, delež zaposlenih v tujini v skupnem številu zaposlenih, število podružnic v tujini, obseg tržne disperzije, kapitalna intenzivnost mednarodnih operacij (Trtnik, 1999:13).

## 2.2 Načini in proces internacionalizacije

Motivi in oblike podjetij niso statični, ampak se spreminjajo po času. Internacionalizacija je neprestan proces in ne enkratno, dovršeno dejanje. Vsako podjetje, ki je prisotno v mednarodnem prostoru, je šlo skozi številne faze in bo tudi v prihodnje zelo verjetno razvijalo nove oblike<sup>4</sup>. V preteklosti so tako bila tudi zdaj največja transnacionalna podjetja v fazi majhnih domačih proizvajalcev in so preko pospešenega procesa rasti postala svetovna podjetja oziroma glavne sile v mednarodnem konkurenčnem prostoru. Pri tem so sledila najpomembnejšim delom strategije internacionalizacije: strategiji izbire trgov (na katere trge vstopiti – KAM), strategiji vstopa (na kakšen način vstopiti – KAKO) in strategiji proizvodov (s kakšnimi proizvodi – KAJ), ob tem pa so veliko vlogo igrale tudi druge dimenzije (finance, kadri, organizacijska struktura) (Ruzzier, 2002: 6). Veliko avtorjev – teoretikov in praktikov – je mnenja, da gredo podjetja v procesu internacionalizacije skozi več ali manj iste faze mednarodne ekspanzije, kar daje slutiti nastanek *internacionalizacijskega modela* s številnimi razvojnimi fazami<sup>5</sup>. Predpostavka tega modela je, da lahko podjetja le postopno gradijo na poglobljanju predanosti podjetju samemu, pridobivanju izkušenj ter ostalih potrebnih virov, da se mednarodno razširijo v določenem času, kar kaže na to, da so začetni cilji internacionalizacije bolj kratkoročni, pri čemer sta zelo pomembna dejavnika vstopa nizka tveganost ter nizka investicijska variabilnost. Ko pa postane podjetje prepričano o nujnosti internacionalizacije ter o lastnih sposobnostih za izvršitev procesa samega, bo v prvi plan stopil dolgoročen plan ekspanzije na tuje. Povečani stopnji izkušenj v mednarodnem prostoru ter rastočega prihodka omogočata podjetju višjo zastopanost ter uporabo oblik vstopa ter proizvodnje na tujih trgih<sup>6</sup> (Jepma, 1996: 15-18).

Podjetja pa se včasih obnašajo popolnoma drugače, na kar opozarjajo kritiki internacionalizacijskega modela. Kritika determiniranosti poudarja, da je ena pomembnejših predpostavk modela, da gredo vsa podjetja nujno skozi vse faze, kar pa v realnosti pogosto ni res. Nekatera podjetja namreč preskočijo določene faze, medtem ko se lahko druga celo

---

<sup>4</sup> Kot že omenjeno, na izbor oblike nastopanja podjetij v tujini vpliva več dejavnikov. Glede na stopnjo internacionalizacije ter na višino transakcijskih stroškov pa lahko oblike poslovanja na tujih trgih razvrstimo - od najnižje stopnje internacionalizacije ter najnižjih transakcijskih stroškov (izvoz) do afilicije v 100% lasti domačega podjetja z najvišjo stopnjo internacionalizacije ter najvišjih transakcijskih stroškov – sledeče: izvoz, licence, projekti na ključ, podpogodbništvo, afilicije v manjšinski lasti, skupne naložbe, večinske lastniške afilicije, 100% afilicije (Svetličič, 1996: 285).

<sup>5</sup> Razvojni model bi ob upoštevanju naraščajoče vpletenosti podjetja na tujih trgih ter v odvisnosti od časa predpostavljal naslednje stopnje: licenca, izvoz preko agenta oz. distributorja, izvoz preko podružnice, lokalna montaža ter lokalna proizvodnja (prevzeto po Rugmanu v Jepma, 1996: 18).

preusmerijo od lokalne proizvodnje k izvozu (oziroma celo »nazadujejo« glede na faze v modelu). Zatorej, menijo nekateri kritiki, naj bi bil model zgolj »okvir« možnih faz razvoja in ne »zakon« razvoja. Predpostavki postopnosti internacionalizacije pa oporeka dejstvo, da ne razvijajo vsa podjetja svojih mednarodnih dejavnosti postopno, ampak nekatera preskočijo določene faze ter se ob domači proizvodnji istočasno posvetijo še tuji ter tako preskočijo kar nekaj vmesnih faz in prihranijo na času. To je lahko posledica več razlogov, kot npr. agresivni management, pritiski mednarodne konkurence,... V tem primeru je internacionalizacija revolucionarna in ne evolucijska oz. se ne odvija postopoma, ampak je naenkrat planirana (Jepma, 1996: 19). Navedene možnosti omenjajo tudi nekateri avtorji teorij; po mojem mnenju si kratko predstavitev zaslužita Dunningova razvojna pot ter pogledi predstavnikov skandinavske šole.

### 2.2.1 Dunningov fazni pristop – glede na stopnje dodane vrednosti

Glavna naloga podjetja je proizvodnja<sup>7</sup>. Dodajanje vrednosti se izvede tako, da se inpute manjše ekonomske vrednosti spremeni v outpute višje ekonomske vrednosti. Skladno z načelom maksimiziranja profita je strategija podjetja, da koordinira vse človeške, fizične in finančne vrednosti podjetja tako, da njihova alokacija omogoča maksimalen presežek nad oportunitetnimi stroški, kar pomeni profit lastniku. Te dobičke se lahko razdeli med lastnike ali pa se jih reinvestira v pričakovanju bodočih profitov oziroma povečanja neto vrednosti podjetja (Dunning, 1999: 187-188).

Z željo, da podjetje doseže svoje cilje, se mora angažirati v najmanj dveh nizih transakcij: z lastniki virov ter s potrošniki blaga in storitev. Te transakcije so podjetju zunanje (med podjetjem ter neodvisnimi ekonomskimi agenti) ter jih navadno ureja trg. Skladno s povedanim je torej cilj podjetja, da kupuje inpute ter prodaja outpute na način, pri katerem maksimizira dobiček za katerokoli fazo proizvodnje. Ko podjetje širi svojo proizvodnjo oz. se odloča, da se bo udeležilo v več kot eni aktivnosti dodajanja vrednosti, tako tudi rastejo stroški proizvodnje in zelo verjetno je, da se bo podjetje odločilo internalizirati trg, z namenom, da zmanjša te stroške. Ko (če) postane domači trg premajhen, si podjetje želi zagotoviti ekonomije obsega in tako zmanjšati stroške, kar lahko doseže z vstopom na tuje

---

<sup>6</sup> Podrobno je postopnost procesa internacionalizacije predstavljena v nadaljevanju, in sicer gre za Dunningov pristop ter skandinavsko šolo.

<sup>7</sup> Proizvodnja je definirana kot katerakoli dejavnost, ki ustvarja ali dodaja vrednost proizvodu ali storitvam (Dunning, 1999: 187).

trge. Proces vstopanja se ne zgodi čez noč, ampak postopoma v več korakih. *Dunning razločuje med petimi stopnjami internacionalizacije podjetja* – od prve, začetne faze vstopa na tuje trge do zadnje, regionalne ali globalne integracije podjetja, pri čemer ni nujno, da gre podjetje skozi vse faze. Nikakor ne obstaja določen časovni okvir posameznih faz ter zaključka procesa. V tem (tako kot v večini ostalih razvojnih modelov) se pričakuje, da se bosta trgovinska izmenjava (izvoz, uvoz) ter licence pri nastopu podjetja na tujem pojavila pred proizvodnjo na tujem, predvsem zaradi koristnih izkušenj, ki si jih podjetje lahko v času učnega procesa na tujem lahko pridobi. Sicer pa je oblika nastopa podjetja na tujih trgih odvisna od naslednjih dejavnikov (Dunning, 1999: 200-201):

- pridobivanje izkušenj;
- ekonomije skupne proizvodnje in razdelitve (economies of scope);
- dinamika ponudbenih zmožnosti ter fleksibilnost proizvodnega procesa;
- uvozne omejitve ter izvozne spodbude;
- vedenje konkurentov;
- transportni stroški med državami ter
- administrativni stroški med državami.

V prvi fazi se podjetja odločajo za transakcije izven državnih meja iz dveh razlogov: nabava surovin po nižjih stroških ali preprečiti konkurentom dostop do teh trgov, kar se zgodi zaradi želje po zaščiti trgov oz. ohranitvi tržnih deležev. Oblika vstopa podjetja na tuje trge se bo razlikovala glede na razlog vstopa (npr. ali podjetje hoče zgolj izvažati proizvod na nove trge), zato je ni neke enotne, tipične oblike vstopa na trg. Veliko bo odvisno od značilnosti tujega trga, blaga in storitev, tržnih struktur,... (Dunning, 1999: 194-195).

Druga faza se navezuje na dejstvo, da bolj kot je podjetje izkušeno, bolj kot so mu poznani postopki nastopanja na tujem trgu ter večji kot je vložek v prodajo ali nakup, bolj verjetno je, da bo podjetje želelo imeti v lasti distribucijske in prodajne mreže v tej državi. To pomeni, da so TNI v aktivnostih, ki so povezane s trgovanjem (trade-related activities), zelo pomembne, saj trgovinske ter tržno povezane aktivnosti pokrivajo širok spekter funkcij in podjetje si lahko izbere različne poti za organizacijo le-teh. Na splošno velja načelo, da večja kot je prisotnost oz. možnost tržnih pomanjkljivosti v različnih trgovinskih funkcijah, večja je možnost, da bo prišlo do internalizacije podpornih panog. Velikokrat se investicije v podpirne panoge tuje proizvodnje smatrajo kot prvi korak k proizvodnji blaga in storitev, kar pa ni nujno res za vse tipe proizvodnje (Dunning, 1999: 198).

V tretji fazi se določen del domačega proizvodnega procesa prenese v tujino ter se lahko smatra kot izvoz ali pa kot domača proizvodnja (z vidika tuje države). V slednjem primeru naj bi se s pomočjo TNI zalagal domači trg, bodisi kot domača proizvodnja ali pa kot proizvodnja lokalnih podjetij v tuji državi. Po drugi strani pa lahko proizvodnja na tujem zamenja del domače ali pa je lahko popolnoma neodvisna od nje. V kateremkoli primeru gre za ustanovitev novega podjetja (t.i. greenfield investicijo) ali pa za prevzem oz. združitve z že obstoječim podjetjem v tujini (Dunning, 1999: 198-199).

Če gre na začetku zgolj za investicije, ki iščejo trg in je zatorej aktivnost podružnic teh podjetij na tujem v fazi zgolj nizke dodane vrednosti k proizvodu, pa se podjetja postopoma odločajo - s širitvijo ponudbenih možnosti držav gostiteljic, s širitvijo trga, pa tudi z večjimi vladnimi spodbudami prilivom investicij (izboljšanje ozračja) - preseliti tudi kasnejše faze procesa proizvodnje (z višjo dodano vrednostjo proizvoda) v tujino. Podjetja sama postanejo tako insiderji na teh trgih, kar jim viša status v primerjavi s konkurenco. V tej fazi pride do povečane rasti podjetja na več načinov. Eden od njih je povečano število izdelkov, proizvedenih v različnih podružničnih podjetjih, drugi je širitev podjetja na nove trge ter končno, investiranje v konkurenčna podjetja, kar stabilizira položaj podjetja vlagatelja (Dunning, 1999: 202-203).

Zadnja, peta faza, predvideva razdelitev proizvodnje med domačimi in tujimi podjetji. Matično in tuje podjetje izdelujeta različne proizvode, od katerih se oboji prodajajo na svetovnih ali regionalnih trgih, ter si jih v praksi velikokrat med seboj izven trga (intrafirmno) izmenjujeta. Del R&R se odvija v vsaki od podružnic posebej, služi vsaki od podružnic posebej in ni odvisen od R&R v matični firmi. Ali (in kdaj) podjetje doseže peto fazo, je odvisno od številnih dejavnikov, med drugim tudi od obsega ter tipa proizvodnje, od obsega, do katerega lahko proces specializacije privede do ekonomij obsega ter skupne proizvodnje in razdelitve, od države, v katero se investira, od intrafirmskih transakcijskih stroškov, od možnosti pretoka vmesnih ali končnih proizvodov med podjetji oz. med različnimi državami ter od odnosa podjetja do upravljanja tujih podjetij (Dunning, 1999: 204).

### 2.2.2 Skandinavska šola internacionalizacije

Glavni značilnosti procesa internacionalizacije sta postopnost ter različnost od podjetja do podjetja, od sektorja do sektorja, po oblikah, pa tudi od dežele do dežele, kjer so izkušnje pokazale, da se podjetja iz manjših držav hitreje internacionalizirajo (Svetličič, 1996: 290)<sup>8</sup>. Skandinavska šola se ukvarja predvsem s postopnostjo procesa internacionalizacije. Podjetja naj bi tako skušala dobiti najprej določene izkušnje in šele nato se odločijo za zahtevnejše oblike mednarodnega poslovanja oziroma za vstop na pomembnejše svetovne trge ter se tako izpostavijo večjim tveganjem. Kot tipičen predstavnik skandinavske šole R. Luostarinen zagovarja stopenjsko internacionalizacijo, ki se odvija po določenem redosledu posameznih faz in oblik internacionalizacije. Te so odvisne od notranjih in zunanjih pogojev, pri čemer domači dejavniki potiskajo internacionalizacijo, dejavniki tujega in mednarodnega okolja pa vlečejo podjetja na svoja področja ali ustvarjajo za to ustrezne predpogoje (Svetličič, 1996: 290-291).

Na temelju dejavnosti finskih podjetij je Luostarinen ugotovil, da so le-ta začela proces internacionalizacije povsem različno, glede na sektor svoje dejavnosti. Najprej je prišlo do internacionalizacije v predelovalni industriji (izvoz), sledili so gradbeništvo, storitvene dejavnosti ter malo podjetništvo. Najprej so se internacionalizirale tradicionalne panoge (izvoz lesne, kovinske industrije), potem nove panoge (izvoz tekstila, oblačil, obutve,...), v sedemdesetih so podjetja začela z licenčnim poslovanjem, podpogodbeništvom (gradbeništvo), v osemdesetih (mednarodna faza) pa je delež delovanja v tujini že presegel 50 odstotkov. Velika večina podjetij, zajetih v Luostarinenovi analizi, je najprej internacionalizirala svojo dejavnost na področju blaga, zatem storitev, sistemov in končno na področju »know how«. Po oblikah delovanja v tujini (kot je tudi razvidno iz Tabele 1) se običajno začne z ne-investicijskimi oblikami (trgovina). Temu sledijo pogodbene oblike mednarodnega sodelovanja (licence, franšize, kooperacija, projekti na ključ), naložbeno sodelovanje (v trgovinske podružnice), pogodbeno sodelovanje v proizvodnji, portfolio naložbe in nazadnje TNI. Geografsko v zgodnjih fazah prevladujejo najbližja tržišča, s katerih podjetje širi svojo internacionalizacijsko dejavnost v koncentričnih krogih, potem ko si pridobi določene izkušnje ter moč za širitev (Svetličič, 1996: 291-292).

---

<sup>8</sup> O pomenu začetnih faz internacionalizacije za manjše države piše tudi Damijan, ko na podlagi deleža izvoza v BDP in izvoza na prebivalca dokazuje, da so nekatere majhne države zelo izvozno usmerjene, in to precej bolj

Tabela 1: Stopnje internacionalizacije dejavnosti finskih podjetij

Faza	Predmet	Oblike	Lokacija
<b>Začetna faza internacionalizacije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fizični proizvodi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>neinvesticijske oblike</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dominantno bližnje dežele</li> </ul>
<b>Razvojna faza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>blago, storitve, sistemi, know how</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TNI na področju trgovine &amp; blaga,</li> <li>Neinvesticijske oblike na področju storitev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bližnje dežele</li> </ul>
<b>Faza multinacionalnega podjetja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dominirajo različne kombinacije sektorjev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prevladujejo neinvesticijske oblike, razen pri blagu, kjer so povečini trgovinske TNI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pretežno bližnje dežele, manj v primeru storitev</li> </ul>
<b>Zrela faza internacionalizacije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dominirajo kombinacije med sektorji, sicer so zastopani vsi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pri blagu dominirajo proizvodne TNI, pri know how in sistemih pa neinvesticijske oblike</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>delež bližnjih dežel prevladuje, vendar je najnižji, pri sistemih že prevladujejo druge države</li> </ul>

Vir: Svetličič, 1996: 292

### 2.3 Izvoz in neposredne investicije v tujino – izbrana načina internacionalizacije

Izhodna internacionalizacija se pojavlja kot izvoz, neposredna tuja investicija (TNI), ali kot razne druge pogodbene oblike dolgoročnega sodelovanja med podjetji, vendar pa največjo vlogo v procesu samem igrajo TNI. »Danes govoriti o izhodni internacionalizaciji je kot nekdanj govoriti o pospeševanju izvoza. V pogojih globalizacije mednarodnega poslovanja, velike mobilnosti kapitala, zmanjševanja stroškov poslovanja na daljavo, oligopolizacije trgov in drugih značilnosti rastoče soodvisnosti gospodarstev je izvoz le eden, vse večkrat nezadosten, način ohranitve prodora na tuje trge« (Svetličič, Rojec, Trtnik, 1999:1).

#### 2.3.1 Izvoz

Glavna značilnost izvoza kot oblike izhodne internacionalizacije je, da fizični proizvodi določenega podjetja (ali podjetij) prehajajo preko državnih meja. Obseg, do katerega se mora podjetje angažirati na tujih trgih ter mu prilagoditi svoje aktivnosti, je odvisen predvsem od

---

kot velike države. Prav tako, piše Damijan, na stopnjo izvoza vplivata stopnja gospodarske razvitosti ter



oblike izvoza. Tako se v primeru *indirektnega izvoza* večina mednarodne dejavnosti izvede preko zunanjih sodelavcev (posrednikov). V primeru *direktnega izvoza* pa se marketinški in prodajni oddelek podjetja ukvarja neposredno s tujimi kupci, kar seveda zahteva višjo stopnjo organiziranosti in izkušenosti ter poznavanja teh trgov. Največja privlačnost izvoza za majhna podjetja je, da predstavlja relativno enostaven, poceni ter »lahek« začetek internacionalizacije, medtem ko se velika podjetja nad izvozom navdušujejo iz povsem drugačnih razlogov, to je zaradi koncentracije proizvodnje (ekonomije obsega ter skupne proizvodnje in razdelitve) v državi, ki najbolj ustreza potrebam in zahtevam dotičnega podjetja. Druga plat izvoza je njegova ranljivost glede na protekcionistične ukrepe držav uvoznic, prav tako pa lahko določeno stopnjo omejitev predstavljajo spreminjajoči se devizni tečaji. Velika fizična oddaljenost med lokacijo proizvodnje ter izvoznimi trgi zviša transportne stroške, podaljša čas dostave in distribucije, medtem ko lahko velika psihološka oddaljenost rezultira v pomanjkanje proizvajalčeve odzivnosti na spremembe na lokalnih trgih<sup>9</sup>. Močno vlogo pri izvozu igrajo tudi pravna in administrativna tveganja, na katera vplivajo regulative držav uvoznic in izvoznic (npr. izvozna in uvozna dovoljenja, carinski postopki dvigujejo ceno izdelkov in storitev in zatorej velikokrat znižujejo konkurenčnost podjetja na izvoznih trgih) (Jepma, 1996: 15-17, 145).

Svetovni obseg proizvodnje podjetij v tuji lasti je že presegel obseg svetovnega izvoza, ki postaja vse bolj rezultat drugih oblik mednarodnega sodelovanja, na primer neposrednih tujih investicij, ki inducirajo izvozno-uvozne tokove. Podjetja so skozi leta mednarodne aktivnosti spoznala, da brez internacionalizacije dejavnosti ne morejo krepiti svoje konkurenčnosti, kar je še posebej pomembno za podjetja iz manjših držav, ki morajo preseči omejitve majhnega domačega trga.

### 2.3.2 Neposredne investicije v tujino

Kljub napovedi, da bodo v letu 2001 svetovne neposredne tuje investicije (TNI) v primerjavi z letom 2000 padle, ostajajo daleč najdinamičnejša oblika mednarodnega ekonomskega

---

zemljepisna lega države (oboje je premo sorazmerno s stopnjo izvoza) (Damijan, 1996: 120-122).

<sup>9</sup> Proizvajalci so prisiljeni intenzivneje obdelovati tuja tržišča s podružnicami v državi uvoznici, katerih naloge so intenzificirati prodajo ter povezovati prodajo in montažo blaga. Prednosti pri tem so številne. Izvoznik ima boljše in natančnejši pregled tržišča zaradi dobrih možnosti analize in hitrega obveščanja o morebitno spremenjenem povpraševanju, boljše povezavo s kupci, manjše stroške za embalažo. Pomanjkljivosti poslovanja s podružnicami so veliki fiksni stroški, možnost političnih tveganj ter gospodarskopoličnih sprememb v državi uvoznici. Seveda pa morata biti ob ustanovitvi prodajnih podružnic izpolnjena vsaj dva pogoja: zadostne dobavne zmogljivosti ter zadostne in stalne zmogljivosti odjema (Hrastelj, 1987: 42)

povezovanja v zadnjih treh dekadah<sup>10</sup>. Rastle so bistveno hitreje od mednarodne trgovine in proizvodnje v svetu, saj so se od leta 1950 povečale za 25-krat v primerjavi s trgovino, ki se je povečala za 16-krat ter 6-krat v primerjavi s svetovno proizvodnjo (Svetličič, Jaklič, 2001: 185).

**Tuje neposredne investicije**<sup>11</sup> so realna vlaganja v tovarne, kapital, dobrine, zemljo ter inventar. Ob tem sta prisotna tako kapital ter upravljanje, investitor pa ima nadzor nad uporabo kapitala, v katerega je vložil<sup>12</sup>. Navadno so neposredne tuje investicije v obliki podružnice, ki jo ustanovi podjetje, razširitve obstoječih enot v tujini, ali pa v obliki prevzema nekega drugega podjetja. V mednarodnem okviru se največkrat direktnih tujih investicij poslužujejo multinacionalna podjetja, in sicer v predelovalni industriji, izrabi virov ter v storitvah (Salvatore, 1999: 366). Dunning neposredne tuje investicije opredeljuje kot izvoz nadzora nad uporabo prenesenih vrednosti. Nadzor se bo spreminjal skladno z naravo teh vrednosti ter s strategijo ter konkurenčno pozicijo multinacionalnih podjetij (Dunning, 1988: 64). Prav tako, piše Dunning, gre pri TNI za paket ustvarjenih vrednosti, ki so prenesene preko državnih meja pod jurisdikcijo podjetja, ki transfer izvaja (Dunning in Dilyard, 1999: 10).

»Po definiciji tuje neposredne investicije sodijo med najvišje oblike internacionalizacije. So prevladujoča oblika poslovnega vlaganja v tujino, ki se od ostalih oblik mednarodnih tokov kapitala razlikuje predvsem po tem, da gre za strateško obliko vlaganja, katere značilnosti sta dolgoročnost in aktivna vloga tujega investitorja. Pospeševanje TNI predstavlja enega osrednjih orodij ekonomske politike države, saj TNI poleg vpliva na razvojni potencial gospodarstva prinaša vrsto pozitivnih spremljevalnih učinkov« (Agencija RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije, 2001: 3).

---

<sup>10</sup> Po podatkih UNCTAD-a ima več kot 40.000 podjetij proizvodne obrate v več kot treh državah, nadsacionalna podjetja pa imajo v rokah dve tretjini svetovne proizvodnje. Vir: <http://www.sta.si>, 30.8.2002.

<sup>11</sup> »Najbolj uveljavljen, najpogosteje v splošni rabi in najbolj populariziran termin neposrednih naložb je tuje neposredne investicije. Ta delno ponazarja, da so bile tovrstne naložbe primarno obravnavane predvsem z vidika države prejemnice in vplivov nanjo. Kjer je bolj poudarjen vidik in učinki na države in podjetja, ki investirajo, se uporablja termin neposredne naložbe v tujino, medtem ko se je v strokovni literaturi, ki ožje preučuje teorijo in razvoj neposrednih naložb popolnoma uveljavila ločitev na vhodne in izhodne investicije« (Trtnik, 1999: 17-18).

<sup>12</sup> »Možnost nadzora in upravljanja, ki se je uveljavila kot ključni element razlikovanja med neposrednimi in portfolio naložbami, se navezuje na delež lastnine tujega investitorja v kapitalu podjetja. Višina deleža, ki naj bi omogočala nadzor in upravljanje, v svetu še vedno ni enotno določena. Ob razprševanju lastninskih deležev in razvoju kapitalskih trgov ter spreminjanju poslovne politike MNP se je ta meja precej zniževala (od 100% na 50%, nato naprej na 25%, kasneje pa še manj). Priporočilo OECD in IMF kot neposredno naložbo danes definira najmanj 10% delež v kapitalu, vendar te meje med portfolio in neposrednimi naložbami še niso sprejele vse države« (Trtnik, 1999: 16).

»Z neposrednimi tujimi investicijami v tujino nastajajo multinacionalna podjetja (MNP), ki so po terminologiji Združenih narodov opredeljena kot podjetja, ki obsegajo matično podjetje in njegovo(e) afiliacijo(e) oziroma enoto(e) v tujini. Matično podjetje je tisto podjetje, ki nadzoruje sredstva drugih podjetij izven nacionalnih meja z določenim (vsaj 10-odstotnim) deležem v lastniškem kapitalu. Tuja afilicija<sup>13</sup> je podjetje v tujini, v katerem je investitor lastnik določenega deleža« (Trtnik, 1999: 17).

### **2.3.2.1 Motivi za neposredne tuje investicije**

#### **2.3.2.1.1 Makrodeterminante**

Odločitev za direktno investiranje v tujini podjetje navadno sprejme, ko sodelovanje med podjetjem in državo, kjer naj bi bila investicija locirana, traja že nekaj let, čeprav smo danes priča novonastalim podjetjem, ki zaradi pritiskov čimprejšnjega širjenja mednarodnega poslovanja kmalu po ustanovitvi začnejo investirati na tuje. Podjetje najprej razvija trg za svoje izdelke preko izvoza, do investicij pa pride, ko sta obseg prodaje ter znanje o tržišču dovolj velika, da tako investicijo tudi dopuščata. Preden se podjetje odloči za investicijo (četudi gre za investicijo v podjetje, s katerim že ima dolgoletne stike), mora preučiti številne dejavnike, ki bi lahko vplivali na bodoče sodelovanje, in ki jih lahko razvrstimo v naslednjih šest skupin (Jepma, 1996: 59):

- makroekonomska situacija ter splošna vladna politika države, v katero se investira;
- ekonomski in politični riziki;
- regulatorna in institucionalna investicijska klima;
- pogoji razpoložljivosti proizvodnih dejavnikov;
- ekonomska infrastruktura in
- fizični ter socialno-kulturni dejavniki.

---

<sup>13</sup> Izraz afilicija zajema tri oblike: odvisno hčerinsko podjetje, kjer ima matično podjetje v lasti več kot 50% deleža v podjetju; podjetje v delni lasti, kjer ima podjetje v lasti od 10% do 50% deleža podjetja; poslovna enota, podružnica, ki je v popolni lasti matičnega podjetja oziroma skupni lasti (Trtnik, 1999: 17).

Tabela 2: **Determinante (ne)privlačnosti države prejemnice investicij**

Skupine dejavnikov	Podrobnejša opredelitev
Makroekonomska situacija ter splošna vladna politika države, v katero se investira	BDP/prebivalca, porazdelitev dohodka, rast BDP, konkurenčnost, monetarna in proračunska politika, trendi v kupni moči, politika menjalnih tečajev, inflacija, obrestne mere.
Ekonomski in politični riziki	Stabilnost ekonomske in socialne politike, valutne omejitve (konvertibilnost), socialni nemiri in sovražnosti (nasprotujoče si politične, nacionalne, verske skupine v državi,...), nacionalizem, zunanje grožnje, nevarnost izbruha vojne.
Regulatorna in institucionalna investicijska klima	Določila o trgovanju (uvozne carine, kvote, regulative o zdravstvenih in varnostnih standardih, zaščita tehnološkega know how, zaščita blagovne znamke, določila o distribuciji, sklenjeni prostotrgovinski sporazumi), investicijska klima (subvencionirani stroški investiranja ali proizvodnje, posebne davčne olajšave, zaščita pred uvozno konkurenco).
Pogoji razpoložljivosti proizvodnih dejavnikov	Pogoji na trgu delovne sile in stroški dela (razpoložljivost nekvalificirane, kvalificirane in polkvalificirane delovne sile, stroški dela in trendi v rasti plač, produktivnost dela, vpliv in moč sindikatov), drugi produkcijski dejavniki (razpoložljivost ter cena surovih materialov, vmesnih produktov, kapitalnih dobrin, dostop do tehnologij, tipi kapitala, ki je na razpolago, kvaliteta infrastrukture in komunikacij).
Ekonomska infrastruktura	Dobri lokalni partnerji, dobavitelji, kupci, zanesljivo sodstvo, lokalna konkurenca.
Fizični ter socialno-kulturni dejavniki	Geografska lokacija, klima, domači in mednarodni transport, kulturni dejavniki (kreativnost, odgovornost do dela, čas, potreben za sprejemanje odločitve lokalnega partnerja, odprtost, zanesljivost, etnično determinirani industrijski odnosi, rast prebivalstva), kriminaliteta.

Vir: Jepma, 1996: 68-71

### 2.3.2.1.2 Podjetniški motivi

»Temeljni motiv za neposredne naložbe v tujini je - prav tako kot za portfolio investicije - dolgoročno maksimiranje uspešnosti (učinkovitosti podjetja), kajti samo dejstvo, da podjetje

proizvaja tudi izven svojih meja, na splošno ne spreminja interesov lastnikov kapitala« (Trtnik, 1999: 23). V širšem smislu lahko govorimo o štirih glavnih razlogih, ki vplivajo na odločitve podjetij za mednarodno proizvodno: *iskanje virov* (ang. resource seeking), *iskanje trgov* (ang. market seeking), *povečevanje učinkovitosti* (ang. efficiency seeking) ter *strateški razlogi* (ang. strategic asset seeking). V devetdesetih so multinacionalna podjetja predvsem zasledovala pluralne cilje ter se angažirala v takih neposrednih investicijah, ki so vsebovale vsakega od naštetih motivov. Seveda se lahko motivi za mednarodno proizvodnjo tudi spreminjajo, vendar pa na začetku večina podjetij investira v tujino z namenom pridobiti si naravne vire ali pa dostop do trgov, kasneje pa te trge izrabljajo za izboljšanje svojega položaja na globalnem trgu z izboljševanjem učinkovitosti in komparativnih prednosti (Dunning, 1999: 56-57). V nadaljevanju so na kratko predstavljene značilnosti, namere in motivi, ki ženejo določen tip internacionaliziranih podjetij: iskalce virov, iskalce trgov, iskalce učinkovitosti, podjetja, katerih razlogi za investiranje so strateški, ter ostalih.

#### *Iskalci virov*

Taka podjetja investirajo v tujino z namenom, da pridobijo določene vire po nižjih realnih stroških, kot bi jih lahko dobila doma. Motivacija za TNI je povečati dobičkonosnost in konkurenčnost podjetja na trgih, na katerih nastopa. Večina outputov afiliacij podjetja se izvozi, povečini – čeprav ne izključno – na trge razvitih držav (Dunning, 1999: 57).

Podjetja, ki z neposrednimi investicijami skušajo najti nove vire na tujem, lahko razdelimo v tri glavne kategorije (Dunning, prav tam):

- podjetja, ki iščejo fizične vire (proizvajalci primarnih dobrin ter predelovalna industrija iz držav v razvoju ter tudi razvitih držav, katerih želji sta zmanjšanje stroškov ter varnost dobav virov). Viri, ki jih iščejo, vključujejo povečini rudnine, surove materiale ter kmetijske proizvode. Ena pglavitnih značilnosti investicij, ki iščejo vire je, da navadno pomenijo izdatne finančne stroške, kar pomeni, da so po opravljeni začetni investiciji zelo vezane na prvotno lokacijo (nizko mobilne),
- podjetja, ki iščejo poceni in dobro motivirano nekvalificirano ali polkvalificirano delovno silo. Taka podjetja prihajajo iz držav z visokimi stroški dela in se zatorej odločijo, da bodo tu proizvajala delovno intenzivne vmesne ali končne produkte, ki jih bodo kasneje izvažala. Večina takih investicij gre v bolj razvite države v razvoju, ki so – s ciljem privabiti take investicije – vzpostavile prostocarinska področja,

- podjetja, ki iščejo tehnološko sposobnost ter tržna, upravljalska ter organizacijska znanja (sodelovanje na primer korejskih, indijskih podjetij s podjetji Evropske unije v visoko tehnoloških sektorjih).

Večina investicij evropskih, ameriških in japonskih podjetij devetnajstega stoletja je iskala zanesljive vire primarnih proizvodov. Do sredine osemdesetih dvajsetega stoletja so take investicije padle na račun rasti pomena umetnih materialov. V zadnjih letih se je – glede na padajočo vlogo delovne sile v procesu dodajanja vrednosti proizvodov - zmanjšal delež investicij, ki iščejo poceni in nekvalificirano delovno silo, nasprotno pa je iskanje specializiranega, tehnološko visoko izobraženega kadra, dobilo na pomenu (Dunning, 1999: 58).

### *Iskalci trga*

To so podjetja, ki investirajo v določeno državo ali regijo, da dobavljajo blago ali storitve na trge teh ali bližnjih držav. V večini primerov je podjetje te trge oskrbovalo že prej z izvozom, vendar pa se, bodisi zaradi visokih carinskih omejitev bodisi nekih drugih ovir izvozu, odloči za druge oblike internacionalizacije. Vzpodbude držav gostiteljic, s katerimi naj bi se povečal priliv naložb, igrajo pomembno vlogo pri odločitvah podjetja za investiranje v določeno državo. Včasih lahko skuša podjetje nadomestiti izvoz na tuje tako, da investira v neko tretjo državo, od tam pa izvažna na željene trge. Cilji investicij, ki iščejo trg je, da zadržijo ali zaščitijo te trge ali pa da izkoristijo ali promovirajo nove trge. Poleg velikosti tržišča in možnosti za rast le-tega ločimo štiri glavne razloge, ki vzpodbujajo iskalce trgov k investicijam na tuje (Dunning, 1999: 58):

- da sledijo glavnim dobaviteljem ali kupcem, ki so začeli z mednarodno proizvodnjo na tujem, in tako ohranijo svoje poslovanje;
- dokaj pogosto se morajo proizvodi prilagajati okusom in potrebam lokalnih kupcev ter virom in sposobnostim. Še več, brez spoznavanja lokalnega jezika, poslovnih običajev ter tržnih postopkov v državi gostiteljici lahko investirajoča podjetja zaostanejo za domačimi proizvajalci.
- manjši transakcijski stroški, ki izvirajo iz proizvodnje in distribucije na istem tržišču, čeprav je odločitev o investiranju v tem primeru močno lokalno- ter industrijskospecifična. Verjetneje je, da bo proizvodnja blaga, katerega transportni stroški so relativno višji, sam postopek izdelave pa ekonomičen, locirana blizu glavnih potrošnih centrov. Podjetja iz držav, ki so bolj oddaljena od pomembnih trgov, bodo bolj verjetno

začela s proizvodnjo na teh trgih, prav tako kot se bo to zgodilo v primeru visokih uvoznih omejitev na te trge ter v primeru vladne strateške investicijsko vzpodbujevalne politike.

- nekaterim multinacionalnim podjetjem se zdi nujna fizična prisotnost na vodilnih trgih, kjer so istočasno prisotna tudi najbolj konkurenčna podjetja. Tako je večina največjih multinacionalk v najbolj oligopolnih sektorjih (na primer naftna goriva, farmacevtski izdelki,...) ne le prisotnih na najpomembnejših svetovnih trgih, ampak istočasno pospešeno investira v raziskave in razvoj (R&R). R&R investicije so lahko defenzivne ali agresivne; sledijo konkurenci ("follow my leader") ali pa skušajo z vlaganjem v rastoč trg povečati globalne interese podjetja.

### *Iskalci učinkovitosti*

Motivacija tovrstnih naložb je tako racionalizirati strukturo že obstoječih naložb (tako tistih, ki iščejo vires kot trg), da lahko investirajoče podjetje profitira na skupnem upravljanju geografsko razpršenih aktivnosti. Take prednosti izvirajo predvsem iz ekonomij obsega ter ekonomij skupne proizvodnje in razdelitve ter diverzifikacije tveganja, ki so posledica proizvodnje v različnih kulturnih krajih, ter iz priložnosti za cenovno arbitražo ter diferenciacijo (Dunning, 1999: 59).

Navadno so to izkušena in velika multinacionalna podjetja, ki proizvajajo standardizirane proizvode ter izkoriščajo prednosti procesa mednarodne proizvodnje. Ločimo lahko dva glavna tipa iskalcev učinkovitosti (Dunning, 1999: 60):

- tista, ki so zasnovana tako, da v različnih državah izkoristijo prednosti razlik v razpoložljivosti ter stroških tradicionalne obdarjenosti s proizvodnimi faktorji (to obrazloži velik del delitve dela znotraj multinacionalnih podjetij, saj se kapitalno, tehnološko in informacijsko intenzivni procesi dodajanja vrednosti proizvodom izvajajo v razvitih državah, delovno intenzivni ter tisti, ki izkoriščajo obdarjenost z naravnimi viri, pa v državah v razvoju) ter
- tista, ki locirajo svojo proizvodnjo v državah s podobnimi ekonomskimi strukturami ter lahko tako bolj izkoriščajo prednosti ekonomij obsega ter ekonomij skupne proizvodnje in razdelitve, razlik v okusih potrošnikov in skupne ponudbe (tradicionalna naravna obdarjenost s proizvodnimi dejavniki igra tukaj manjšo vlogo vplivanja na DTI, medtem ko so ustvarjene sposobnosti, obstoj podpornih panog, značilnosti lokalne konkurence ter narava povpraševanja ter vladne mikro- in makropolitike pomembnejši dejavniki).

### *Strateški razlogi*

Strateški razlogi k investicijam v tujino vodijo tista podjetja, ki s TNI (največkrat s prevzemi, skupnimi vlaganji) uresničujejo dolgoročne strateške cilje, še posebej ohranjanje ali krepitev mednarodne konkurenčnosti. Ta podjetja so lahko multinacionalna podjetja, ki zasledujejo integrirano globalno ali regionalno strategijo ali pa podjetja, ki prvič investirajo in si skušajo na teh trgih zagotoviti konkurenčne prednosti. Motiv strateških investicij ni toliko izkoriščanje specifičnih stroškovnih ali tržnih prednosti nasproti tekmecem, ampak bolj povečevanje premoženja ter diverzifikacija dejavnosti, ki krepi konkurenčni položaj podjetja ter zmanjšujeta negotovost poslovanja podjetja. Kot iskalci učinkovitosti tako tudi podjetja, ki sledijo strateškim motivom, skušajo kapitalizirati prednosti skupnega lastništva diverzificiranih dejavnosti v različnih ekonomskih okoljih (Dunning, 1999: 62).

"Podjetja, ki strateško vlagajo, pričakujejo, da bodo s prevzemi in skupnimi vlaganji prednosti prevzetih podjetij ali partnerjev prenesli na celotno organizacijo (npr. novi trgi, R&R sinergije, nižji transakcijski stroški, večja pogajalska moč v vlogi kupca in dobavitelja na trgu, znižanje administrativnih stroškov na enoto, širši izbor proizvodov, večja razpršitev tveganja, internalizacija trgov, lažje sklepanje pogodb s tujimi vladami,...) ali pa bodo vsaj preprečila, da bi prednosti izrabili njihovi tekmeci" (Trtnik, 1999: 29).

### *Drugi razlogi*

Obstajajo še drugi razlogi za dejavnost multinacionalnih podjetij, ki jih ne moremo razvrstiti v štiri zgoraj naštetе kategorije, čeprav so z njimi povezane. Dunning jih klasificira v tri skupine (Dunning, 1999: 61-63):

- investicije, ki jih motivira cilj ubežati restriktivni zakonodaji ali makroorganizacijski domači politiki (ang. escape investments). Zelo verjetno je, da bodo take investicije izvirale iz držav, katerih vlade izvajajo močno intervencionistično politiko, ter iz sektorjev, v katerih je ta politika najmočnejša, čeprav se z renesanso protržnih ekonomskih politik delež teh investicij zmanjšuje.
- namen "podpornih naložb" (ang. supportive investments") je podpirati ostale dejavnosti podjetja, katerega del so. Največkrat so povezane s trgovino, promocijo in pospeševanjem izvoza in olajšanjem uvoza investitorjev ali drugih enot podjetja. "Pogosto so podporne naložbe namenjene za podružnične pisarne in delujejo kot kontrolni in administrativni centri, koordinirajo dejavnosti med posameznimi enotami, skrbijo za izmenjavo



informacij, kadrovanje, odnose z javnostmi, sodelovanje z vladami in lokalnimi oblastmi ali iščejo dodatne investicijske priložnosti" (Trtnik, 1999: 30).

- "pasivne investicije" (ang. passive investments). Do razlage pasivnih investicij pridemo z razlikovanjem med direktnimi tujimi investicijami in portfolio investicijami, kjer ne gre za nadzor nad poslovanjem podružničnega podjetja, ampak zgolj za maksimiranje profitov. Vlagatelj pri portfolio investicijah (v tem primeru pasivnih investicijah) izraža zaupanje v obstoječo organizacijo in upravljanje podjetja tako, da vanj investira in pričakuje dobiček oziroma apreciacijo vloženega kapitala. V nasprotju pa direktne investicije izražajo pričakovanja, da bo vlagatelj v podjetje poleg kapitala vložil še del svojega upravljalškega znanja oziroma prispeval vse, da bo izboljšal poslovanje in s tem povečal dobiček.

"Podjetniški motivi, podjetniške lastniškospecifične prednosti in značilnosti države izvora skupaj tvorijo potisne dejavnike (ang. push factors) neposrednih naložb v tujino oziroma internacionalizacije na splošno. Med vlečne dejavnike internacionalizacije (ang. pull factors) sodijo značilnosti in razmere v državi gostiteljici" (Trtnik, 1999: 31). Večina teh dejavnikov se razlikuje med velikimi in majhnimi državami; za podjetja iz malih držav imajo pri internacionalizaciji pomembnejšo vlogo potisni dejavniki, medtem ko imajo pri podjetjih iz velikih držav pogosto večji pomen vlečni dejavniki (Trtnik, prav tam).

### 3 PREGLED RAZVOJA IN VSEBINE NEKATERIH TEORIJ MEDNARODNE PROIZVODNJE

#### 3.1 Zakaj teorije mednarodne proizvodnje?

Rastoč pomen, število ter obseg transnacionalnih podjetij (MNP) po drugi svetovni vojni je pospešil zanimanje za razloge, kako določen tip poslovanja podjetje spremeni v multinacionalno podjetje. Sprva se je mednarodne investicijske tokove razlagalo s pomočjo neoklasičnih teorij, po katerih so države z nizko kapitalno produktivnostjo vlagale v države z visoko kapitalno produktivnostjo ter tako dosegle maksimalni dobiček, kar se je v času ameriških investicij v Evropo v petdesetih letih tudi potrdilo, v šestdesetih pa kaj hitro ovrglo. Tako je bila pomanjkljivost teorij mednarodne proizvodnje predvsem v nepopolni obrazložitvi določenih dejstev mednarodne menjave, v smislu njenega vzorca, smeri ter stopnje rasti<sup>14</sup>.

Neoklasična teorija je postajala vse manj uporabna, saj se je izkazala za neuspešno iz sledečih razlogov (Jepma, 1997: 107):

- težko je razložila dvosmerne tokove neposrednih tujih investicij (TNI), kot tudi dejstvo, da do tujih neposrednih investicij prihaja med relativno podobnimi industrijskimi državami;
- ni bilo popolnoma jasno, zakaj bi podjetja, ki naj bi bila prvenstveno zainteresirana v dobičke, želela obdržati nadzor nad izrabo oz. vložkom svojega finančnega transferja, ter
- postajalo je očitno, da se dobičke v primeru tujih neposrednih investicij v večini primerov zelo težko napove, saj so napoved ovirala tveganja ter institucionalne ovire v državah prejemnicah kapitala.

Svetličič pa poleg dejstva, da teorije mednarodne menjave niso več uspele obrazložiti sodobnih tokov mednarodnih ekonomskih odnosov, navaja sledeče dejavnike, ki so prispevali k nastanku teorij mednarodne proizvodnje (Svetličič, 1996: 146):

- spremembe tržne strukture oz. nastanek oligopolnega trga;
- porast pomena podjetij kot nosilcev ekonomskih odnosov in s tem pomembne modifikacije vrste in pomena oblik sodelovanja ter

---

<sup>14</sup> Vir: The Indian Economic Journal: [www.indianeconomics.org/material/A-Jt9.pdf](http://www.indianeconomics.org/material/A-Jt9.pdf)

- preobrazba politične klime v bolj naklonjeno tujemu kapitalu.

### **3.2 Razvoj teorij mednarodne proizvodnje**

Kot že omenjeno je po drugi svetovni vojni prišlo do novih oblik mednarodnega sodelovanja, ki jih stare teorije mednarodne menjave niso uspeli pojasniti, kar pa še ne pomeni, da je nastala ena sama, nova teorija, ki je uspela zaobjeti vsa področja. Do šestdesetih let ni bilo splošno uveljavljene teorije, ki bi razlagala dejavnosti multinacionalnih podjetij ali tokove neposrednih tujih investicij. Vsi poskusi obrazložitve dejavnosti podjetij izven državnih meja so se končali pri (Dunning, 1999: 68):

- dokaj formalizirani teoriji portfolio kapitalskih tokov (Iversen, 1935);
- številnih empiričnih ter deželno-specifičnih študijah o faktorjih, ki vplivajo na lokacijo tujih direktnih investicij;
- priznanju nekaterih ekonomistov (Williams, 1929), da internacionalizacija nekaterih panog zahteva modifikacijo neoklasične teorije menjave ter
- spoznanju, da se skupnega lastništva nad transnacionalnimi dejavnostmi podjetij ne more smatrati kot nadomestek za mednarodne kartelev, ampak se ga lahko razlaga kot pričakovane dobičke od vertikalne ter horizontalne integracije (Penrose, 1956 & Bye, 1958).

Razprave o tem, ali naj gre za eno samo teorijo mednarodnega poslovanja ali pa naj se mednarodno poslovanje vključi v posamezne discipline (npr. mednarodne finance, marketing,...), so kasneje pripeljale do dveh smeri iskanja odgovorov na moderne oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja, in sicer lahko govorimo o razširjanju teorij mednarodne menjave s postopnim vključevanjem tujih neposrednih investicij (TNI), tehnologije ter multinacionalnih podjetij (MNP) v posamezne discipline ter o poglobljanju znanj o TNI ter MNP kot samostojni smeri.

Prvi, ki se je sistematično lotil analize TNI, je bil Stephen Hymer, ki je v svoji doktorski disertaciji prvič jasno razmejil TNI ter portfolio investicije, pri čemer je pri prvih gibalna sila razvoja profit in ne razlike v obrestnih merah, kot je veljalo do takrat. Hymerjeva teorija monopolnih prednosti je sicer uspela pojasniti, da mora podjetje, če hoče doseči profit, imeti pred podjetji države, v katero vlaga, določene monopolne prednosti, ni pa našla odgovora na vprašanje, zakaj podjetje izbere TNI in ne izvoza ali licence kot oblike svoje

internacionalizacije. Odgovor na to je našel Dunning (v sedemdesetih letih) v lastniških in lokacijsko specifičnih prednostih kot določilnicah mednarodne proizvodnje (več v podpoglavju o eklektični paradigmi).

Istočasno je Harry Johnson s pomočjo razlikovanja med oprijemljivim in neoprijemljivim kapitalom skušal obrazložiti nastanek afiliacij tujih podjetij. Johnson je trdil, da podjetje sicer zlahka prodaja oprijemljivi kapital v obliki opreme. Težje pa je to v primeru neoprijemljivega kapitala, kajti slednjega je težko oceniti.

Dunning se je v eklektični paradigmi lotil tudi vprašanja internalizacije podjetja, ki ga je nadalje razvijal Williamson, prva pa sta se z njim začela ubadati Peter Buckley in Mark Casson leta 1976. Temeljno vprašanje je namreč bilo, zakaj podjetje namesto tržne poti raje nadomesti trg z ustanovitvijo svoje afiliacije, na kar so odgovarjali z razlago, da so tržne transakcije za določene vrste blaga in storitev predrage in da jih je ceneje ter učinkoviteje proizvajati znotraj podjetja. Prav tako je postajalo vse bolj očitno, da trg za določen tip transakcij sploh ni primeren regulator, saj jih zavirajo premočne tržne hibe.

V zadnjem času se v teorijah mednarodne proizvodnje vse več pozornosti posveča poslovodstvenim vidikom ter vlogi vlade, s čimer se ukvarjajo Buckley, ki v internalizacijsko teorijo vgrajuje strateški menedžment, ter Grosse in Behrman, ki opozarjata na nujnost vključevanja tudi odnosov med vladami, med vlado in podjetji ter med podjetji in MNP, kar naj bi skupaj tvorilo teorijo mednarodnega poslovanja. Ta teorija naj bi razložila, kako podjetja reagirajo na vladne politike ter kakšna je politika vlad do strategije podjetij (Svetličič, 1996: 158 - 163).

Svetličič razvršča teorije mednarodne proizvodnje glede na splošno uveljavljenost, njihov pomen za razumevanje mednarodne proizvodnje in TNI ter po kriterijih ravni analize in pri tem razlikuje med šestimi skupinami (Svetličič, 1996: 168):

1. makroekonomske teorije;
2. mikroekonomske teorije;
3. eklektična paradigmo kot celovit pristop;
4. teorija multinacionalnih podjetij;
5. druge teorije mednarodne proizvodnje ter
6. teorija mednarodnega poslovanja.

### 3.3 Pregled nekaterih, za temo tega dela relevantnejših, teorij mednarodne proizvodnje

#### 3.3.1 John H. Dunning: Eklektična paradigma mednarodne proizvodnje (1977)

Eklektična paradigma skuša ponuditi splošen okvir za določitev obsega ter vzorca aktivnosti afilijacij domačih podjetij v tujini, kot tudi domačo proizvodnjo pod lastništvom tujih podjetij. Ne gre za »per se« teorijo, ampak bolj za teorijo meddržavno aktivnih podjetij, ki poudarja strukturo trgov, transakcijske stroške, upravljalna znanja. Tako distribucija proizvodnih dejavnikov kot oblika gospodarskega organiziranja sta pomembni za strukturo trgovine in proizvodnje. Podjetja se celo razlikujejo glede na organizacijske sisteme, inovacijske sposobnosti ter v odnosu do tveganj oz. v strateškem odgovoru na vse zgoraj omenjene spremenljivke (Dunning, 1999: 76).

Glede na eklektično paradigmo, ki je nastala kot odziv na potrebe po razvoju sinteze teorij mednarodne proizvodnje, sta stopnja ter struktura mednarodnega ekonomskega udejstvovanja določenega podjetja odvisna od (Dunning, 1988: 69 – 70):

1. obsega, do katerega taka podjetja (relativno do podjetij iz drugih držav) posedujejo unikatne neoprijemljive vrednosti („unique intangible assets“) ali **lastniškospecifične prednosti**. Sem štejemo npr. patente, trgovske znamke, upravljanje ter organizacijske veščine v podjetju, preferencialne dostope do inputov ali trgov ter ekonomije obsega.
2. tega, ali so podjetja sposobna pridobiti si svoje prihodke s tem, da prodajo pravico do uporabe svojih lastniških vrednosti ali pa tako, da izkoriščajo vmesne proizvode, kar pomeni da **internalizirajo trge**. To je v veliki meri odvisno od relativnih transakcijskih stroškov ter strateških prednosti uporabljanja eksternih ter internih trgov.
3. nemobilnih ter specifičnih virov na domačih ter tujih trgih, ki določajo privlačnost alternativnih lokacij za vsaj del proizvodnje vmesnih, kot tudi končnih produktov. Take spremenljivke vključujejo stroške surovin, delovne sile ter energije, transportne stroške ter nevarinske omejitve ter vladne intervencije, ki spadajo v sklop **lokacijskospecifičnih prednosti**.

Skratka, če govorimo o treh prednostih, ki podjetjem omogočajo napredek in razvoj v multinacionalna podjetja, ne moremo mimo OLI paradigme, ki je svoje ime dobila po treh karakteristikah: lastniških (**O**wnership), lokacijskih (**L**ocational) ter internalizacijskih (**I**nternalisation). Lastniške prednosti ponujajo podjetju specifične, za podjetje unikatne

pogoje proizvodnje, ki mu pomagajo ustvarjati prihodke ter dobičke. Ti unikatni pogoji proizvodnje so rezervirani za to določeno podjetje, kar pa ne pomeni, da se ne smejo združiti z drugimi proizvodnimi viri doma, kot tudi v tujini. Lastniške prednosti ter lokacijske specifičnosti skupaj obrazložijo direktne tuje investicije. Podjetje bo investiralo ter bo izbralo najprimernejšo lokacijo, ki ponuja večji trg, nižje stroške proizvodnje,..., kar pa je v večini primerov mogoče najti v tujini, potem ko so možnosti doma izčrpane oz. popolnoma izkoriščene. Tretji dejavnik eklektične paradigme je obstoj argumentov za internalizacijo: izkoriščanje lastniških prednosti s prevzemom vzporednih (konkurenčnih) aktivnosti s strani matičnega podjetja. V primeru, da hoče podjetje obdržati neoprijemljive prednosti, vendar se ostale oblike večnacionalnega sodelovanja izkažejo za neprimerne<sup>15</sup>, potem ne preostane drugega, kot da se del poslovanja prenese v celoti na področje, kjer podjetje želi začeti s proizvodnjo. V tem primeru pa lahko pride zgolj do podpisa splošne, začetne pogodbe, kajti matično podjetje je bodoči podružnici zaupalo preveč podatkov, ki jih slednja izrabi in posel propade. Zatorej je tveganje preveliko in internalizacija se izkaže kot edina racionalna ter dobičkonosna rešitev (Jepma, 1997: 112).

Pri internalizaciji se navadno srečamo z dvema tipoma integracij. Če gre za internalizacijo določenih delov proizvodnje, pri čemer je poudarek na zanesljivi dobavi ter nadzoru in neprekinjeni dobavi surovin ali prodaji izdelkov, govorimo o vertikalni integraciji, ki je značilna predvsem v državah v razvoju. Če pa gre za sočasno proizvodnjo diferenciranega proizvoda, ki se istočasno izdeluje doma, v matičnem podjetju ter v tujini, v različnih podružnicah, govorimo o horizontalni integraciji (Salvatore, 1999: 371-372).

Eklektična paradigma meri torej mednarodno ekonomsko udejstvovanje določene države z izvozom te države, s proizvodnjo njenih multinacionalnih podjetij ter s prodajo neoprijemljivih vrednosti tujim afilijacijam podjetij, pri čemer pa je potrebno odšteti vrednost »uvoza« teh enot v državo samo. Oblika mednarodnega udejstvovanja je odvisna od prednosti, ki jih ponuja domača država v primerjavi z državo gostiteljico, ter od obsega, do katerega transakcijski stroški preferirajo trg ali hierarhičen način izkoriščanja lastniškospecifičnih prednosti. Nenazadnje, pomembnost teh determinant je različna glede na državo, panogo ali aktivnost ter na specifične dejavnike podjetja (Dunning, 1988: 70).

---

<sup>15</sup> Če je npr. lastniška prednost podjetja v visoko usposobljenem kadru, njihovi unikatni organizacijski strukturi ter odlični uporabi opreme za doseg ciljev.

### 3.3.2 Tehnološki teoriji mednarodne menjave

#### 3.3.2.1 Posner: Teorija tehnološke vrzeli

Posner je v svoji teoriji skušal razložiti naraščajoči pomen trgovine med državami, ki so podobno obdarjene z viri, vendar pa je določena panoga v eni državi v absolutni prednosti pred isto panogo v drugi državi, kar postavlja prvo državo v vlogo začasnega monopolista. Sicer pa naj bi po Posnerju v primeru trgovine med razvitimi državami šlo predvsem za trgovino med novimi izdelki. »Država inovatorka lahko tako svojo prednost zadrži do tedaj, ko njene dejavnosti ne začnejo posnemati v drugih državah. Tehnološke spremembe so po Posnerju kontinuiran proces, pri katerem obstaja določeno neskladje med uvedbo nove tehnologije v inovacijski deželi in njeno adaptacijo v drugi. Istočasno pa obstaja tudi razkorak med oblikovanjem tega izdelka in oblikovanjem povpraševanja po izdelku v drugih državah. Bistvo argumenta je, da zaradi takšnega procesa stalnega inoviranja pride do mednarodne menjave celo med deželami s podobno strukturo proizvodnih dejavnikov, kar po sicer statičnem Heckscher-Ohlinovem modelu ne bi bilo mogoče. Povpraševanje bo zaostalo tem bolj, čim večja je razlika med novim in starim, že znanim izdelkom. Proizvajalci v tujini se morajo namreč odločiti, ali nadaljevati proizvodnjo starega ali uvesti novega, za kar potrebujejo določen čas. Višja konkurenčnost lokalnih proizvajalcev, ki tehnološko zaostajajo, lahko temelji na nižjih stroških dela, saj izhajajo iz države na nižji ravni razvoja. Medtem pa podjetja iz razvitih držav razvijejo nove proizvode in krog se znova začneja« (Svetličič, 1996: 203-205).

#### 3.3.2.2 Vernon: Teorija življenjskega cikla proizvoda

Medtem ko je Heckscher-Ohlin-Samuelson-ov model temeljil na stabilnih, identičnih proizvodnih funkcijah za določene dobrine, pa je produkcijska funkcija v Vernonovem modelu odvisna od trenutne faze v proizvodnem procesu. Proizvodnja izdelkov gre skozi tri faze. V začetni fazi (»initial phase«) ali v »fazi novega proizvoda« (po Svetličiču) se izdelek srečuje z mnogimi spremembami in prilagajanji, tako da je proizvodni proces oz. postopek nestandardiziran. Ko je izdelek ponujen potrošnikom, je primerjava z ostalimi izdelki, ki jih ponujajo drugi proizvajalci, težka. Tako ima povpraševanje v tej fazi nizko cenovno elastičnost, kar pomeni, da je obseg povpraševanja skoraj neobčutljiv na spremembe v ceni. Skozi čas proizvajalci vedo, kaj potrošniki želijo in zato lahko pride tudi do standardizacije procesa proizvodnje. S tem se tudi začne faza dozorevanja proizvoda (»growth phase«), v

kateri se ponudniki srečujejo z internimi ekonomijami obsega, medtem ko je potrošnik že spoznal izdelek in je sposoben primerjati cene z izdelki ostalih proizvajalcev, kar povzroči porast cenovne elastičnosti izdelka. V zreli fazi («maturity phase») je proizvodni proces popolnoma standardiziran in potrebna stopnja usposabljanja delavcev zelo upadla. Podjetja, ki ne proizvajajo dovolj učinkovito, so zaradi previsokih cen in posledično nižjega povpraševanja izločena iz trga, ostali pa, ker imajo boljši dostop do proizvodnih dejavnikov, zdržijo konkurenco (Jepma, 1997: 108).

Poleg pomena faznega pristopa k razvoju cikla proizvoda pa Vernon poudarja še dve stvari, in sicer, da se center proizvodnje izdelkov postopoma seli iz najbolj razvitih dežel v manj in najmanj razvite in da se s tem spremenijo tudi tokovi in vzorec mednarodne menjave (Svetličič, 1996: 206). Razlaga za ta dva poudarka leži v začetni prednosti, ki jo ima država inovatorka. Postopoma ta prednost upada, povečuje pa se primerjalna prednost manj razvitih dežel, v katere se je po standardizaciji postopka proizvodnje le-ta preselila.

Tabela 3: **Življenjski cikel proizvoda**

	<b>Začetna faza</b>	<b>Faza rasti</b>	<b>Zrela faza</b>
<b>Struktura povpraševanja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nizka stopnja elastičnosti</li> <li>narava povpraševanja ni popolnoma znana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>rastoča cenovna elastičnost</li> <li>začetek cenovne konkurence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>povpraševanje preko tržnih tehnik, cenovne ali blagovne diferenciacije</li> </ul>
<b>Proizvodnja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kratek proces</li> <li>hitre tehnološke spremembe glede na stopnjo usposabljanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>metode masovne proizvodnje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>stopnja usposabljanja nepomembna</li> <li>kapitalno intenzivnost</li> </ul>
<b>Industrijska struktura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>majhno število podjetij</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>veliko število podjetij v izgubi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>število podjetij v panogi se zmanjša</li> </ul>

Vir: Jepma, 1997: 109

### 3.3.3 Pomen tujih neposrednih investicij za gospodarstvo neke države: po Dunningu in Ozawi

Dunning, Tolentinova, Narula, Ozawa in drugi so se ukvarjali z vprašanjem, kakšna je vloga tujih neposrednih investicij (TNI) (vhodnih in izhodnih) v gospodarstvu neke države. Dunning je na vlogo TNI opozoril v svojem Investicijskem razvojnem ciklu (1979), ki ga je



kasneje preimenoval v Investicijsko razvojno pot, Ozawa pa je na primeru Japonske analiziral, kako lahko TNI pospešujejo razvoj.

### 3.3.3.1 Investicijska razvojna pot

Učinki vhodnih ali izhodnih TNI so odvisni od spleta makro in mikroekonomskih dejavnikov, ki se med seboj dopolnjujejo, zato je toliko težje analizirati posamezne posledice enih in drugih na razvoj gospodarstva. Bistvo Dunningove investicijske razvojne poti je, »da je obseg vhodnih in izhodnih TNI oz. saldo med njihovimi odlivi in prilivi funkcija razvoja stopnje dežele, merjene z bruto nacionalnim proizvodom po prebivalcu, in funkcija spreminjajoče konfiguracije lastniških, lokacijskih in internalizacijskih prednosti (Svetličič, 1996: 225)«. Dunning je ugotovil, da je stopnja razvitosti dežele odvisna od vhodnih in izhodnih TNI: čim več je obojih, večja je razvitost<sup>16</sup>.

Dunningova investicijska razvojna pot je sestavljena iz petih faz (Svetličič, 1996: 226-227; Dunning, 1999: 88-89):

- Prva, predindustrijska faza je značilna za tiste države, ki niso niti prejemnice TNI, niti same ne vlagajo v tujini, saj jim nezadostne lokacijske in podjetniške prednosti tega ne dopuščajo. Hkrati pa so naravni viri v tej državi skromni, pogosto jih spremlja slaba infrastruktura in neustrezna politika, kar poveča neprivlačnost za vhodne TNI. »Domača podjetja imajo malo akumulirane tehnologije in ustvarjenega premoženja, prevladuje delovno intenzivna proizvodnja in primarni sektor (Trtnik, 1999: 49)«.
- V drugi fazi pride z dvigom dohodkov do priliva tujih investicij v izkoriščanje razpoložljivih naravnih bogastev te dežele in v tradicionalno intenzivne dejavnosti, kar se pojavi predvsem kot substitucija uvoza, nadalje v trgovini in razdelitvi, transportu in komunikacijah, gradbeništvu in morda nekaj v turizmu. Vhodne tuje investicije so posledica povečanih lastniškospecifičnih prednosti, naraščajočega domačega tržišča, upadanja variabilnih stroškov glede nastopanja na tem trgu ter boljše investicijske klime. Tuja vlaganja so namenjena tudi preskakovanju carinskih in drugih trgovinskih pregrad, hkrati pa se pojavlja tudi nekaj investicij v tujini, kar pa je bolj posledica politike subvencioniranja izvoza in tehnoloških spodbud.
- V tretji investicijski fazi se zmanjša rast vhodnih ter poveča rast izhodnih investicij, hkrati s tem pa raste dohodek na prebivalca. Potrošniki postanejo zahtevnejši, podjetja razvijejo

---

<sup>16</sup> Čeprav je pogosto vzročno posledična obratna; od stopnje razvoja je odvisna stopnja razvitosti.

svoje specifične prednosti zlasti na področju standardiziranih proizvodov, pri katerih so konkurenčni zaradi cenejšega dela. Sčasoma pride do zmanjševanja konkurenčnosti delovno intenzivnih dejavnosti in stroški dela narastejo, zato začnejo podjetja iskati cenejše lokacije ter razmišljati o izhodnih neposrednih naložbah. Tuji vlagatelji se - zaradi relativnega zmanjševanja svojih prednosti glede na domače proizvajalce – vse bolj usmerjajo na tista vlaganja, s pomočjo katerih lahko krepijo svojo učinkovitost. Naložbe domačih podjetij v tujini so predvsem instrument iskanja trga oz. ohranjanja tržnih deležev v deželah, ki so na nižjih stopnjah razvoja. Čez čas se začnejo krepiti tudi izhodne naložbe, naravnane v krepitev učinkovitosti in ohranjanja strateške obrambe tržnih deležev, ter v zadnji fazi še način pridobivanja tehnološkega in drugega znanja v tujini. V tej fazi je vloga države že manj pomembna, saj je pridobivanje lastniško specifičnih prednosti domačih podjetij spodbujeno že z vhodnimi investicijami. Tako država zgolj odpravlja nekatere tržne nepopolnosti in privablja vhodne investicije v tiste sektorje, kjer so lastniške prednosti domačih podjetij šibke, lokacijske prednosti države pa močne. V panogah, kjer velja obratno, bo pospeševala izhodne investicije.

- V četrti fazi investicijskega cikla rast izhodnih investicij že presega rast vhodnih, kar pomeni, da dežela več vlaga v tujini, kot dobiva TNI iz tujine. Domača podjetja so zaradi krepitve lastnih tehnoloških sposobnosti ne le učinkoviti tekmeči tujim podjetjem, temveč tudi aktivno vstopajo na tuje trge. Dejavnosti, ki zaradi rastočih stroškov dela izgubljajo svojo konkurenčno prednost, se začnejo seliti v tujino, za državo pa so predvsem pomembne ustvarjene prednosti (za razliko od naravnih danosti v prvi in drugi fazi razvoja). Delo postane – v nasprotju s kapitalom – zelo drago, vloga vhodnih TNI pa je v tej fazi predvsem v dvigu učinkovitosti poslovanja. Vlada skuša še vedno zmanjšati tržne nepravilnosti ter okrepiti konkurenco, vse bolj pa se usmerja k podpiranju prestrukturiranja gospodarstva ter h krepitvi tehnoloških sposobnosti domačih podjetij.
- Navzkrižna vlaganja med razvitimi deželami so značilna za zadnjo fazo, imenovano tudi dohitevajočo fazo ali fazo konvergence. Razlika med vhodnimi in izhodnimi naložbami je še manjša, postopoma pa se približuje ničli. V tem položaju se nahajajo najrazvitejše države, nekatere pa se temu položaju približujejo. Zniževanje amplitud (razlik med vhodnimi in izhodnimi investicijami) je posledica dejstva, da postajajo lastniškospecifične prednosti bolj firmsko kot pa deželospecifične. Prav tako investicije vse bolj odsevajo razlike v okusih, ekonomijah obsega ter intenzivnosti internalizacije gospodarske dejavnosti v prostoru, kar je med drugim posledica tudi postopnega približevanja dohodkov po prebivalcu med deželami. Vse več transakcij se izvršuje znotraj podjetij, ki

postajajo vse bolj globalna ter izgubljajo svoje nacionalno poreklo. Podjetja lovijo najboljše tudi tako, da posnemajo, krepijo podobno vrsto lastniških prednosti v enaki dejavnosti, vendar ne nujno v isti državi. Vhodne naložbe prihajajo v razvite države iz držav na nižjih stopnjah investicijsko razvojne poti s ciljem osvajanja trga in znanja. Obenem izvirajo tudi iz držav, ki so v četrti in peti fazi razvojne poti, saj bodo podjetja hotela racionalizirati svoje odnose v medsebojnem poslovanju, kar bo povzročilo prepetuirajoče vzpostavljanje ravnotežja. Pri tem je pomembna tudi vloga vlade, ki bo upoštevala in se odzivala na poteze drugih držav, hkrati pa bo skušala sodelovati s podjetji, pospeševati njihovo strukturno prilagajanje ter zmanjšati druge transakcijske stroške.

Danes začnejo dežele investirati v tujini bistveno prej in na nižji razvojni stopnji, kot to predvideva Dunningova prvotna različica investicijsko razvojne poti, kar je prva ugotovila Tolentinova in kar sta kasneje, v devetdesetih, skušala obrazložiti Dunning in Narula. Vzrok za to naj bi bilo vključevanje drugih oblik mednarodnega povezovanja podjetij, ki imajo značaj nekapitalskih povezav (strateške povezave ali druge pogodbene oblike sodelovanja), kar na investicijski razvojni krivulji zmanjša amplitudo neto vlaganj. K skrajšanju posameznih faz prispeva tudi sodoben razvoj tehnologije in komunikacij, ki olajšata sam proces učenja in posnemanja.

### 3.3.3.2 Dinamična paradigma razvoja, spodbujena s tujimi neposrednimi naložbami

Terutomo Ozawa je na izkušnjah Japonske in azijskih novoindustrializiranih držav skušal v svojo paradigmo ustvarjalno povezati TNI, razvoj in zunanjo trgovino ter tako odgovoriti na vprašanja, kako so TNI pospeševale in kako lahko danes pospešujejo razvoj dežel gostiteljic, v kolikšni meri so vhodne TNI instrument preobrazbe domačega gospodarstva in kako so izhodne TNI lajšale preobrazbene napore dežel gostiteljic. Prav pri slednjem je trčil na problem neusklajenega razvoja med državami prejemnicami investicij in državami investitoricami, kar je vzpodbudilo njegovo bistveno ugotovitev, da lahko izhodne TNI pomagajo v preobrazbi nacionalnega gospodarstva dežele, ki jih izvaja, v kolikor so sestavni del sistematične razvojne strategije navzven naravnane razvoja. Potemtakem lahko tudi izhodne TNI (in ne le vhodne, katerim so predhodne teorije – razen Dunningova razvojna pot - pripisovale pomembnejšo vlogo v preobrazbi nacionalnega gospodarstva) prispevajo k preobrazbi domačega gospodarstva.

Ozawina dinamična paradigma razvoja spodbujenega z TNI leži na štirih ugotovitvah (Svetličič, 1996: 240):

- razvoj je postopen proces;
- TNI pospešujejo trgovino;
- posamezni proizvodni dejavniki in njihova konfiguracija igrajo v vsakem od razvojnih stadijev specifično vlogo. Nekateri so pomembnejši v zgodnjih, drugi v kasnejših razvojnih fazah;
- tehnološka akumulacija se odvija ne le s prevzemanjem oziroma absorbcijo tujega znanja, pač pa tudi z lokalizacijo tega znanja.

Po Ozawinem modelu naj bi razvoj držav v razvoju tekkel od factorsko preko investicijsko do inovacijsko poganjanega, kar je tudi zaključna faza napredovanja. V vsaki od treh faz imajo factorski pogoji različen pomen; sprva so pomembnejše surovine ter delovna sila, kasneje fizični kapital, nazadnje pa pridobi na pomenu človeški kapital. Podobno se zgodi z izvozno konkurenčnostjo, ki se najprej naslanja na fizične vire, kasneje pa vse bolj na znanje oz. tehnološke sposobnosti.

Tabela 4: **Dinamična paradigma razvoja, spodbujenega s TNI**

Stadij	Značilnosti
Faktorski	<ul style="list-style-type: none"> <li>• izvozno pospeševalna strategija države na temelju iskanja naravnih virov</li> <li>• vhodne TNI prav tako »resource seeking«</li> </ul>
Investicijski	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nižja nezaposlenost</li> <li>• višje plače, apreciacija valute</li> <li>• lokalizacija znanja in tehnološka akumulacija</li> <li>• povečana dodana vrednost ter kapitalna intenzivnost</li> <li>• TNI v deželah s poceni delovno silo ter naravnimi viri</li> </ul>
Inovacijski	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Človeški kapital, znanje</li> <li>• Ekonomije obsega</li> <li>• Večja vloga države (infrastruktura, R&amp;D)</li> <li>• Vhodne TNI v tehnološko intenzivne dejavnosti</li> </ul>

Vir: povzeto po Svetličič, 1996: 240-241

Ozawina paradigma razvoja je pomembna predvsem z vidika izhodnih TNI, ki jim namenja znatno pozornost. Po Ozawi igrajo namreč TNI sicer res veliko vlogo, vendar pa so prav tako odločilne strategije domačih podjetij ob izdatnem usmerjanju in pomoči države. Skratka, dinamična paradigma razvoja, ki ga pospešujejo TNI, poudarja vlogo ne le dinamičnih primerjalnih prednosti med državami v pogojih ponudbe in povpraševanja, pač pa tudi

podjetja kot oblikovalca lastniških podjetniških prednosti, razvojne razlike med gospodarstvi, fazni razvoj s strukturno preobrazbo in navzven naravnano strategijo ob ustrezni podpori države (Svetličič, prav tam).

Vzroki za rast moči zunanje trgovine držav, ki sledijo navzven naravnani strategiji (Svetličič, 1996: 246):

- zmanjšana tržna neskladja ter okrepljena konkurenca,
- večje možnosti trgovanja zaradi vhodnih in izhodnih TNI, ki krepijo primerjalne prednosti in pospešujejo trgovino,
- aktiviranje tržnih sil, ki prispevajo h gospodarski preobrazbi v smeri krepitve dejavnosti z večjo dodano vrednostjo ob podpori države.

Hitra rast gospodarstev je po Ozawi posledica navzven naravnane strategije, saj naj bi TNI bistveno skrajšale čas učenja, pridobivanja izkušenj in manjkajočega znanja ter na ta način skrčile razkorak razvoja med državami na višji in nižji razvojni stopnji. Država, ki se nahaja na nižji stopnji razvoja, lahko določene dejavnosti začne razvijati bistveno prej, kot bi to sicer dovoljevala domača konfiguracija proizvodnih dejavnikov in sposobnosti. Predpostavka je torej usklajena preobrazba izvoznic kapitala kot njegovih uvoznic, saj pride s pomočjo multinacionalnih podjetij do usklajenega procesa preobrazbe vseh vpletenih dežel, med katerimi potekajo tovrstne TNI (Svetličič, prav tam).

#### 3.3.4 Porterjev razvojni model in Dunningova dopolnitev Porterjevega diamanta

Porter se je ukvarjal z vlogo TNI ter s konkurenčnostjo držav oziroma z dejavniki, ki krepijo stroškovne in diferenciacijske konkurenčne prednosti. Po Porterju naj bi način, kako podjetja ustvarjajo ter zadržijo primerjalne prednosti v globaliziranem poslovnem okolju, ponujal nujno osnovo za razumevanje vloge domače države v procesu prestrukturiranja. Pri tem je potrebno upoštevati (Porter, 1990: 69 – 70):

- naravo virov, iz katerih izhajajo konkurenčne prednosti države;
- razloge, zakaj je za določeno podjetje bolj ali manj priporočljivo, da večino svoje proizvodnje locira doma ali v tujini;
- dejstvo, da podjetja dobijo ter zadržijo primerjalno prednost v mednarodnem konkurenčnem okolju preko izboljšav, inovacij ter nadgrajevanj (kot je poudarjal že Schumpeter, so prednosti, ki jih ima podjetje pred konkurenti, po svojem značaju

dinamične, kar pomeni, da so neprestane izboljšave ter inovacije za podjetje nujne, saj se učinki posameznih kaj hitro izničijo) ter

- dejstvo, da so tista podjetja, ki so pogosto vodilna v neki panogi, istočasno tista podjetja, ki prva zaznajo potrebe trga ali izkoristijo tehnološki potencial, in se tudi prva agresivno odločijo, da bodo novonastale potrebe ter ponujene možnosti izkoristila.

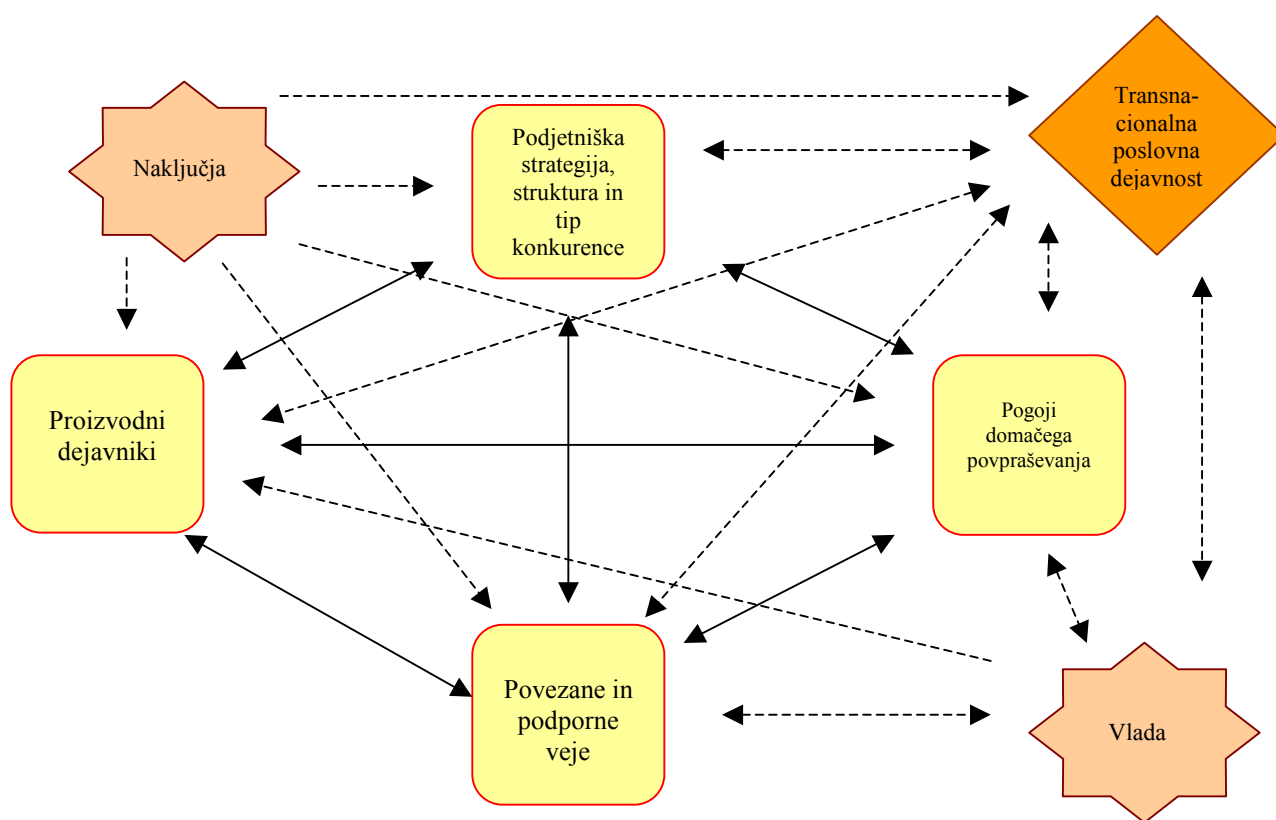
Dejstvo je, da ekonomije obsega, tehnološke možnosti ter diferencirani proizvodi ustvarjajo pogoje trgovine, saj so države, ki znajo izkoristiti njihove prednosti, sposobne izvažati. Vendar pa ni toliko pomembna zmožnost podjetij ter držav, da izkoristijo ponujene prednosti, kot je bistveno vprašanje, katera podjetja ter katere države bodo to dejansko storili. Zatorej se pojavlja vprašanje, zakaj podjetja nekaterih držav dosežejo tehnološko nadrejenost, proizvedejo več diferenciranih ali bolj kvalitetnih izdelkov oziroma izdelkov, ki jih potrošniki raje kupujejo. Skladno s tem Porter za determinante uspeha določene države (t.i. dejavnike konkurenčnih prednosti držav) našteva naslednje štiri značilnosti (»Porterjev diamant«) (Porter, 1990: 71):

1. Proizvodni dejavniki. Tu govorimo o položaju te države (v primerjavi z drugimi) glede razpoložljivosti proizvodnih dejavnikov, na primer izobražene delovne sile, infrastrukture, kapitala, ...
2. Pogoji domačega povpraševanja. Gre za naravo domačega povpraševanja po proizvodih ali storitvah določene panoge.
3. Povezane in podporne veje. Predvsem sta tu pomembni prisotnost ali odsotnost povezanih in podpornih vej v industrijah, ki so mednarodno konkurenčne.
4. Podjetniška strategija, struktura in tip konkurence. Sem prištevamo pogoje v državi, ki določajo nastanek, organizacijo in upravljanje podjetij ter samo naravo domače konkurence.

Države bodo zelo verjetno uspele v tistih panogah, kjer so determinante sistema (po Porterju »diamant«) najugodnejše. Vendar pa ne uspejo vsa podjetja znotraj dinamičnega okolja panoge (in države), ampak le tista, ki imajo vsa - za uspeh potrebna - znanja, veščine ter vire. Taista uspešna podjetja bodo uspela tudi na mednarodni areni. Vendar pa sta po Porterju za dopolnitev teorije potrebna še dva dejavnika: naključja ter vloga države. Pod prvim razumemo razvoj dogodkov izven nadzora podjetij in kontrole države (torej dve, podjetjem in vladam zunanji spremenljivki), kot so na primer nove iznajdbe, vojne, zunanji politični razvoj, ključni premiki na področju tujega povpraševanja, ki skupaj lahko preoblikujejo strukturo panoge kot

take. Vloga države lahko preko vseh svojih vzvodov oblasti izboljša ali pa poslabša nacionalne prednosti z različnimi politikami, ki jih izvaja. Tako na primer antimonopolna zakonodaja vpliva na domačo konkurenco, regulacija lahko spremeni pogoje domačega povpraševanja, vladni nakupi pa lahko stimulirajo povezane in podporne panoge (Porter, 1990: 72-73). Kritika Porterjevega diamanta je velikokrat namenjena dejstvu, da diamant sloni bolj na pogojih velike države in da ne upošteva dovolj specifičnega položaja majhnih držav. Prav tako naj bi se preveč naslanjal na domače determinante in zanemarjal diamante ostalih držav partneric. To naj bi izhajalo iz dejstva, da Porter večji pomen pripisuje izhodnim TNI kot kazalcu konkurenčnosti, pri čemer pa popolnoma zanemari vhodne investicije. Slednjo pomanjkljivost je odpravil Dunning, ki je v Porterjev diamant vnesel manjkajoče TNI oziroma mednarodno poslovno dejavnost kot dodatno zunanjo variablo (Svetličič, 1996: 231). Dunning pri tem ugotavlja, da imajo tako vhodne kot izhodne TNI na vse sestavine nacionalnega diamanta pomemben vpliv, kar je jasno razvidno iz grafičnega prikaza vpliva na vsako determinanto diamanta posebej.

Slika 1: Dunningova dopolnitev Porterjevega diamanta



Vir: Svetličič, 1996: 232.

### 3.3.5 Internalizacijska teorija

Internalizacijska teorija je danes osrednja mikroekonomska teorija mednarodne proizvodnje, saj lahko z njenimi predpostavkami pojasnimo velik del mednarodne proizvodnje. Pojasnjuje, zakaj podjetje med številnimi načini internacionalizacije izbere prav neposredne naložbe, kljub temu, da bi z izvozom, licenčnim poslovanjem ali prodajo tehnologije lahko dobilo relativno visok donos ob nižjem tveganju. Bistvo internalizacijske teorije je, da se firma odloči internalizirati trg, kadar so stroški preko trga višji kot znotraj podjetja, kar nastane zaradi tržnih hib, ki otežujejo pretok blaga in storitev oz. virov med neodvisnimi firmami. Interni transfer postane tako v primerjavi z zunanjim, prek tržišč, učinkovitejši, ker internalizacija ustvari ekonomije integracije znotraj podjetja. Na ta način podjetje transformira svoje neoprijemljivo znanje v vredno firmsko premoženje, s čimer se dvigne učinkovitost poslovanja, saj se znižajo transakcijski stroški, ki bi jih sicer moralo pokriti podjetje, če bi poslovalo preko tržišča. Koristi internalizacije so torej enake stroškom zunanjih tržnih pomanjkljivosti, ki so navadno v primeru opredeljevanja in sklepanja pogodbenih obveznosti, postavljanja pogodbene cene, davkov, ki morajo biti plačani pri tržnih transakcijah, ... prav posebej visoki. Te dejavnosti so internalizirane, kadar so znotraj podjetja cenejše in bolj učinkovite kot zunanji tržni mehanizem, kot je to za primer podjetja z več obrati pojasnil Coase (Trtnik, 1999: 44).

V primeru, ko ima podjetje eno ali več enot v tujini (multinacionalna podjetja), pa so tržne nepopolnosti glavni vzrok internalizacije, s čimer sta se ukvarjala Buckley in Casson. Tržne nepopolnosti na trgih vmesnih proizvodov, kjer se trguje s tehnološkim znanjem ali človeškim kapitalom, si zaslužijo prav posebno pozornost, saj so spodbuda podjetjem za npr. internalizacijo trga znanja. Sicer pa je spodbuda za internalizacijo po Buckleyu odvisna od sledečih dejavnikov (Trtnik, prav tam):

- panožno specifičnih dejavnikov (ekonomije obsega, struktura trga,...);
- regionalno specifičnih dejavnikov (geografska razdalja, kulturne razlike,...);
- nacionalno specifičnih dejavnikov (politični, davčni pogoji,...);
- podjetniško specifični dejavniki (upravljalna znanja, tehnično znanje,...).

Prednosti internalizacije izhajajo torej iz prihrankov, ki jih podjetje doseže tako, da se izogne koncentriranim trgom surovin in dragim tržnim potem na teh trgih, z nadzorom nad tržnimi potmi se izogne nepopolnostim na trgih proizvodnih dejavnikov, doseže večje davčne



prihranke in prihranke zaradi internega pridobivanja informacij o tujih trgih. Kar pa lahko podjetje izgubi na račun internalizacije, zavisi predvsem od stroškov komunikacije, ki so v primeru velikih razdalj lahko precej visoki, na račun stroškov poslovanja v nepoznanem okolju, administrativnih stroškov upravljanja notranjega trga ter stroškov preseganja političnih in socialnih preferenc za domača podjetja. (Trtnik, 1999: 45)

Na tem mestu se mi zdi za analizo primera potrebno izpostaviti razlago internalizacijske teorije glede odločitve podjetja za prevzem (akvizicijo) v nasprotju z lastno novo investicijo. Akvizicija nudi dve prednosti: hitrost, saj je mogoče s prevzemom lokalnega podjetja čez noč izvajati skupno strategijo, ter okrepitev prednosti podjetja-kupca z dopolnjujočimi sposobnostmi prevzetega podjetja. Če ima tujec čas, se bo lažje odločil za novo naložbo. Če pa ima podjetje močno tehnično znanje, potem bo z mednarodno akvizicijo skušalo pridobiti manjkajoča marketinška znanja. To prispeva tudi k dinamičnemu pojmovanju rasti podjetja, kot ga zaznava internalizacijska teorija, čeprav njeni kritiki trdijo nasprotno – namreč, da gre za statično teorijo. Vendar pa naj bi podjetje celo v relativno umirjenem stanju stalno nadomeščalo stare proizvode z novimi, pri čemer igrajo pomembno vlogo raziskave in razvoj v podjetju samem. Sicer pa lahko - poleg že zapisane kritike statičnosti internalizacijske teorije – omenimo še nekatere pomanjkljivosti, ki jih naštevajo kritiki teorije. Pojavljajo se namreč teze, da gleda teorija na MNP kot na nenevarna podjetja, čeprav to niso. Problem je tudi nepopolna obravnava internalizacije, ki se lahko nanaša na internalizacijo tržišča (nadomeščanje tržnih transakcij z menedžersko koordinacijo) in internalizacijo zunanjih ekonomij (izboljšanje družbene učinkovitosti s pomočjo odpravljanja cenovnih neskladij), pa tudi nezadostno upoštevanje razlik v posamični strategiji firm (Svetličič, 1996: 259-261).

### 3.3.6 Teorija tržnih monopolnih prednosti

Mikroekonomska, Hymerjeva<sup>17</sup> teorija monopolnih prednosti je bila spodbujena na pobudo protitrustovsko razpoloženih ekonomistov v Kanadi in zahodni Evropi, ki jih je skrbel velik obseg ameriških TNI. Zato je Hymer najprej analiziral vzroke ekspanzije ameriških TNI. Ugotovil je, da imajo v primerjavi z domačimi podjetji tehnološke in menedžerske prednosti,

---

<sup>17</sup> Hymer je veliko truda posvetil dokazom proti tradicionalni neoklasični razlagi gibanj kapitala, po kateri se kapital giblje iz razvitih dežel, ki imajo zaradi obilja kapitala nizke obrestne mere, v manj razvite dežele z visokimi obrestnimi merami. Ugotovil je, da se kapital v nekaterih primerih giblje celo iz dežel z visoko v dežele z nizko obrestno mero. Pri mednarodnih transferih kapitala imajo po njegovih ugotovitvah zelo pomembno vlogo negotovosti in tveganja, spreminjajoči tečajji in stroški pridobivanja informacij in samih transakcij (Svetličič, 1996: 262).

ki so pogoj za ustvarjanje dobičkov in motiv za TNI. Odgovoril je tudi na vprašanje, zakaj podjetje izbere TNI in ne drugih oblik nastopanja na tujih trgih, in sicer je to zato, ker so tržišča za znanje oziroma posebne prednosti nepopolna in zato ne omogočajo doseči maksimalne rente, če se nastopa tržno. Zaradi značaja trga, ki ni svoboden, pač pa oligopolen, podjetje ne more maksimirati dobičkov, če nima v tujini določenega nadzora. Alternative TNI, izvoz ali licence mu tega ne omogočajo, medtem ko mu TNI dajejo nadzor, s pomočjo katerega lahko maksimira svoje posebne (monopolne) prednosti. Prenašanje proizvodnje dejavnosti v tujino v lastni režiji tako postaja temeljni pogoj za doseganje najvišje »nagrade« za te prednosti v kombinaciji z internalizacijo nadzora (Svetličič, 1996: 264).

Po Hymerju podjetja v zgodnji fazi razvoja postopoma povečujejo svoj tržni delež. Takšna industrijska koncentracija jim omogoča dosegati večje dobičke, kar je rezultat manjših transakcijskih stroškov podjetja z več obrati, v primerjavi z manjšimi firmami, ki morajo v medsebojnih odnosih plačevati vse vrste tržnih transakcijskih stroškov. Podjetja po tem pristopu investirajo v tujino zato, da bi omejile konkurenco in povečale svojo tržno monopolno moč oziroma odpravljajo konkurenco. To je mogoče, ker imajo monopolne prednosti (lastniškospesificične) v primerjavi z domačimi podjetji. Podjetje se iz podobnih razlogov tudi odloči za TNI in ne za izvoz ali licenčno sodelovanje, saj lahko domače podjetje postane konkurent, na lokalnem trgu dobi monopolni položaj in tako tudi monopolne dobičke. Ostali problemi licenčnega sodelovanja in izvoza bi nastopili pri nadzorovanju cen in dohodkov ter kakovosti izdelkov, pri transportnih stroških in carinah (Svetličič, 1996: 265).

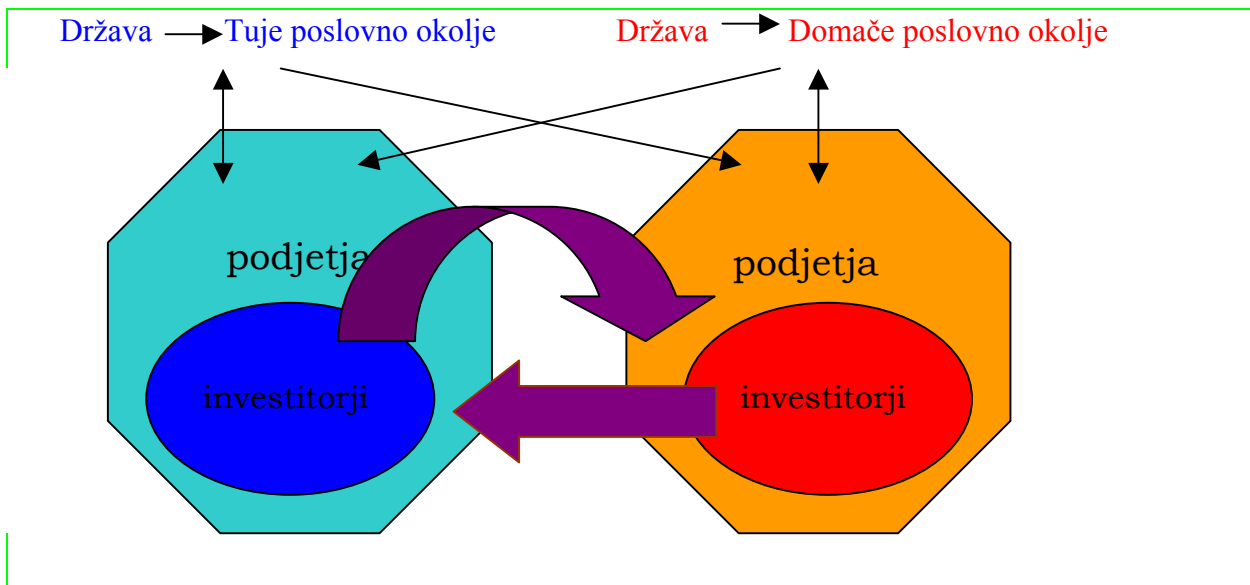
### 3.3.7 Teorija mednarodnega poslovanja

Ko govorimo o mednarodni dejavnosti podjetja, je potrebno upoštevati ne le teorije mednarodne menjave ter teorije mednarodnega poslovanja, ampak tudi teorije mednarodnih odnosov, saj gre za prepletenost ekonomskih s političnimi in pravnimi odnosi. Gre potemtakem tudi za meddržavne odnose, kjer država opredeljuje (Svetličič, 1996: 305):

- domače poslovno okolje, v katerem delujejo tuja podjetja,
- tuje poslovno okolje, v katerem delujejo domači investitorji in
- mednarodno poslovno okolje, ki ga prek mednarodnih sporazumov in organizacij ravno tako v končni posledici opredeljujejo države.

Slika 2: Odnosi med ekonomskimi subjekti na mednarodni ravni

Mednarodno poslovno okolje



Vir: prirejeno po podatkih iz Svetličič, 1996: 305

S teorijo mednarodnega poslovanja se je veliko ukvarjal Grosse (1992), ki med drugim piše, da so prejšnje teorije obravnavale delovanje vlad kot moteč dejavnik, ki ne dovoljuje, da bi le trg odločal ali da bi le podjetja določala pravila tržnega obnašanja. Tudi v primeru, ko bi vlade prepustile odločanje trgu, še vedno ne bi bilo svobodno tržišče tisto, ki bi o vsem odločalo, saj vsako podjetje stremi k doseganju monopolne prednosti. Ker je vpletanje države na trg zakonito, bo vlada to tudi storila in zatorej bodo motnje, s katerimi se ukvarja teorija mednarodnega poslovanja, temu ustrezne (Svetličič, 1996: 305).

Predmet analize teorije mednarodnega poslovanja potemtakem morajo biti odnosi (Svetličič, prav tam):

- med državami;
- med domačimi in tujimi podjetji;
- med domačimi in tujimi podjetji in vladami.

Po Grosseju in Behrmanu mora teorija mednarodnega poslovanja pojasniti, kako podjetja reagirajo na različne politike vlad in kako vlade oblikujejo svojo politiko do podjetij, ki delujejo mednarodno. Njun eklektičen pristop skuša vzporedno obravnavati različne, že obstoječe teorije ter jih ustvarjalno povezati med sabo pri analizi mednarodnega poslovanja podjetij in delovanja vlad ter njihove medsebojne odvisnosti (Svetličič, 1996: 306-307).

## 4 SLOVENSKA PODJETJA NA TRGIH DRŽAV BIVŠE JUGOSLAVIJE

Trgi držav nekdanje Jugoslavije ponujajo slovenskim podjetjem (zaradi dobrega poznavanja razmer) potencialne prednosti. Mnoga slovenska podjetja so bila že v preteklosti navzoča na teh trgih in razmeroma dobro poznajo tamkajšnje poslovne navade in običaje, zato so si v primerjavi s konkurenti na teh trgih pridobila tako imenovano prednost prvega. Brez dvoma so to države, kjer ima Slovenija konkurenčne prednosti, kot npr. jezik, poznavanje trga, razpoznavnost itd<sup>18</sup>. Vendar pa je potrebno poudariti, da ostaja vsaka od bivših jugoslovanskih republik politično, ekonomsko ter kulturno dokaj različna, različnost dinamike ekonomskega, pravnega, političnega in drugih vidikov razvoja in rasti izbranih trgov pa je pogojena predvsem s posledicami vojne in politične nestabilnosti, s tem povezanimi poslovno-ekonomskimi tveganji in počasnejšo stopnjo razvoja teh trgov (Žabkar, Makovec-Brenčič, 2001: 82).

### 4.1 Prednosti in slabosti

Trgi držav nekdanje Jugoslavije predstavljajo za Slovenijo pomembne zunanje trge, predvsem kar se tiče izvoza. Po letu 1995 je izvoz na te trge začel silovito naraščati (hitreje kot na trge EU), predvsem zaradi stabilizacije političnih razmer ter pospeševanja ekonomskih sprememb znotraj novonastalih držav. Sedanji demokratični trendi na območju nekdanje Jugoslavije omogočajo ponoven in bolj celovit vstop slovenskih podjetij na te trge (predvsem pogojujejo naraščajočo rast investicij), pri čemer se je potrebno zavedati, da obstajajo določena tveganja, ki pogojujejo vsebino strategij vstopa. Glavne omejitve pri vstopu so predvsem (Damijan, 2001: 103-104):

- visoke trgovinske (carinske in necarinske) omejitve in ovire za tuja vlaganja;
- odsotnost pravne države in s tem nizka stopnja zaščite lastninskih pravic;
- slaba poslovna morala in prisotnost podkupovanja v državni administraciji ter
- nizka kupna moč, slab proizvodni potencial in potencialno velike plačilnobilančne težave.

Na drugi strani pa so isti trgi za naša podjetja, ki skušajo svoje dobičke realizirati predvsem preko izvoza ter investicij, zelo privlačni. Glavne ekonomske razloge za pospešen izvoz in

---

<sup>18</sup> <http://www.gzs.si/si/gg/public/gg0200/gg020023.htm>, 5.2.2002.

investiranje slovenskih podjetij v državah nekdanje Jugoslavije lahko razdelimo v tri glavne vsebinske sklope<sup>19</sup> (Mrak, Jaklič, Veselinovič, 2001: 141):

- razlogi znotraj podjetij (podjetniški motivi oz. podjetniško specifične prednosti);
- dejavniki, ki izvirajo iz domačega oz. običajnega poslovnega okolja ter
- razlogi na trgih nekdanje Jugoslavije.

Znotraj prve kategorije velja omeniti finančno privlačnost poslov, temelječo na doseganju razmeroma ugodnih izvoznih cen, in dejstvo, da je na teh trgih konkurenca tujih ponudnikov še vedno manjša kot v državah EU. Prav tako so izvoz in investiranje vzpodbujali še geografska bližina trgov, dobro poznavanje teh trgov in poslovnega okolja, poznavanje lokalnih jezikov in kulture, številni osebni in poslovni stiki, kar je omogočilo zmanjšanje tveganj poslovanja ter lažji vstop tudi manjših podjetij na te trge. Že v bivši Jugoslaviji uveljavljenim slovenskim podjetjem, s poznanimi blagovnimi znamkami je bil vstop zelo olajšan, saj so uživala velik ugled in zaupanje kupcev. Med pomembnejše motive (kot so jih navedla podjetja v testiranem vzorcu leta 1999) investicij na trgih bivše Jugoslavije sodijo: povečevanje trgov in prodaje, strateški motivi, povečevanje učinkovitosti in iskanje virov. Med spodbude iz slovenskega poslovnega okolja spadajo majhnost domačega trga, ki omejuje rast prodaje in podjetja, ter huda konkurenca na domačem trgu, ki je razmeroma večja kot na trgih v regiji. Vlečni dejavniki v državah bivše Jugoslavije so prenehanje vojaških sovražnosti, politična stabilizacija ter ekonomske spremembe. Poleg tega je prišlo do sklenitve mnogih bilateralnih sporazumov med Republiko Slovenijo in državami bivše Jugoslavije<sup>20</sup>, kar kaže na vzpostavitev stabilnega institucionalnega okolja za krepitev gospodarskega sodelovanja. Predvsem sklenitev bilateralnih sporazumov o svobodni trgovini s Hrvaško in Makedonijo je v preteklih letih slovenskemu gospodarstvu omogočala določene prednosti pred konkurenti, vendar pa gre le za začasno komparativno prednost, ki bo z vstopom Slovenije v EU odpravljena (Mrak, Jaklič, Veselinovič, 2001: 142).

---

<sup>19</sup> Prvi dve skupini dejavnikov sodita v tako imenovane potisne potisne dejavnike, medtem ko se lahko tretja skupina smatra za vlečne dejavnike.

<sup>20</sup> Med Republiko Slovenijo in Bosno in Hercegovino so v veljavi: Sporazum o gospodarskem sodelovanju, Sporazum o medsebojnem spodbujanju in zaščiti naložb ter Sporazum o prosti trgovini, z Republiko Hrvaško Sporazum o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju, Sporazum o medsebojnem spodbujanju in zaščiti naložb ter Sporazum o prosti trgovini, z Zvezno Republiko Jugoslavijo Sporazum o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju, z Makedonijo pa Sporazum o gospodarskem sodelovanju, Sporazum o medsebojnem spodbujanju in zaščiti investicij, Sporazum o izogibanju dvojnega obdavčevanja ter Sporazum o prosti trgovini.

## 4.2 Slovenske blagovne znamke

Države bivše Jugoslavije so vse bolj zanimive tudi za podjetja iz drugih držav, katerih interesi so približno enaki kot pri slovenskih podjetjih: povečati trg in dobičke<sup>21</sup>. Leta v skupni državi so prinesla slovenskim podjetjem boljšo začetno pozicijo v primerjavi s »podjetji drugih narodnosti«, saj so bila mnoga slovenska podjetja že v preteklosti navzoča na teh trgih in razmeroma dobro poznajo tamkajšnje poslovne navade in običaje. Vendar pa te zaznave in izkušnje izvoznikov še ne pojasnjujejo, kakšna je danes dejanska prepoznavnost slovenskih blagovnih znamk in kako kupci zaznavajo slovenske izdelke v primerjavi z blagom domačega izvora. Kadar so kupci neposredno povprašani o mnenju, ki ga imajo o izdelkih neke države, jih lahko zelo pozitivno vrednotijo, v kontekstu dejanskega nakupnega procesa pa se vedejo drugače. Empirične študije porabnikov na mednarodnih trgih ugotavljajo, da kupci v razmerah šibke ponudbe domačih in tujih blagovnih znamk nasploh raje kupujejo izdelke domačega izvora, predvsem zaradi domoljubnih občutkov (Han in Tepstra, 1988 V Vida in Dmitrović, 2001: 66-67).

V nadaljevanju v štirih točkah po prispevku *Vrednotenje slovenskih blagovnih znamk in nakupno vedenje porabnikov na izbranih trgih nekdanje Jugoslavije* avtoric Irene Vida in Tanje Dmitrović povzemam rezultate raziskave nakupnega vedenja porabnikov v štirih državah oziroma regijah nekdanje Jugoslavije (Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Srbije in Črne gore), ki je bila opravljena v okviru Inštituta za jugovzhodno Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani<sup>22</sup>.

### a) Primerjava vrednotenja lastnosti izdelkov domačega in slovenskega izvora po državah

Skupno vsem regijam je, da višje vrednotijo slovenske izdelke relativno na domače, pri čemer je ta razlika višja predvsem v Srbiji in BiH, v vseh regijah pa je zaznati manjšo dostopnost slovenskih izdelkov. Analiza vrednotenja slovenskih izdelkov in storitev v posamezni regiji pa pokaže, da v Srbiji najbolj cenijo razmerje med vrednostjo in ceno, trajnost, kakovost izdelave ter privlačnost slovenskih izdelkov in storitev. V Črni gori so slovenski izdelki in storitve ocenjeni predvsem kot privlačni in po mnenju vprašanih niso ceneno narejeni. V BiH

---

<sup>21</sup> V ZRJ je bilo na primer lani za 250 odstotkov več tujih investicij kot leta 2000, registriranih je bilo 1319 pogodb o tujih investicijah, ki jih je ZRJ sklenila s 66 državami. Slovenija je po številu tujih vlaganj v letu 2001 s 128 pogodbami na drugem mestu, vodi pa Kitajska s 134 pogodbami o tujih investicijah.

Vir: <http://www.sta.si/os.php?s=s&k=2&id=641224>, 14.7.2002.

<sup>22</sup> Poleg tega bom v primeru Srbije uporabila tudi podatke raziskave *Priložnosti slovenskega gospodarstva na srbskem trgu* (izvedena s strani GZS) ter *Ugledna podjetja iz Slovenije* (Center za marketing Mark-Plan in Gral Iteo).

anketiranci pripisujejo slovenskim izdelkom visoke ocene, izjema je le primernost ravni cen, na Hrvaškem pa so slovenski izdelki dobili najnižje ocene v primerjavi z ocenami v drugih regijah (relativno so najvišje ocene pripisali razmerju med ceno in kakovostjo, trajnosti in privlačnosti slovenskih izdelkov) (Vida in Dmitrović, 2001: 69-71).

#### b) Poznavanje slovenskih znamk

Na celotnem vzorcu anketirancev iz vseh regij je bil priklic več kot odstoten za naslednje blagovne znamke: Mura, Krka, Gorenje, Iskra, **Fructal**, Elan, Ljubljanska banka. V skupini pijače (sokovi, pivo, voda) so na Hrvaškem spontano priklicali **Fructal (69,9%)**, Zlatorog (33,3%), Radenska (24,3), v Bosni in Hercegovini **Fructal (88,3)**, Radenska (34,5%), Zlatorog (33,0%), v Srbiji pa Radenska (22%) in Zlatorog (19,7%) (Vida in Dmitrović, 2001: 72). V raziskavi »Blagovne znamke brez meja«<sup>23</sup> so anketiranci največkrat spontano priklicali Gorenje (53,1%), Iskra (25,6%), **Fructal (24,8%)**, Mercator (17,8%), Krka (15,9%), Mura (15,1%) in Elan (14,0%). Delež oseb, ki bi kupovali izdelke oziroma storitve iz Slovenije pa je sledeč za: belo tehniko – 97,7%, športno opremo - 94,4%, sadne sokove – 92,2%, kozmetiko – 91,2%, bančne storitve – 87% in obutev – 77,3%.

#### c) Pojav etnocentrizma in nakupno vedenje potrošnikov

O ekonomskem etnocentrizmu govorimo, ko porabniki zaradi domovinskih občutkov do lastne države zavračajo izdelke in storitve, ki izvirajo iz tujine. Raziskava je pokazala, da gre za razmeroma nizko usmerjenost k porabniškemu patriotizmu v vseh regijah, podobno velja tudi za nacionalno usmerjeno nakupno vedenje<sup>24</sup>. V povprečju so med zajetimi regijami najbolj etnocentrični prebivalci Črne gore, medtem ko je bil pri prebivalcih Srbije ekonomski etnocentrizem najmanj prisoten.

#### d) Analiza nakupovanja v tujini po regijah

Za slovenske poslovneže je pri iskanju tržnih priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije zanimiva tudi analiza nakupov domačega prebivalstva v tujini, pri čemer so merili navzočnost, pogostost, strukturo in vzroke tovrstnih nakupov ter nakupne destinacije (Vida in

---

<sup>23</sup> Izvedena na reprezentativnem vzorcu 1435 prebivalcev Srbije v začetku leta 2001 (Mark-plan). Vir: Gospodarska zbornica Slovenije (2001): Priložnosti slovenskega gospodarstva na srbskem trgu. Ljubljana, GZS. Str: 13-14.

<sup>24</sup> Merili so ga s trditvami, kot na primer: »Vedno poskušam kupiti kar največ izdelkov domačega izvora.«, »Med nakupovanjem načrtno pogledam oznako z državo izvora, da kupim več domačih izdelkov.«, »Najprej grem nakupovat v trgovine, ki ponujajo dobro izbiro predvsem domačih blagovnih znamk.« (Vida in Dmitrović, 2001: 73).

Dmitrović, 2001: 75). Glede na podatke kar 64,7 odstotka vprašanih srbskih in 46,5 odstotka vprašanih hrvaških prebivalcev nakupuje v tujini. Čeprav je pogostost nakupovanja v tujini odvisna od geografske lokacije posamezne regije ter od mikro- in makroekonomskih dejavnikov v državi, lahko pogostost nakupovanja v tujini delno pojasnimo tudi z vrsto kupljenih izdelkov: prebivalci Hrvaške so edini, ki v tujini kupujejo živila (55,0%), prebivalci Črne gore in Srbije kupujejo v tujini predvsem oblačila in obutev, pri prebivalcih BiH pa so ti nakupi praviloma redki. Najpomembnejši razlog za nakupovanje v tujini je v vseh regijah razen v Črni gori enoten: nižje cene (Vida in Dmitrović, 2001: 76-77).

#### **4.3 Trgovinski vs. investicijski vstop slovenskih podjetij na trge bivše Jugoslavije**

*Slovenska podjetja se pri vstopanju na trge držav bivše Jugoslavije poslužujejo predvsem dveh oblik vstopa: trgovinskega (preko trgovinskih poslov) in investicijskega (preko neposrednih tujih investicij). Pri prvem govorimo bodisi o individualnem prodoru posameznih podjetij prek običajnih izvoznih poslov, za katerega so značilni visoki stroški in visoka stopnja tveganja, medtem ko so za združen prodor značilni razmeroma nizki stroški in manjše tveganje. Slabost trgovinskega pristopa je relativno manjša učinkovitost v primeru visokih uvoznih trgovinskih ovir in nizke kupne moči, kot se pojavlja v primeru trgov bivše Jugoslavije. V primeru investicijskega pristopa se podjetje izogne visokim uvoznim carinskim dajatvam in drugim necarinskim oblikam zaščite, njegovi proizvodi pa so obravnavani kot domači proizvodi, s čimer se izognejo morebitni diskriminaciji. Organizacija proizvodnje v tujini in s tem možnost izkoriščanja cenejših naravnih virov in delovne sile, možnost subkontraktorske povezave z drugimi sorodnimi podjetji v državi gostiteljici, možnost protidobav in barterske trgovine so nadaljnje prednosti, ki jih je podjetje deležno v primeru investicijskega pristopa, poleg tega pa lahko govorimo še o pozitivnem vplivu na ekonomsko politiko države, ki napeljuje države gostiteljice k vzpodbujanju vhodnih investicij. V zadnjem primeru govorimo o vplivu tujih investicij na dolgoročno ekonomsko stabilizacijo države preko povečevanja kupne moči prebivalstva in prek vpliva na izboljšanje plačilnobilančne situacije. Ta pristop je še posebej pomemben, ko govorimo o državah bivše Jugoslavije, saj se vse srečujejo z velikimi plačilnobilančnimi težavami in nekonkurenčno proizvodno in izvozno strukturo. Slabosti investicijskega pristopa v primeru držav bivše Jugoslavije tičijo predvsem v tveganosti naložb zaradi nestabilnih ekonomskih in političnih razmer, v pomanjkanju naložbenih možnosti, slabi zaščiti lastninskih pravic, ... (Damijan, 2001: 105-106).*



#### 4.4 *Izvozni in uvozni tokovi ter izhodne investicije na trge držav bivše Jugoslavije*

##### 4.4.1 Bilateralna trgovina

Za vključenost Slovenije v nekdanji skupni trg bivše Jugoslavije je bila značilna vertikalna oblika organizacije proizvodnje in medpodjetniške trgovine, pri čemer so slovenska podjetja prek neposrednih investicij v ostalih republikah kontrolirala proizvodnjo nižjih stopenj predelave, nato pa tako pridobljene vmesne proizvode v Sloveniji predelala v končne proizvode in jih izvozila v tujino ali pa nazaj v ostale republike. Po razpadu skupnega trga se je obseg slovenskega izvoza v ostale republike v treh letih (od 1990 do 1993) drastično zmanjšal, po letu 1993 pa se je začel trendno hitro povečevati in je – relativno gledano – naraščal hitreje kot izvoz na trge EU. V celoti so trgi nekdanje Jugoslavije v letu 2001 tvorili 16,7 odstotka celotnega slovenskega izvoza, pri čemer je med njimi najpomembnejši trgovinski partner za Slovenijo Hrvaška, posebej naraščajoč pa je v letu 2002 delež izvoza na trge Zvezne Republike Jugoslavije ter Bosne in Hercegovine<sup>25</sup>. Po zaslugi majhnega uvoza iz držav nekdanje Jugoslavije je Slovenija dosegla velik trgovinski presežek v medsebojni trgovini, s katerim pokriva trgovinski primanjkljaj v trgovini z drugimi državami. Zelo pomembni značilnosti slovenske menjave z nekdanjo Jugoslavijo sta tudi ugodna struktura trgovine<sup>26</sup> in ugodne cene, ki jih slovenska podjetja dosegajo na teh trgih.

Klasični trgovinski pristop je tako posebnega pomena za slovenska podjetja na trgih bivše Jugoslavije, saj v povprečju preko trgovinskih poslov slovenska podjetja na Hrvaškem realizirajo dve tretjini svoje celotne prodaje, v BiH in v Makedoniji okrog 85, v ZRJ pa kar 95 odstotkov. Glavni razlogi za preferiranje izvoznih poslov pred prodajami prek lastnih podružnic na lokalnih trgih se skrivajo predvsem v preveliki tveganosti investiranja in

---

<sup>25</sup> Primerjava januar-maj 2002 in 2001 pokaže naslednje najnovejše trende trgovinske menjave Slovenije z državami bivše Jugoslavije: **izvoz Slovenije** na to področje pomeni v prvem petmesečju 2002 109,98 odstotka izvoza v istem obdobju lani (oz. povečanje za 62 mio \$), največ se je povečal slovenski izvoz v ZRJ (za 38,27 odstotka ali za 31 mio \$), sledi BiH (za 11,76 odstotka ali za 18 mio \$), Hrvaška (5,45 odstotka ali 18 mio \$), v Makedonijo pa je Slovenija izvozila za 8,77 odstotka manj kot v istem obdobju lani (oz. za 5 mio \$ manj). **Uvoz** iz držav bivše Jugoslavije v Slovenijo se je v prvem petmesečju 2002 v primerjavi z istim obdobjem lani zmanjšal za 26 mio \$ ali za 11,56%, iz BiH je Slovenija uvozila za 4 mio \$ manj (za 14,81 odstotka manj kot v istem obdobju lani), s Hrvaške 12,57 odstotka manj (21 mio \$), iz Makedonije za 2 mio \$ manj (18,18%). Edina država bivše Jugoslavije, iz katere je Slovenija v obdobju januar-maj 2002 uvozila več kot v istem času lani je ZRJ, in sicer se je uvoz povečal za 5,26 odstotka ali za 1 mio \$.

Vir: [http://www.bsi.si/html/publikacije/bilteni/bil2002\\_06.pdf](http://www.bsi.si/html/publikacije/bilteni/bil2002_06.pdf), lastni preračuni, 26.8.2002.

<sup>26</sup> To pomeni, da lahko slovenska podjetja na relativno manj zahtevnih trgih držav nekdanje Jugoslavije v primerjavi s trgi EU prodajajo proizvode, ki jih na trgih EU bodisi ne bi mogla ali pa bi jih prodala le po bistveno nižjih cenah (Damijan, 2001: 108).

ustanavljanja podružnic v teh državah. Pri tem veliko vlogo igra Slovenska izvozna družba (SID), ki tekoče spremlja rizičnost v posameznih državah jugovzhodne Evrope in temu primerno prilagaja politiko zavarovanja do njih. Možno je zavarovanje kratkoročnih komercialnih in nekomercialnih rizikov in srednjeročnih komercialnih in nekomercialnih rizikov<sup>27</sup>.

Tabela 5: Izvoz Slovenije v države nekdanje Jugoslavije<sup>28</sup> v mio EUR in v odstotku skupnega izvoza

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<b>HR</b>										
EUR	736	633	624	690	683	741	727	630	747	866,0
%	14,2	12,7	10,8	10,7	10,3	10,0	9,0	7,8	7,9	8,6
<b>MK</b>										
EUR	103	170	184	146	136	133	144	166	172	143,1
%	2	3,3	3,2	2,3	2,0	1,8	1,8	2,1	1,8	1,4
<b>BiH</b>										
EUR	18	17	58	92	211	255	285	341	406	430,3
%	0,3	0,3	1,0	1,4	3,1	3,4	3,5	4,3	4,3	4,2
<b>ZRJ</b>										
EUR	309	7	13	7	77	99	92	80	155	255,8
%	5,9	0,1	0,2	0,1	1,2	1,3	1,1	1,0	1,6	2,5
<b>Ex Yu</b>										
EUR	1167	826	880	935	1106	1228	1247	1217	1480	1695,2
%	22,6	15,9	15,2	14,5	16,7	16,6	15,4	15,2	15,6	16,7
<b>Skupaj</b>										
EUR	5168	5208	5772	6437	6636	7411	8073	8023	9483	10125,7
%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Vir: Damijan, 2001:108, Banka Slovenije<sup>29</sup>; lastni preračuni

<sup>27</sup> Slovenska izvozna družba, [http://www.sid.si/slo/kdo\\_smo.html](http://www.sid.si/slo/kdo_smo.html), 16.5.2002.

<sup>28</sup> Kratice imen držav oziroma regije v Tabeli 5 in Tabeli 6 se nanašajo na: HR – Republika Hrvaška, MK – Bivša jugoslovanska republika Makedonija, BiH – Bosna in Hercegovina, ZRJ – Zvezna Republika Jugoslavija, EX YU – države bivše Jugoslavije brez Slovenije.

<sup>29</sup> Banka Slovenije, Bilten Maj 2002. Ekonomski odnosi s tujino: Regionalna usmerjenost blagovne menjave, str. 63 (dostopno preko <http://www.bsi.si>)

Tabela 6: Slovenski uvoz iz držav nekdanje Jugoslavije v mio EUR in v odstotku  
skupnega uvoza

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<b>HR</b>										
EUR	659	509	421	446	471	412	385	417	487	437,94
%	13,9	9,1	6,8	6,1	6,3	5,0	4,3	4,4	4,4	3,98
<b>MK</b>										
EUR	60	76	68	67	57	50	42	35	52	29,3
%	1,3	1,4	1,1	0,9	0,8	0,6	0,5	0,4	0,5	0,3
<b>BiH</b>										
EUR	15	9	4	6	12	27	42	53	63	67,2
%	0,3	0,2	0,1	0,1	0,2	0,3	0,5	0,6	0,6	0,6
<b>ZRJ</b>										
EUR	207	0	0	2	42	37	61	34	45	50,9
%	4,4	0	0	0,0	0,6	0,4	0,7	0,4	0,4	0,5
<b>Ex Yu</b>										
EUR	942	595	493	520	582	525	530	538	646	585,3
%	19,8	10,7	8,0	7,1	7,7	6,3	5,9	5,7	5,9	5,3
<b>Skupaj</b>										
EUR	4751	5565	6175	7347	7523	8284	9018	9466	10986	10996
%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Vir: Damijan, 2001:108, Banka Slovenije; lastni preračuni

Podjetja, ki izkoriščajo prednosti in poznavanje trgov bivše Jugoslavije, navadno izvažajo v vse od štirih bivših jugoslovanskih republik. Tako je največji slovenski izvoznik na jugoslovanske trge v prvem polletju 2002 podjetje Gorenje iz Velenja, ki je na prvem mestu med slovenskimi izvozniki na Hrvaškem ter v ZRJ, na tretjem mestu pa v Bosni in Hercegovini ter v Makedoniji. Med vodilnimi so še: Krka (Makedonija in Hrvaška), Prevent, Samson, Lek, ... Kot edini slovenski proizvajalec sadnih in zelenjavnih sokov ter edini iz Goriške regije se **Fructal d.d.** pojavlja med prvimi desetimi izvozniki kar trikrat. Je drugi največji slovenski izvoznik v Bosno in Hercegovino (za Preventom), peti v Zvezno Republiko Jugoslavijo (za Gorenjem, Samsonom, Pivovarno Laško in Količevo Karton), v Makedoniji pa je na šestem mestu med prvimi desetimi izvozniki (za Krko, Lekom, Gorenjem, Perutnino Ptuj in Drogo)<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> Vir: Interni podatki Gospodarske zbornice Slovenije, 22.8.2002.

Tabela 7: Prvih deset največjih slovenskih izvoznikov na trge bivše Jugoslavije v obdobju januar – junij 2002

	<b>Bosna in Hercegovina</b>	<b>Hrvaška</b>	<b>Makedonija</b>	<b>Zvezna Republika Jugoslavija</b>
1.	Prevent d.d., Slovenj Gradec	Gorenje, d.d., Velenje	Krka, d.d., Novo mesto	Gorenje, d.d., Velenje
2.	<b>Fructal d.d.</b> , Ajdovščina	Krka, d.d., Novo mesto	Lek d.d., Ljubljana	Samson d.o.o., Celje
3.	Gorenje, d.d., Velenje	Lek d.d., Ljubljana	Gorenje d.d., Velenje	Pivivarna Laško, Laško
4.	Pivivarna Laško, Laško	Prevent d.d., Slovenj Gradec	Perutnina Ptuj d.d., Ptuj	Količevo Karton, Domžale
5.	Ljubljanske mlekarne d.d., Ljubljana	Paloma d.d., Sladki Vrh	Droga d.d., Izola	<b>Fructal d.d.</b> , Ajdovščina
6.	Krka, d.d., Novo mesto	Elan Marine, d.o.o., Begunje na Gorenjskem	<b>Fructal d.d.</b> , Ajdovščina	Ljubljanske mlekarne d.d., Ljubljana
7.	Henkel Slovenija d.o.o., Maribor	Neznan poslovni subjekt	Europapier – Papirografika d.d., Ljubljana	Henkel Slovenija d.o.o., Maribor
8.	Droga d.d., Izola	Sava Tires, d.o.o., Kranj	Henkel Slovenija d.o.o., Maribor	ECO PAP, d.o.o., Celje
9.	Lek d.d., Ljubljana	Revoz d.d., Novo mesto	Sava Tires, d.o.o., Kranj	Krka, d.d., Novo mesto
10.	Jub d.d., Dol pri Ljubljani	Cimos d.d., Koper	Kolinska, d.d., Ljubljana	Sava Tires, d.o.o., Kranj

Vir: Gospodarska zbornica Slovenije, 22.8.2002

Ob privlačnosti učinkov trgovinske menjave med Slovenijo in državami bivše Jugoslavije je potrebno opozoriti na nevarnost, da bi le-ta sčasoma privedla do značilne specializacije pomembnega dela slovenskega gospodarstva zgolj za izvoz v države nekdanje Jugoslavije. Zaradi relativno manjše zahtevnosti (osebno menim, da gre tu predvsem za odsotnost tako močne konkurence, kot je na trgih EU, in ne za manjšo zahtevnost trgov samo po sebi) teh trgov bi lahko prišlo do zastoja tehnološkega posodabljanja in prestrukturiranja slovenskih podjetij ali celo do nekakšne dualnosti slovenskega gospodarstva. Na eni strani bi tako imeli tehnološko zelo razvita podjetja, ki bi izvažala na trge Evropske unije, na drugi pa tehnološko zaostala podjetja, usmerjena v prodajo na domači trg in izvoz na trge bivše Jugoslavije (Damijan, 2001: 109-110). O tehnološkem uspavanju piše tudi Pinterič, ko pravi, da bodo podjetja - če se bodo zanašala na manj razvite trge - z leti postala tehnološko manj konkurenčna (še posebej trgovska, kemična, živilska, farmacevtska podjetja, ki na

zahodnoevropskih in ameriških trgov nimajo velikih možnosti širjenja), to pa se bo pokazalo ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo. Zaradi novih predpisov se lahko trgovanje ohladi, izgubo pa bo potrebno nadoknaditi na drugih trgih, vendar bo s tehnološkimi zaostanki prodor na razvite trge nemogoč. Ravno zato je nevarnost, da nas trgi bivše Jugoslavije uspavajo in lahko se ponovi zgodba izpred desetih let (Pinterič, 2001: 68). Ob teh dilemah je omembe vredno spoznanje, da – glede na mesto v hierarhiji največjih izvoznikov na področje bivše Jugoslavije ter na besede prejšnje generalne direktorice Cvetane Rijavec – podjetje Fructal dotičnega tržišča nikoli ni smatralo za inferiorno ozrioma za tržišče, ki bi sčasoma posredno lahko pripeljalo do slabšega kategoriziranja izdelkov namenjenih izvozu v bivše jugoslovanske republike<sup>31</sup>. Mogoče gre za pritiske s strani potrošnikov, da podjetje zadrži doseženo kakovost, ali pa za mnenje, da je za to kakovost potrebno več vložiti v sam proces, kar pomeni neprestano vlaganje in posodabljanje proizvodnih in drugih kapacitet.

#### 4.4.2 Neposredne tuje investicije v države nekdanje Jugoslavije

Bolj kot karkoli drugega potrebujejo države nekdanje Jugoslavije tuje naložbe, saj je desetletje medsebojnih sporov izčrpalo gospodarstvo, izdelki so zastareli in slabše kakovosti, trženjske poti pretrgane, menedžment pa ni dovolj pripravljen na spremembe. Zato - vsaj kratkoročno - ni trdne podlage za bistveno povečanje trgovine, gospodarske rasti in blaginje ljudi. Tveganje naložb v države nekdanje Jugoslavije je za slovenska podjetja visoko. Po drugi strani pa je zanje bližina in večje poznavanje trgov določena prednost pri prepoznavanju obetavnih projektov, kjer strategija prvega omogoča zmanjšanje poslovnih tveganj. Za slovenska podjetja je območje nekdanje Jugoslavije pomemben trg, saj se v neurejenih razmerah gospodarjenja znajdejo bolje kot druga pri poznavanju neobičajnih trženjskih poti in načinov zagotavljanja plačil. To je koristno tako za potrošnike na tem področju, ki so tako oskrbovani s sicer manjkajočimi ter bolj kakovostnimi izdelki, kot tudi zaradi povečevanja konkurenčnosti podjetij v regiji (Prašnikar, Cirman, Domadenik, 2001: 175 - 176).

Internacionalizacija slovenskih podjetij s TNI se je močno okrepila v obdobju devetdesetih let (Tabela 8). Prvi večji val neposrednih investicij v tujino je bil v začetku devetdesetih, ko so se podjetja spopadla z izgubo nekdanjih jugoslovanskih trgov, drugi val pa je bil še posebej intenziven v letih 1997, 1999, 2000 in 2001 (Svetličič, Jaklič, 2001: 182). Vrednost

---

<sup>31</sup> Intervju s Cvetano Rijavec, bivšo generalno direktorico Fructala v Ajdovščini, 9.7.2002.

neposrednih naložb Slovenije v tujini je konec leta 2001 znašala 949,5 milijona USD<sup>32</sup>, kar je v dolarskem izrazu za 155,5 milijona več kot konec leta 2000, razlika med letoma 2000 in 1999 pa znaša 189,0 milijona dolarjev. V celoti so direktne tuje investicije na področje držav bivše Jugoslavije v letu 2000 prispevale 64,52 odstotka vseh slovenskih investicij v tujini, v letu 2001 pa 58,04 odstotka (vse države bivše Jugoslavije so v obsegu prvih sedmih prejemnic slovenskih investicij<sup>33</sup>). Geografska koncentracija izhodnih neposrednih investicij je pogojena s kulturno, zgodovinsko in fizično bližino. Tak vzorec internacionalizacije se ujema z najbolj uveljavljenimi teoretičnimi koncepti internacionalizacije. Dodaten vpliv na takšno koncentracijo je imela tudi zgodovinska povezanost, kajti na današnjo koncentracijo neposrednih naložb so veliko vplivale podedovane investicije, oziroma tiste, ki so ob osamosvojitvi Slovenije ostale slovenskim podjetjem v državah nekdanje Jugoslavije (Svetličič, Jaklič, 2001: 182 – 183).

Balkanski trg kot celota naj bi imel v letih med 2001 in 2005 50-odstotno rast neposrednih tujih naložb v primerjavi z obdobjem med 1996 in 2000, kar bi pomenilo, da bi slovenska podjetja – če hočejo zadržati svoj tržni vpliv – na te trge po isti stopnji morala tudi vlagati. Zgodbe po državah so sicer različne. BiH bo po napovedih do leta 2006 sprejela več kot štirikrat toliko TNI, ZRJ 1,6-krat več, Makedonija 1,5 krat več, na Hrvaškem pa bi premik TNI navzgor dosegel le 6,5 odstotka, kar napoveduje rast investicij slovenskih podjetij na te trge (Pinterič, 2001: 65–67).

Med drznimi slovenskimi podjetji, ki vlagajo v države bivše Jugoslavije, je v zadnjih dveh letih prvi Mercator<sup>34</sup> (z odpiranjem trgovinskih centrov na Hrvaškem, v BiH in v ZRJ). V Makedoniji izstopa velenjska ERA z nakupom Skopskega sejma ter z graditvijo centra slovenskega gospodarstva, ostale naložbe na področju držav bivše Jugoslavije pa gredo na račun Gorenja, Kolinske, Engrotuša, Leka, Krke,... V letu 2000 je bila med prvimi petimi v Makedoniji tudi Fructalova investicija.

---

<sup>32</sup> V letu 2002 pregled TNI slovenskih podjetij po državah pokaže, da so le-ta največ vložila v hrvaško gospodarstvo (373,4 mio \$ ali 39,32 % vseh investicij na tujem), v BiH (86,3 mio \$ ali 9,08 %), v Nemčijo (79,8 mio \$ ali 8,40 %), na Poljskem (78,2 mio \$ ali 8,24 %), v Avstrijo (50,1 mio \$ ali 5,28 %), v Makedonijo (48,4 mio \$ ali 5,10 %) ter v ZRJ (43,0 mio \$ ali 8,70 %). Glede na panogo so največ investirala podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo kemikalij, kemičnih izdelkov in umetnih snovi (171,5 mio \$ ali 18,06 %), proizvajalci hrane pijač in krmil pa so investirali v vrednosti 76,4 mio \$ ali 8,05 odstotka vseh investicij na tuje.

Vir: [http://www.bsi.si/html/financni\\_podatki/hit/iip\\_sn11\\_drz.html](http://www.bsi.si/html/financni_podatki/hit/iip_sn11_drz.html),  
[http://www.bsi.si/html/financni\\_podatki/hit/iip\\_sn11\\_dej.html](http://www.bsi.si/html/financni_podatki/hit/iip_sn11_dej.html), 27.8.2002.

<sup>33</sup> Glej tabelo 8.

<sup>34</sup> Glej tabelo 9.

Tabela 8: **Stanje neposrednih naložb slovenskih podjetij v tujini od 1994 do 2001 v mio USD**

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<b>Hrvaška</b>	193	228,5	236,2	242,4	317,7	292,1	357,7	373,4
<b>ZRJ</b>	27,9	54	23,3	29,5	34,8	28,4	26,6	43,0
<b>MK</b>	15,9	21,2	22,9	19,3	24,9	39,1	66,1	48,4
<b>BiH</b>	14,8	16,1	17,4	19,6	25,2	31,9	61,9	86,3
<b>Druge TNI</b>	102,4	170,1	148,6	148,6	205,7	213,5	281,7	398,4
<b>Skupaj</b>	354	489,9	448,4	459,4	608,3	605,0	794,0	949,5 <sup>35</sup>

Vir: Svetličič, Jaklič, 2001:18, Banka Slovenije<sup>36</sup>

Tabela 9 : **Prvih pet največjih slovenskih investitorjev na trgih bivše Jugoslavije v obdobju julij 2000 – junij 2002**

	<b>Bosna in Hercegovina</b>	<b>Hrvaška</b>	<b>Makedonija</b>	<b>Zvezna Republika Jugoslavija<sup>37</sup></b>
<b>1.</b>	Mercator d.d., Ljubljana	Mercator d.d., Ljubljana	ERA d.d., Velenje	Mercator d.d., Ljubljana
<b>2.</b>	Prevent d.d., Slovenj Gradec	Engrotuš d.d., Celje	Droga d.d., Izola	Kolinska, d.d., Ljubljana
<b>3.</b>	Gorenje d.d., Velenje	Mercur d.d., Kranj	Lek d.d., Ljubljana	Planika Kranj, d.d., Kranj
<b>4.</b>	Iskraemeco d.d., Kranj	Pivovarna Laško, Laško	Krka, d.d., Novo mesto	Gorenje d.d., Velenje
<b>5.</b>	HIT, d.d., Nova Gorica	Kolinska d.d., Ljubljana	Tobačna Ljubljana d.o.o., Ljubljana	HIT, d.d., Nova Gorica

Vir: Interni podatki GZS<sup>38</sup>, 22.8.2002

<sup>35</sup> Zgolj za primerjavo izhodnih z vhodnimi tujimi investicijami lahko služi podatek, da je bilo stanje vhodnih tujih investicij v Slovenijo z dnevom 31.12.2001 3.209 milijonov dolarjev.

<sup>36</sup> [http://www.bsi.si/html/financni\\_podatki/hit/iip/\\_shll\\_drz.html](http://www.bsi.si/html/financni_podatki/hit/iip/_shll_drz.html), 5.7.2002.

<sup>37</sup> Po končanem postopku investiranja se bo na prvo mesto investitorjev v ZRJ najverjetneje zavihtelo podjetje Impol, in sicer z nakupom Valjarnega aluminija v Sevojni (vrednost naložbe 27 milijonov dolarjev). Vir: <http://www.sta.si>, 30.8.2002.

<sup>38</sup> Zaradi varovanja podatkov (oz. želje nekaterih podjetij, da se podatki ne objavijo) je lestvica investitorjev sestavljena na ocenah strokovnjakov GZS (natančneje g. Mateja Roglja, vodje sektorja za mednarodno sodelovanje Slovenije z Makedonijo, Bosno in Hercegovino ter s Hrvaško) in se zato lahko razlikuje od dejanskega zaporedja vlagateljev.

#### 4.5 *Ekonomski odnosi s tujino v bodoče*

Pomena trgov držav bivše Jugoslavije za slovenska podjetja se zaveda tudi država. Predpostavljam, da je v njenem interesu močan, mednarodno konkurenčen podjetniški sektor, ki se razvija tako z naložbami iz tujine (proizvodi, storitve, znanja, ki jih doma ni mogoče najti ali pa so predragi, transfer idej in tehnologije iz bolj v manj razvite države ter dostop do tujih prihrankov), kot se plemeniti z (uspešnimi) izhodnimi investicijami (večji tržni delež, dobiček od ekonomij obsega in ekonomij skupne proizvodnje in razdelitve, posledična krepitev gospodarstva, s tem pa makroekonomske stabilnosti<sup>39</sup>). Prav zato je pomembna močna strategija države, ki daje osnove dolgoročni internacionalizacijski dejavnosti podjetij. V Republiki Sloveniji lahko v tem primeru govorimo o Strategiji gospodarskega razvoja, ki v posameznih točkah poudarja pričakovane makroekonomske izvozne ter investicijske trende v prihodnjih letih, ter lahko kot taka – v določenih primerih – služi kot stimulans podjetjem, ki se odločajo za vstop na tuje, ali tistim, ki bi tam rada okrepila svojo dejavnost.

Po Strategiji gospodarskega razvoja naj bi bila povprečna letna realna rast izvoza blaga in storitev v obdobju 2003-2006 6,9 odstotna, dosežena pa s povečano mednarodno konkurenčnostjo Slovenije. Za to diplomsko delo je zanimivo tudi dejstvo, da bo povečanje realnega obsega blagovnega izvoza omogočila večja regionalna razpršenost, pri čemer naj bi se delež izvoza v države EU znižal, v države na ozemlju nekdanje Jugoslavije in druge tranzicijske države pa povečal. Delna preusmeritev slovenskega blagovnega izvoza bo povezana s stabilizacijo gospodarskih in političnih razmer na jugovzhodnem delu Evrope. Delež blagovnega primanjkljaja v BDP bi se postopoma zniževal, na 3,6 odstotka v letu 2006 (UMAR, 2001).

Tabela 10: **Regionalna usmerjenost blagovnega izvoza**

	2000 (v %)	2006 (v %)
<b>Izvoz blaga:</b>	100.0	100.0
- v države EU	63.9	65.0
- <u>v nekdanjo Jugoslavijo</u>	<b><u>15.6</u></b>	<b><u>17.5</u></b>
- v druge države	20.5	17.5

Vir: SURS, projekcije UMAR. 2001: 99



Kot je zapisano v Strategiji gospodarskega razvoja Slovenije 2001-2006, je internacionalizacija vse pomembnejša za razvoj ter povečevanje konkurenčnosti podjetniškega sektorja, zato je osnovana slovenska politika internacionalizacije, ki temelji na naslednjih opredelitvah (Slovenija v novem desetletju, 2001: 68):

- Odpraviti ovire za internacionalizacijo (predvsem administrativne, pa tudi druge).
- Izhajati iz dejanskih potreb podjetij in se osredotočati na pomoč manjšim in srednjevelikim podjetjem.
- Fleksibilnost, transparentnost in dolgoročna usmerjenost. Politika bo fleksibilna, da lahko reagira na spreminjajoče se potrebe podjetij in da bo omogočala merjenje dejanskih stroškov in dosežkov posameznih ukrepov. Politika bo dolgoročna in transparentna, da utrdi svoje osnovne značilnosti in kontinuiteto.
- Prilagodljivost in redefiniranje politike. Politika se prilagaja stalnim in hitrim spremembam v zunanjem okolju podjetij.
- Izhajati iz holističnega koncepta internacionalizacije. Ker je uspeh izhodne internacionalizacije močno odvisen od uspešnosti prejšnjih in istočasnih vhodnih mednarodnih aktivnosti in ker se pomen globalnih mrež in strateških povezav hitro povečuje, se bo politika preusmerila od pospeševanja izvoza na pospeševanje drugih oblik izhodne in vhodne internacionalizacije.

Kot že omenjeno, igrajo v tem okviru na področju ekonomske politike pomembno vlogo vhodne ter izhodne neposredne tuje investicije ter financiranje in zavarovanje mednarodnih gospodarskih poslov.

#### Vhodne neposredne tuje investicije

V zadnjih letih se je situacija z vidika koncipiranja in izvajanja strategije/politike do vhodnih TNI v Sloveniji spremenila, kar se izraža predvsem v dveh vidikih. Prvi je ta, da bo članstvo Slovenije v EU odpravilo vse prepovedi in omejitve v zvezi z vhodnimi TNI in s tem dejansko ukinilo obrambne elemente politike do TNI. Drugi vidik pa je, da z integriranjem Slovenije v EU vse bolj prihaja v ospredje aktivna politika do TNI, to je promocija Slovenije kot lokacije za TNI in konkretno spodbujanje tujih investitorjev. Strateške usmeritve Slovenije na področju vhodnih TNI so tako (UMAR, 2001:69):

---

<sup>39</sup> Gre zgolj za potencialne dobičke, katerih realizacija je odvisna od komplementarnosti vladnih politik in institucij z ekonomskimi cilji (Rodrik, 1999: 15).

- Spodbuditi TNI v obliki novih TNI kot v obliki iskanja strateških tujih partnerjev v obstoječih podjetjih, ki naj pospešijo njihovo prestrukturiranje in vključevanje v proces internacionalizacije.
- Odpreti proces privatizacije državnega premoženja za strateške in institucionalne tuje investitorje.
- Spodbujati tuje investicije v sektorju poslovnih storitev v najširšem smislu.
- Spodbuditi zasebne investicije v industrijske cone, ki jim bo država zagotovila ustrezno infrastrukturo, pri čemer bo vodila transparentno politiko.

#### Izhodne neposredne tuje investicije

Ugodne učinke TNI lahko bistveno pospešijo izhodne investicije, ki zaradi majhnosti domačega trga glede na gospodarske kapacitete pomenijo predvsem povečevanje (ali vsaj ohranjanje) deležev na tujih trgih. *Izvozne investicije, kot način prodora na tuje trge pomenijo tudi podporo izvozu, način racionalizacije proizvodnje in sledenje sodobnim potrošniškim in tehnološkim trendom, sočasno pa pomenijo tudi blažitev pritiskov na tečaj*<sup>40</sup>. Odpravljanje ovir, ki preprečujejo izhodno internacionalizacijo, bo država nadgradila z aktivno politiko spodbujanja internacionalizacije. Osnovno izhodišče slovenske politike pospeševanja izhodnih TNI je, da so TNI v Slovenijo in iz nje sestavni del strategije gospodarskega razvoja države. Od njih se pričakuje pozitivne učinke na razvoj, prestrukturiranje, na boljšo alokacijo virov, na pospešeno specializacijo in s tem na dvig učinkovitosti oziroma kompleksne konkurenčnosti. Država bo potencialnim slovenskim investitorjem v tujini pomagala z (UMAR, 2001: 69):

- zbiranjem in ponujanjem informacij o možnostih investiranja in konkretnih projektih, navezovanjem preliminarne stikov s potencialnimi tujimi partnerji in nasploh z večjo pomočjo diplomatsko-konzularnih predstavništev;
- izboljšanjem klime in regulative za neposredno investiranje v tujini;
- sofinanciranjem pripravljavnih aktivnosti v zvezi s projekti izhodnih TNI in sofinanciranjem kapitala ali olajševanjem dostopa do komercialnih virov sredstev;
- pomočjo pri izobraževanju ustreznih kadrov;

---

<sup>40</sup> Štiblar, Franjo in Rojec, Matija: Neposredne tuje investicije in razvoj Slovenije – stanje, politika in vloga GZS. <http://www.gzs.si/gg/public/gg0497/gg049707.htm>, 17.1.2002.

- uvajanjem vsebin, pomembnih za internacionalizacijo, v programe visokega šolstva, na podiplomskem izobraževanju pa s spodbujanjem začasnega dela študentov v domačih in tujih podjetjih z izkušnjami v internacionalizaciji.

Pri internacionalizaciji slovenskega gospodarstva bo pomembno vlogo imel sistem financiranja in zavarovanja mednarodnih gospodarskih poslov z razvitim širokim spektrom storitev ter instrumentov zavarovanja in financiranja. Podjetja bodo tako vse bolj uporabljala tehnike in instrumente sodobnega in integralnega upravljanja z riziki ter v večji meri prenašati rizike poslovnih transakcij na specializirane finančne institucije, ki bodo morale zato razviti ponudbo širokega spektra bančnih in zavarovalniških produktov. Z ukrepi ekonomske politike bo Slovenija spodbujala sposobnost in konkurenco zasebnega finančnega sektorja, da podjetjem zagotovi konkurenčni možnosti financiranja njihovih mednarodnih gospodarskih poslov ter da poveča in razširi ponudbo instrumentov zaščite pred različnimi tveganji. Država bo preko pooblaščenice izvozne-kreditne agencije<sup>41</sup> dopolnjevala ponudbo zasebnega finančnega sektorja z omogočanjem dostopa agencije do ugodnih virov sredstev za financiranje izvoza in neposrednih investicij v tujino pod konkurenčnimi pogoji (UMAR, 2001: 69-70).

---

<sup>41</sup> Slovenska izvozna družba (SID) je bila ustanovljena konec leta 1992 na podlagi posebnega zakona. Ustanovilo jo je 95 delničarjev - poleg Republike Slovenije še nekatere slovenske banke, zavarovalnice, borzne hiše in druga slovenska podjetja. Za izpolnjevanje svojih obveznosti jamči SID s svojim jamstvenim kapitalom (67 mio USD), poleg tega pa ima tudi zakonsko garancijo države. Kot tudi druge izvozne-kreditne agencije v svetu je v letih svojega obstoja razvila širok spekter finančnih storitev in instrumentov za spodbujanje izvoza slovenskega gospodarstva ter širila krog svojih klientov ter obseg svojega poslovanja na področjih refinanciranja izvoznih kreditov, izdajanja storitvenih garancij, zavarovanja izvoznih kreditov pred komercialnimi riziki in zavarovanja izvoznih kreditov pred nekomercialnimi in srednjeročnimi komercialnimi riziki. Vir: <http://www.gov.si/zmar/arhiv/izbor/5dejavno/storitve/zav0297.html>, 9.6.2002.

## 5 FRUCTAL D.D.

### 5.1 *Kratka predstavitev podjetja*

#### 5.1.1 Utemeljitev izbire podjetja

Za študijo primera te diplomske naloge sem se odločila iz več – v prvi vrsti subjektivnih – razlogov. Osebnostno menim, da ime Fructal<sup>42</sup> zagotavlja garancijo za naravne in kvalitetne sokove, zagotavlja pa tudi delovna mesta znancem, ki v podjetju pustijo mnoga leta, v zameno pa so (zaradi visoke učinkovitosti podjetja) relativno bolje plačani. Nenazadnje je na temo dela v povezavi s primerom podjetja vplivalo spoznanje o visokem ugledu, ki ga Fructalovi izdelki uživajo v državah bivše Jugoslavije.

Objektivni razlog izbire podjetja je dejstvo, da se Fructal pospešeno vrača na trge, s katerih se je po razpadu SFRJ (Socialistična Federativna Republika Jugoslavija) na hitro umaknil. Fructal je dobro zaznal in izkoristil priložnosti trgov jugovzhodne Evrope ter se priključil mnogim slovenskim podjetjem na poti pospešene internacionalizacije na tem območju. Prav tako me je k izbiri podjetja pritegnilo dejstvo, da je mogoče v zadnjih letih v podjetju opaziti odmik od prej zastavljene poti internacionalizacije. Sicer pa se podjetje – glede na razne kriterije internacionalizacije (kot na primer delež prihodkov od izvoza v celotnem prihodku podjetja) - uvršča v skupino mednarodnih podjetij, s čimer večja zaupanje v nadaljnjo uspešnost.

#### 5.1.2 Zgodovinski razvoj<sup>43</sup>

##### 5.1.2.1 Fructal v času SFRJ

V sedanjih prostorih Fructala v Ajdovščini, kjer je takrat bila tekstilna predilnica, so leta 1933 demontirali zadnji stroj. Stroj so odpeljali v Italijo, delavci so odšli, predilnica pa je prazna razpadala. Med drugo svetovno vojno so bili v razpadajočem posloplju okupatorjevi vojaki. Po vojni pa je posloplje spet zaživelo, saj je ljudska oblast 5. oktobra ustanovila pokrajinsko

---

<sup>42</sup> »Fructal« kot ime podjetja (Fructal d.d.), ime blagovne znamke, pa tudi »fructal« kot kvalitetna pijača.

<sup>43</sup> Povzeto po: <http://www.skavt.net/~jgregorc/fruc.html>, 9.12.2001.

podjetje za izvoz in predelavo sadja, potem ko je pet delavcev Pokrajinskega podjetja za izvoz in predelavo sadja oktobra leta 1945 začelo z žganjekuho. V začetku so samo odkupovali in preprodajali sadje, marca leta 1946 pa so dobili iz Ljubljane prvi kotel za kuhanje žganja, prišel pa je tudi prvi strokovnjak za to delo. Odkupili so brinje na Krasu in na primitivnih kotlih za prekuhanje začeli z delom. Proizvodnja se je začela, ko je bil konec marca leta 1946 proizveden prvi brinjevec, podjetje pa je začelo izdelovati še druge likerje. Te so v glavnem polnili v tridesetlitrne steklene posode akumulatorjev. Kupili so še nekaj kadi, starih sodov, hidravlično stiskalnico, prvi parni kotel in vojaški kotel za pranje obleke, ki je bil predelan v kotel za žganjekuho. S tem se je proizvodnja povečala. Začeli so s proizvodnjo sokov za izvoz. Leta 1946 je imelo podjetje podružnico v Kopru. Istega leta pa je podjetje dobilo novo ime Destilacija in predelava sadja. Leto kasneje so nabavili večji parni kotel in uredili kurilnico, leta 1948 pa so montirali prvi kotel za izdelavo džemov. V tem letu je podjetje prvič razstavljalo v tujini, v Avstriji. Dobilo je značaj tovarne in se leta 1949 preimenovalo v Tovarno likerjev in sadnih sokov. Proizvodnjo so izpopolnjevali z novimi stroji za kuhanje sirupov, kupili so kotel za destilacijo žganja in prvi stroj za zapiranje doz. Leta 1950 so dobili stroj za razkoščičevanje sadja, prve pasterizatorje za sadne sokove ter štiri nove kotle za žganjekuho. V letu 1951 je bila s kotlom za kuhanje marmelade omogočena še proizvodnja marmelade in paradižnikovega koncentrata.

V letih od 1948 do 1952 je imela za razvoj tovarne velike zasluge glavna direkcija živilske industrije Ljudske republike Slovenije, saj je bila tovarna v njenem sklopu. Ko je bila leta 1952 ta ustanova reformirana, je proizvodnja upadla. Podjetje s šibkim tehničnim, komercialnim in finančnim kadrom ni bilo kos novim razmeram. Kopičilo se je blago, po katerem ni bilo povpraševanja. Takšno stanje je imelo posledice v letu 1953. Podjetje ni imelo nobenih skladov, obratna sredstva so bila vezana na zaloge, stroji so bili zastareli, cene proizvodov pa visoke. Velik udarec je tovarni povzročila še spremenjena tarifa davka. Delavski svet je zahteval reorganizacijo, ki pa ni uspela. Delavci so osem mesecev prejeli 60- odstotne plače, kolektiv je bil v velikih težavah, vendar niso obupali. V polni sezoni ni bilo možnosti za zaposlitev delavcev, tako da so nekateri nabirali maline, da so se preživel. Podjetje je bilo kljub trudu likvidirano. Oktobra leta 1953 ga je prevzelo združeno podjetje "Rastlina" (kasneje Flores) v Šempetru pri Novi Gorici. Tovarna je dobila novo upravo in začela obratovati s polno zmogljivostjo. Staro aparaturo za kuhanje marmelade so 28. julija 1954 zamenjali z novo iz nerjavečega jekla. Kolektiv je dokazal, da je sposoben samostojnega obratovanja. Ker je bilo podjetje "Flores" veliko in raznoliko, ni bilo kos tako obsežnemu delu

tedanjega obrata. Delavski svet iz obrata Ajdovščina je zato zaprosil Okrajni ljudski odbor (OLO) Gorica za odcepitev obrata od matičnega podjetja.

S 1. januarjem 1955 je postalo samostojno in poslovalo pod imenom "Flores" - sadno likerski kombinat Ajdovščina. Še v istem letu pa se je preimenovalo v "Fructal", sadno likerski kombinat. Takoj po osamosvojitvi se je povečalo število delavcev, s tem pa tudi proizvodnja in realizacija. V letih od 1956 do 1958 je potekalo obdobje utrjevanja in postavljanja na nove temelje. Do prve rekonstrukcije je prišlo v letih 1958 in 1959. Zgradili so bazene za sadne pulpe in marke, nabavili najnujnejšo opremo, uredili obrate in izboljšali sanitarije. Pri financiranju te rekonstrukcije so sodelovale vse občine bivšega goriškega okraja s sredstvi občinskih investicijskih skladov. Proti koncu leta 1962 je bil Fructal pred zelo pomembno odločitvijo: ali nadaljevati z obrtniškim in le delno industrijskim načinom dela ali pa preiti na industrijsko proizvodnjo. Odločili so se za slednje. Leta 1963 so začeli z rekonstrukcijo, ki je obsegala izgradnjo proizvodne hale, nabavo mehanizacije in modernizacijo tehnoloških procesov, nakup polnilne linije Meyer in mehanizacijo notranjega transporta, izgradnjo bazenov za pulpe in marke, za fermentacijo, izgradnjo hladilnice in drugo. Ta obsežna investicija je omogočila, da se je podjetje preusmerilo na proizvodnjo sadnih sokov ter pospešilo razvoj podjetja. Leta 1968 so se ponovno odločili za rekonstrukcijo in pridobili nove skladiščne prostore za polproizvode in končne izdelke, zgradili so klet za sadne sokove in kupili nove linije za polnjenje sokov. S tem so predelavo sadja povečali za sedemkrat. S 1. januarjem se je Fructal združil z ljubljanskim Alkom. Združitev je omogočila specializacijo obeh delov podjetja, ki se je imenoval Fructal - Alko, sadno likerski kombinat, Ajdovščina. Fructal je tako proizvajal predvsem polproizvode in finaliziral sadne sokove, Alko pa je predstavljal proizvodnjo alkoholnih pijač in sirupov, pa tudi finalizacijo sadnih sokov.

Leta 1971 so v Ajdovščini zgradili novo proizvodno halo, klet in skladišče, kupili 60 cistern in dve novi liniji. Obrat je začel tudi z gradnjo hladilnice v Čeliću v Bosni, ki je bila dograjena v dveh letih. 1974. leta so strugo Hublja prestavili za potrebe tovarne, do leta 1978 so zgradili proizvodno halo za polnilno linijo, zgradili novo klet, skladiščne prostore ter trafo in kompresorsko postajo. Podjetje se je leta 1979 preimenovalo v Fructal - živilska industrija Ajdovščina.

V osemdesetih letih je podjetje svojo proizvodnjo še povečalo in gradilo nove objekte ter linije za nove izdelke. Kupili so obrat na Duplici pri Kamniku, ki je bil namenjen proizvodnji

naravnih alkoholnih destilatov. Leta 1984 so zgradili obrat v Irigu v Slavoniji z veliko hladilnico in linijo za predelavo sadja. Sedaj je v srbskih rokah. V letu 1990 so zaključili z investicijo v proizvodno linijo sadnih rezin, ki so popestrile že tako širok proizvodni program pijač. Na trg so prišle sladice iz sadja in žit.

### **5.1.2.2 Novejša zgodovina – devetdeseta leta**

Razpad Jugoslavije je Fructal, tako kot ostala slovenska podjetja, močno prizadel. Politična razhajanja med republiški vodstvi so pripeljala do zapiranja prodajnih in nabavnih trgov. Proces razkroja se je začel z izgubo črnogorskega trga in srbskega trga, čemur je sledila odcepitev obrata v Irigu<sup>44</sup>, ki se je z intervencijo srbskih oblasti organiziral kot samostojno podjetje. Kasnejša vojna v BiH je privedla najprej do izgube prodajnega trga, nato še do izgube proizvodnega obrata v Čeliću. Kasnejši razvoj dogodkov je zahteval hitro in odločno ukrepanje: izterjava terjatev pri kupcih iz drugih republik in premestitev zalog polproizvodov in gotovih proizvodov najprej iz Iriga v Čelić in nato v Ajdovščino. Ker so postale vse dotedanje vizije, razvojne strategije, načrti in cilji brezpredmetni, se je moralo vodstvo podjetja odločiti o kratkoročnih ukrepih; nadalje je bilo potrebno pretehtati prednosti in slabosti podjetja, priložnosti in nevarnosti ter postaviti cilje, ki bi jih bili zmožni uresničiti v novih razmerah, za kar pa so v podjetju ugotovili, da imajo premalo izkušenj, znanja in informacij za opredelitev ustreznih strategij in primerne organizacijske strukture. Zato so se vključili v »Projekt prenove podjetij<sup>45</sup>«, ki ga je konec 1992 razpisalo ministrstvo za gospodarske dejavnosti. Projekt je bil razdeljen v šest faz<sup>46</sup>, po končanem projektu pa se je pokazalo, da lahko podjetje v letu 1993 za 15 odstotkov poveča prihodke od prodaje na domačem trgu, na tujih trgih pa za 20 odstotkov; z oženjem asortimana za 200 artiklov, z znižanjem stroškov materiala, z boljšim upravljanjem z zalogami, s prodajo storitev vzdrževanja in transporta zunanjim uporabnikom ter z znižanjem stroškov transporta drastično zmanjša stroške poslovanja. Projekt je potrdil pomen izvoza za uspešno poslovanje Fructala, na prvem mestu zaradi zagotavljanja učinkov ekonomije obsega in boljše

---

<sup>44</sup> Poleg obrata Irig v Vojvodini je bila v Fructalovi lasti še Tovarna Frigos v Čeliću v Bosni in Hercegovini. Iz prve so v ostale Fructalove tovarne v obdelavo prihajali zmrznjeni polizdelki za nadaljnjo predelavo, iz Čelića pa zgolj kompoti, džemi, zmrznjeni polizdelki za izvoz ter zmrznjeni polizdelki za nadaljnjo predelavo. Podjetje je obnovilo postopke za pridobitev izgubljenih podjetij v Čeliću in Irigu.

<sup>45</sup> Cilj projekta »Prenova podjetij« kot sestavnega dela celovitega projekta slovenske vlade z delovnim naslovom »Prestrukturiranje in privatizacija slovenskega gospodarstva« je bilo povečanje konkurenčnih prednosti slovenskega gospodarstva, pri čemer naj bi se s prenosom domačega in tujega znanja v prakso okrepila tehnološka, organizacijska in vodstvena sposobnost podjetij (Tomažič, 2001: 17, <http://www.arspip.si/pregled.asp>, 2.6.2002).

<sup>46</sup> Faze projekta: priprava projekta, tržne analize, analiza konkurence, analiza virov, določitev koncepta prestrukturiranja, prenos v prakso.

izkoriščenosti zmogljivosti. Določil je tudi 20-odstotno ciljno minimalno stopnjo pokritja, pod katero naj ne bi izvažali. Kot ciljni trgi, ki jih bodo sistematično obdelovali, so bili določeni trgi Hrvaške, Italije, Češke in Slovaške ter Madžarske. Glede organizacije je bila sprejeta temeljna ugotovitev, da Fructal v novih in zahtevnih razmerah potrebuje novo organizacijo, ki bo učinkovita, s kratkimi linijami odločanja in jasno opredeljenimi odgovornostmi. V skladu s tem so določili sestavo ožjega petčlanskega kolegija, v katerem so bili poleg generalnega direktorja še direktorji treh osnovnih poslovnih funkcij (komercialni direktor, direktor proizvodnje in finančni direktor) ter vodja kontrolinga. V okviru proizvodnje so predvideli centralizacijo funkcij distribucije, vzdrževanja in priprave dela in direktorju proizvodnje podredili tudi vodji tovarn v Ajdovščini in v Ljubljani oziroma na Duplici pri Kamniku<sup>47</sup>. Nadalje je bilo predvideno, da bodo v delo komercialne uvedli produktne vodje in organizacijsko vključili tudi marketinški oddelek. Uvedli naj bi tudi trajno projektno skupino z nalogo razvijanja proizvodov za izvoz, ki bi bila neposredno podrejena komercialnemu direktorju. Glede na manjši obseg poslovanja so predvideli postopno zmanjševanje števila zaposlenih, kar je v tekočem letu pomenilo odpustiti najmanj 50 delavcev in načrtovanje dodatnega odpuščanja<sup>48</sup>. Zadnji ukrep je bil prehod na 36-urni delovni teden za vse zaposlene, razen za prodajo. Večino podprojektov in organizacijskih ukrepov so v podjetju izpeljali, nekatere najnujnejše še v istem letu, izvedba nekaterih pa se je zaradi spremenjenih razmer premaknila v drugo polovico devetdesetih.

Projekt je imel številne ugodne ekonomske učinke na podjetje. Med najpomembnejše sodijo 17-odstotno povečanje prihodkov v letu 1993. Delež prodaje na tuje trge je znašal 36 odstotkov, znotraj katerega sta bili najpomembnejši uvoznici Fructalovih izdelkov Makedonija in Hrvaška<sup>49</sup>. Podjetje je tako splavalo iz začetne krize, dobiček pred obdavčitvijo se je ob zaostajanju odhodkov povečal 2,35-krat v primerjavi z letom 1992, ob tako ugodnem poslovnem rezultatu pa se je še enkrat potrdila pravilna izbira preteklih

---

<sup>47</sup> Poleg tovarne v Ajdovščini je bila del podjetja Fructal še tovarna ALKO z obratom v Ljubljani, kjer so pod proizvodni program spadale alkoholne pijače in sirupi, ter obratom na Duplici pri Kamniku, kjer so proizvajali gazirane pijače ter sadne destilate. Ljubljanski del proizvodnje so kasneje zaradi denacionalizacijskih zahtevkov preselili na Duplico (leta 1999).

<sup>48</sup> Zaposlenost se je v letih med 1989 in 1995 drastično spustila z 1.407 na 795 delavcev (v letu 1992 - času prestrukturiranja, ki ga omenjam, je bilo v Fructalu zaposlenih 778 delavcev). V veliki meri je do drastičnega zmanjšanja prišlo zaradi nasilnih razlastitev in osamosvajanja Fructalovih obratov v drugih republikah, kljub temu pa so morali v Ajdovščini in na Duplici z ukrepi ugotavljanja trajnih presežkov odpustiti še preko 300 delavcev (Letno poročilo, 2000).

<sup>49</sup> Nadalje pa v padajočem vrstnem redu glede na odstotne deleže najdemo sledeče države uvoznice: Rusija, Italija, ZDA, Češka, Kanada, Slovaška, Madžarska, Bolgarija, Avstrija, Turčija, Švedska, Finska in Albanija (Letna poslovna poročila).



strategij, ki so poudarjale pomen kakovosti in dobrih poslovnih znamk, ki jim potrošniki zaupajo (Tomažič, 2001: 15-24, Pelicon: 2001).

Leto 1993 je bilo leto ustalitve podjetja. Edina večja investicija je bila zamenjava stroja za oblikovanje plastenk, s čimer so prešli od PVC na sodobnejše PET plastenke. Začetek nove rasti razvoja je nakazovala nova vrsta proizvodov, ki so jih v tem letu uvedli v prodajni program<sup>50</sup>. Vendar pa se je kmalu v začetku leta 1994 začel niz sprememb na domačem in na pomembnejših tujih trgih. V Sloveniji so tako bile uvedene trošarine na alkohol, kar je pomenilo davčno obveznost proizvajalcev oziroma uvoznikov alkohola. Nova davčna obremenitev je bila zelo visoka, kumulativno pa se je povečala še zaradi 80-odstotnega prometnega davka<sup>51</sup>. V istem letu so se soočili tudi z ukrepi treh pomembnejših uvoznic Fructalovih izdelkov: Rusije, Hrvaške in Makedonije. Fructalu je bila v najbolj kritičnih letih v veliko pomoč prodaja sokov in otroške hrane Frutek na ruskem trgu, pri kateri je šlo za državni barter posel. V letu 1994 je Rusija v celoti ukinila subvencije za otroško hrano, kar je proizvode za končne potrošnike podražilo za 80 odstotkov in močno zavrlo rast izvoza. Prelomnico v prodaji na hrvaškem trgu je pomenila uvedba trošarin na sokove, pijače, alkoholne pijače in sirupe, s katerimi je hrvaška država ščitila domače proizvajalce, zaradi česar se je vrednost prodaje na hrvaški trg zmanjšala za 17 odstotkov. Na makedonskem trgu so po 6. juliju 1994 uvedli zaščitne carine, kot povračilni ukrep zaradi slovenskega omejevanja uvoza makedonskega vina. Z omenjenimi ukrepi je postalo jasno, da so tudi trgi nekdanje Jugoslavije postali tuji trgi. Ustreznost klasičnega izvoznega pristopa podjetij je za te trge postala vprašljiva. Sredina devetdesetih je bila zaznamovana tudi z lastninskim preoblikovanjem, vendar pa se še posebej leto 1996 piše kot leto pomembnih strateških sprememb. Na prvem mestu je bila izpostavljena izrazita usmerjenost k potrošnikom, njihovim potrebam in pričakovanjem. Kakovost v vseh segmentih poslovanja je bila stalnica podjetja ter njegovih proizvodov, posebej pomembno vlogo je igrala prenova celostne podobe najpomembnejšega dela Fructalovega prodajnega programa – sokov in nektarjev<sup>52</sup>. Ukinili so posamezne blagovne znamke in jih nadomestili z blagovno znamko Fructal. Leto 1997 se je

---

<sup>50</sup> Sem sodijo sokovi brez sladkorja Naomi, sadne pijače iz višenj in novih okusov v četrtlitrski in litrski Brik embalaži, štirje novi sadni okusi vodk v okviru alkoholnih pijač, sadna rezina Bifit in kokosova rezina, uvedba nove stekleničke volumna 0,2 l s širokim grlom.

<sup>51</sup> Učinki so bili kmalu vidni. Leta 1993 je Fructal na slovenskem trgu prodal 23.010 hl alkoholnih pijač, leto kasneje pa le 15.490 hl (Tomažič, 2001:26).

<sup>52</sup> Začela se je marketinška akcija, ki so jo poimenovali »Modri trak«, s katero naj bi povečali prepoznavnost ter rast in utrditev tržnih deležev na vseh ciljnih trgih. Poleg tega je potekala pomembna investicija v novo polnilno linijo Brick Slim, s katero bi nova embalaža olajšala odpiranje in omogočala zapiranje Brik embalaže. Ugodni prodajni rezultati so narekovali podvojitev kapacitete Brik linije v letu 1997.

začelo z zelo visokimi cenami sadja (zaradi spomladanske pozebe), kar je znova opozorilo na relativno visoko odvisnost poslovanja od naravnih danosti. Analiza trgov je potrdila veliko privlačnost trgov nekdanje Jugoslavije, čeprav je bilo poslovanje na teh trgih še vedno obremenjeno z nerazrešenimi vprašanji iz skupne preteklosti in velikim vplivom dnevne politike. Kljub temu se je podjetje odločilo za strategijo ofenzivnega mednarodnega trženja. Razmere na domačem trgu je bilo resda lahko spremljati in analizirati (tu se je najbolj okreplil delež proizvodov iz nosilnega programa Fructala, v katerega so najbolj vlagali), na tujih trgih pa je bilo to mnogo težje. Vrsta ukrepov s strani držav uvoznic je zmanjševala Fructalovo konkurenčnost ter podjetje silila v ožnje asortimana, dajanje novih bonitet, iskanje tržnih niš in uvajanje novih, inovativnih trženjskih prijemov. V Fructalu so sprejeli odločitev, da so ti trgi strateškega pomena, zato je potrebno na njih vztrajati v pričakovanju, da bo čimprej prišlo do normalizacije razmer, v tem času pa pospešeno graditi oziroma nadaljevati s kakovostjo<sup>53</sup>. Leto 1998 je bilo za Fructal eno težjih let, saj so posledice ekonomske krize od Daljnega Vzhoda preko Rusije do Evrope skoraj ustavile poslovanje z Rusijo. Izpad prihodkov je bil prevelik, da bi ga bilo možno do konca leta v celoti nadomestiti s povečano prodajo na drugih trgih. Eden od ukrepov, namenjenih rešitvi nastale situacije, je bilo tudi podjetje Slovita, ki so ga v Moskvi ustanovile Droga, Kolinska, Šampionka in Fructal, z namenom lažjega trženja na ruskem trgu. Drugo grožnjo poslovanju podjetja pa je predstavljala zaostritev ekonomskih razmer na trgih nekdanje Jugoslavije (na primer stečajni številnih bank in podjetij), kar je podjetje kmalu zapeljalo v rdeče številke. Zato je bila potrebna nova vizija oz. nov plan, ki je bil zastavljen leta 1999, posledice njegove uspešnosti pa so bile posebej vidne v letih 2000 in 2001 (Tomažič, 2001: 27-30, Rijavec, 2002).

Leto 1999 je bilo leto mnogih sprememb v Fructalu in njegovem poslovnem okolju, saj so zaključili vrsto pomembnih projektov, ki so bili ključnega pomena za prihodnje poslovanje podjetja: prenova celostne grafične preнове, tehnološka in oblikovna prenova programa otroške hrane in sokov Frutek, oblikovna prenova alkoholnih pijač in sadnih rezin, uvedba novega integriranega informacijskega sistema, posodobitev opreme za sestavo sokov, preselitev proizvodnje sirupov in alkoholnih pijač iz Ljubljane na Duplico ter investicija v

---

<sup>53</sup> Pomemben je dokument »Politika kakovosti«, ki je nastal v letu 1997 in v rahlo spremenjeni obliki ostaja vodilo podjetja danes in v prihodnosti. V dokumentu so opredeljene temeljne vrednote in glavna vodila Fructala (visoka kakovost proizvodov in poslovanja – poslovna odličnost (več o tem v podpoglavju Model poslovne odličnosti), blagovna znamka Fructal, zadovoljstvo kupcev, lastnikov in zaposlenih, jasno izraženo poslanstvo in vizija podjetja ter dolgoročna strateška usmeritev, konkurenčnost, sodelovanje, obveščenost, izobraževanje in usposabljanje, varovanje in spoštovanje okolja, varnost proizvodov) ([http://www.fructal.si/slo/podjetje/kakovost/F\\_0\\_index.html](http://www.fructal.si/slo/podjetje/kakovost/F_0_index.html), 28.6.2002).

aseptično polnilno linijo<sup>54</sup>. Na tem mestu se zdi pomembno poudariti zunanje dejavnike, ki so vplivali na agresiven pristop Fructalove politike leta 1999. Gre namreč za posledice ekonomske krize v Rusiji, dve spomladanski zaporedni pozebi, uvedba davka na dodano vrednost, intenzivne integracijske procese v slovenskih trgovskih podjetjih in živilsko-predelovalni industriji, napad zveze NATO na Srbijo,... Rezultati prodaje na domačem trgu so bili bistveno nižji kot v letu 1998, saj sta se zaradi porasta cen ob uvedbi davka na dodano vrednost zmanjšala kupna moč potrošnikov in povpraševanje. Povečala se je tudi (cenovna) konkurenca na trgu sokov, nektarjev in pijač, na katero je Fructal odgovoril s še večjo diferenciacijo, agresivnejšim trženjem in razvojem nove skupine proizvodov, ki so cenovno dostopni širokemu krogu potrošnikov, hkrati pa izpolnjujejo Fructalove kakovostne standarde, določene s politiko kakovosti. Gre za nov program negaziranih sadnih pijač (pod blagovno znamko FRUC), čaja in vode (blagovna znamka H2O), polnjenih z novo aseptično tehnologijo<sup>55</sup>, ki omogoča polnjenje pijač v PET-plastenke volumna 0,5 in 1,5 litra, brez konzervansov in ogljikovega dioksida. To leto je bila dokončana investicija v novo polnilno linijo, prav tako pa je bila februarja letos pognana nova hladilna komora, ki je nadomestila pred petdesetimi leti zgrajeno staro<sup>56</sup>.

### 5.1.3 Profil podjetja

Podjetje Fructal je delniška družba s približno 700 zaposlenimi. Sestavlja jo matična družba s sedežem v Ajdovščini, z obratom v Duplicini ter z družbami z omejeno odgovornostjo v tujini: Zagreb (Hrvaška), Skopje (Makedonija) in Sarajevo (Bosna in Hercegovina). Lastniška struktura podjetja se je v zadnjih letih precej spreminjala, število delničarjev (predvsem manjših) se je neprestano zmanjševalo. Do drastičnih sprememb je prišlo v letu 2000, ko je Pivovarna Union, z namenom, da bi pridobila večinski delež v družbi, začela kupovati Fructalove delnice. Do konca leta je Pivovarna Union izvedla javno ponudbo za odkup delnic in ob zaključku prevzema razpolagala s 84,27 odstotka vseh izdanih delnic Fructala. Delež

---

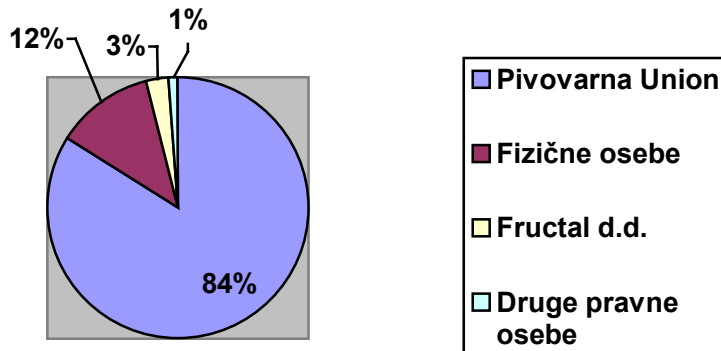
<sup>54</sup> Fructal je v tem letu za investicije namenil 2.131 milijonov tolarjev. Bivša generalna direktorica Fructala Cvetana Rijavec je – kljub podatkom o ustvarjanju dobička – neprestano opozarjala na stagnacijo v drugi polovici devetdesetih, ob tem pa poudarjala, da so investicije gonilo rasti, počivanje na starih rezultatih pa lahko pomeni nepopravljivo škodo v poziciji podjetja med konkurenti. (Rijavec, 2002, Letno poročilo).

<sup>55</sup> Zgolj kot zanimivost, ki jo je ob tem izpostavila Rijavčeva, naj bo podatek, da so bile napovedi glede prodaje novih, zgoraj omenjenih blagovnih znamk ter prihodnost, ki so jo investiciji napovedovale raziskave, porazne. Zato se je Fructal odločil za najmanjši možen obseg proizvodnje z novo aseptično tehnologijo. Kmalu se je pokazalo, da je bila to prava odločitev. Investicija se je obrestovala, saj je prodaja v prvih treh mesecih preseгла napovedi prodaje v enem letu (Rijavec, 2002).

<sup>56</sup> Viri: Tomažič, 2001:30, <http://www.gzs.si/eng/news/sbw/head.asp?idc=4460>, 13.5.2002, Marc, 2002: 6, Rijavec, 2002)

ostalnih lastnikov in malih delničarjev se je tako zmanjšal z 42,42 odstotka (na dan 31.12.1998) na 15,73 odstotka (31.12.2001).

Slika 3: Lastniška struktura Fructala na dan 31.12.2001



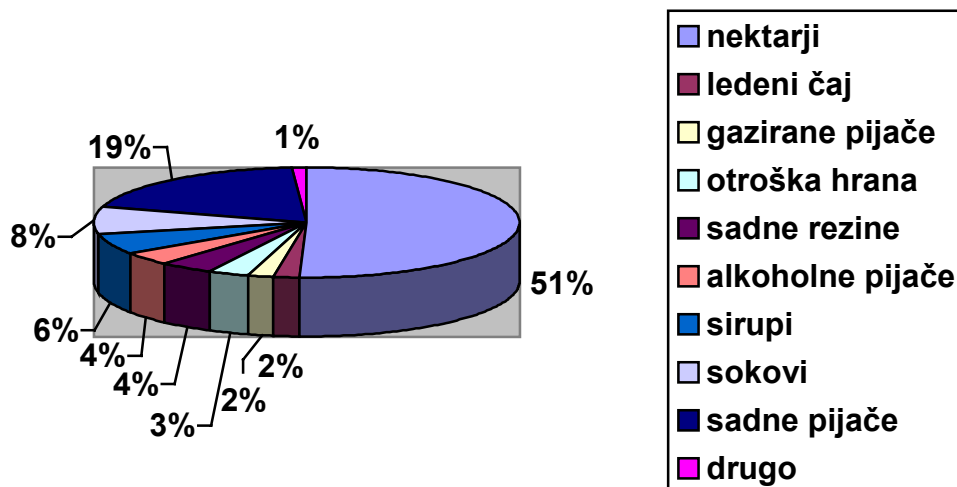
Vir: Letno poročilo, 2001: 26

Fructal d.d. je slovenski proizvajalec visoko kakovostnih, naravnih, zdravju prijaznih izdelkov iz sadja. Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja sadnih sokov<sup>57</sup>, Fructalov proizvodni in prodajni program pa vključuje še naslednje skupine izdelkov z večinoma uveljavljenimi blagovnimi znamkami:

- sadni sokovi in nektarji Fructal;
- osvežilne negazirane pijače FRUC;
- ledeni čaj Fructal;
- gazirane pijače Fando Bibita;
- otroške kašice in otroški sokovi Frutek;
- sadne rezine Frutabela;
- sadni sirupi Fructal;
- alkoholne pijače: Prior Pleterski, Matiss, Prešeren, sadne vodke in druga mešana sadna žganja;
- sadni dodatki za mlekarsko industrijo.

<sup>57</sup> Registrirana dejavnost obsega še: predelavo in konzerviranje sadja in zelenjave, proizvodnjo brezalkoholnih – osvežujočih pijač, proizvodnjo žganih alkoholnih pijač rastlinskega izvora in drugih alkoholnih pijač, prevoz blaga v cestnem prometu, trgovino z živilskimi proizvodi na drobno in debelo, javna skladišča in tržnice, popravilo in vzdrževanje motornih vozil, druge komercialne posle, uvoz in izvoz blaga in storitev v okviru registrirane dejavnosti podjetja.

Slika 4: Struktura prodaje po skupinah proizvodov v letu 2001



Vir: Letno poročilo 2001

Najbolj splošna razčlenitev prodajnega programa na skupino pijač in živilskih proizvodov pokaže, da so v skupni vrednosti letne prodaje pijače predstavljale kar 92-odstotni delež, živilski proizvodi pa preostalih 8 odstotkov. Največji delež dosegajo nektarji, sadne pijače, ki so v primerjavi z letom 2000 pridobile največji prirast (5 odstotnih točk), pa v skupni vrednosti prodaje dosegajo 19,3-odstotni delež. Delež prodaje gaziranih pijač se je v letu 2001 v primerjavi z letom 2000 skoraj prepolovil (zaradi splošnega upada povpraševanja po sladkih, gaziranih pijačah) in znaša 1,8 odstotka.

Poslovno leto 2001 uvršča Fructal med uspešnejša leta v svoji življenjski dobi, saj mu je uspelo preseči doslej najvišjo raven fizičnega obsega proizvodnje, še iz časov pred razpadom enotnega jugoslovanskega trga. V primerjavi z letom 2000 so se čisti prihodki od prodaje povečali za 25,8 odstotka, čisti dobiček pa za 80,2 odstotka. Visoka stopnja rasti čistih prihodkov je rezultat uresničevanja strategije rasti in razvoja, izvozne naravnosti podjetja ter uspešne naložbene dejavnosti (tu govorimo o učinkih internacionalizacije: povečevanje dobička, predvsem na račun prodaje na tujih trgih). Kot podpora tej trditvi lahko služijo podatki, razvidni iz Tabele 11. Gre za postopno večanje sredstev, kapitala ter čistega dobička v podjetju. Slednji je bil v letu 2001 enak osemkratni vrednosti čistega dobička v letu 1994.

Tabela 11: **Pregled sredstev, kapitala in čistega dobička poslovanja podjetja Fructal d.d.**  
v tisoč SIT

	<b>SREDSTVA</b>	<b>KAPITAL</b>	<b>ČISTI DOBIČEK</b>
<b>2001</b>	14.546.794	9.585.346	858.835
<b>2000</b>	13.936.353	8.247.424	476.539
<b>1999</b>	12.224.879	7.316.892	354.153
<b>1998</b>	9.902.822	6.640.703	443.633
<b>1997</b>	9.232.638	5.922.178	414.876
<b>1996</b>	8.404.010	5.171.907	277.182
<b>1995</b>	7.224.152	4.618.073	203.038
<b>1994</b>	6.328.525	4.065.410	105.653

Vir: Letna poročila. Dostopno preko <http://www.gvin.com>, 22.8.2002.

Pri povečevanju čistega dobička podjetja ne gre zanemariti vloge domačega trga. Od leta 1999 se je prodaja Fructalovih izdelkov na domačem trgu povečevala; v letu 2001 je bila vrednost prodaje doma za 11,2 odstotka večja od dosežene v predhodnem<sup>58</sup> letu, vendar skoraj desetino pod planiranim obsegom. Rast vrednosti prodaje Fructalovih izdelkov doma in na tujem je razvidna iz Tabele 12.

#### 5.1.4 Razvojna strategija

Fructalova **osnovna strategija** je strategija rasti in razvoja. Usmerjena je v utrjevanje in krepitev pozicij na obstoječih trgih in osvajanje novih prodajnih trgov, kar istočasno pomeni sistematično iskanje poslovnih priložnosti ter razvijanje le-teh v konkurenčne prednosti (Letno poročilo 2001). Fructalov slogan »V sodelovanju z naravo« pomeni, da podjetje razvija in bo tudi v prihodnosti razvijalo naravne, zdrave, kakovostne<sup>59</sup> in dobre proizvode, kot jih bo želel potrošnik. Potrošniku posvečajo v Fructalu veliko pozornosti, saj je podjetje razvilo marketinški način mnogo pred konkurenco. Že v času nekonkurenčnega okolja je podjetje uvajalo nove izdelke, že uveljavljene pa polnilo v potrošnikom prijaznejšo

<sup>58</sup> V prvi tretjini leta je Fructal doma dosegel 3,3-odstotno povečanje prodaje v primerjavi z istim obdobjem lani.

<sup>59</sup> Podjetje je prejemnik Certifikata ISO 9001, ki zagotavlja, da so končni izdelki in polizdelki narejeni po predpisih Evropske unije in po evropskih standardih za sokove in polizdelke. SGF certifikat (Schutzgemeinschaft der Fruchtsaft-Industrie) je certifikat mednarodnega združenja za zaščito proizvajalcev sadnih sokov, ki vključuje preko tristo podjetij iz 230 držav. Združenje kontrolira proizvode glede morebitnih

embalažo<sup>60</sup>. Vse to je temeljilo na tržnih raziskavah, spremljanju panelov trgovin, proučevanju tržnih deležev, gibanju cen, preizkušanju izdelkov že pred uvedbo na trgu in preučevanju odzivov potrošnikov po uvedbi novega izdelka na trg. Podjetje v okviru te strategije sledi novim trendom prehranjevanja sodobnega človeka. Odločitev za kakovost poslovanja, usmeritev k potrošnikovim željam in potrebam, živahna razvojno-raziskovalna dejavnost ter najsodobnejša tehnologija, predstavljajo trdne temelje za soočenje Fructala s konkurenco ter za boljše poslovanje podjetja (Pelicon, 2001). V letu 2002 so sicer planirane nižje stopnje rasti prihodkov od prodaje, kot so bili doseženi v zadnjih treh letih<sup>61</sup>, dolgoročno pa naj bi planirane investicije v matično podjetje (v letu 2002 je to investicija v novo linijo za polnjenje sokov in nektarjev v stekleničke 200 ml) povečale proizvodne zmogljivosti in ponovno izboljšale rast prihodkov.

Podjetje izboljšuje kakovost poslovanja s t.i. »Modelom poslovne odličnosti«. Model je sestavljen iz devetih meril, ki se uporabljajo za ocenjevanje uspešnosti napredovanja k poslovni odličnosti. Pet meril sestavljajo »dejavniki« (voditeljstvo, upravljanje s sposobnostmi zaposlenih, strategija in načrtovanje, viri ter sistem kakovosti in procesi), ki opisujejo, na kakšen način organizacija pristopa k doseganju zastavljenih ciljev, štiri merila pa so »rezultati« (poslovni rezultati, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo kupcev in vpliv na družbo), s pomočjo katerih organizacija oceni, kaj je dosegla. Model poslovne odličnosti služi kot osnova v ocenjevanjih za podelitev Evropske nagrade za kakovost (EQA)<sup>62</sup>. Fructal se doslej na razpise za republiško priznanje ni odzival, čeprav deluje skladno s cilji modela poslovne odličnosti že od začetka njegovega pojava. V letu 2002 pripravlja podjetje poročilo že tretjič, prvič pa se bo prijavilo na razpis za poslovno odličnost. Pripravljen poročilo je poslano v oceno zunanjim ocenjevalcem, njihova ocena pa bo sestavljena iz prednosti poslovanja podjetja ter priložnosti za izboljšanje. Cilj sodelovanja v programu poslovne

---

potvorb, pa tudi glede skladnosti z evropsko zakonodajo. Za otroško hrano Frutek je podjetje pridobilo Certifikat HACCP, ki potrjuje proizvodnjo zdrave in varne otroške hrane.

<sup>60</sup> Fructal aktivno sodeluje v gospodarskem interesnem združenju za odpadno embalažo ODEM GIZ, v katerem je danes že več kot 30 članov. Glavni cilji združenja so narediti sistem ravnanja z odpadki ekološko in družbeno sprejemljiv ter ekonomsko učinkovit, predvsem pa preusmeriti odpadke iz odlagališč v predelavo ([http://www.spem.si/sp\\_mediji/GIZ/odem\\_giz\\_23\\_02\\_00.htm](http://www.spem.si/sp_mediji/GIZ/odem_giz_23_02_00.htm), 1.7.2002).

<sup>61</sup> Predvsem zaradi prilagajanja makroekonomskim napovedim o svetovni gospodarski recesiji in zaradi dejstva, da so bile na ciljnih izvoznih trgih v letu 2001 dosežene višje stopnje rasti od načrtovanih (Letno poročilo 2001).

<sup>62</sup> V Sloveniji Vlada RS od leta 1998 podpira uvajanje modela poslovne odličnosti v slovenska podjetja in objavi razpis za zbiranje vlog za priznanje RS za poslovno odličnost. To priznanje so doslej prejela podjetja: Hermes SoftLab d.o.o. iz Ljubljane, Revoz d.d. iz Novega mesta, Iskra Avtoelektrika d.d. iz Nove Gorice, Sava d.d. iz Kranja in Saubermacher & Komunala d.o.o. iz Murske Sobotice ([http://www.usm.mzt.si/PRSP0/prspo\\_finalisti.htm](http://www.usm.mzt.si/PRSP0/prspo_finalisti.htm), 23.5.2002).

odličnosti je nenehno izboljševanje kakovosti proizvodov, storitev in poslovanja, s tem pa povečanje globalne konkurenčnosti poslovanja (Koren, 2002: 4-5).

#### 5.1.5 Kadri

Od leta 1997 dalje se je število zaposlenih v Fructalu s 764<sup>63</sup> zmanjšalo na 700 zaposlenih januarja 2002<sup>64</sup> (v letu 2001 je Fructal zaposlil 2,57% vseh zaposlenih v Goriški regiji in v njej ustvaril 4,33% celotnega čistega dobička). Število zaposlenih se je zmanjšalo s prenosom dejavnosti čiščenja, vzdrževanja delovnih oblek, mizarjenja, zunanega in notranjega transporta ter avtomehanične dejavnosti na zunanje izvajalce. Proces zmanjševanja števila zaposlenih je neposredno povezan s spreminjanjem izobrazbene strukture v podjetju. Delež zaposlenih brez formalne izobrazbe je v prvem polletju 2002 prvič manjši od polovice, delež s poklicno izobrazbo znaša 23 odstotkov, najizraziteje se je povečal delež zaposlenih s srednješolsko izobrazbo (v strukturi dosega skoraj petino), delež z višjo oziroma visoko izobrazbo pa dosega desetino vseh zaposlenih. V petih letih je slednji pridobil 1,2 odstotne točke.

Produktivnost, merjena s prihodki na zaposlenega v podjetju, se je v obdobju sedmih let skoraj podvojila (od 9.281.000 SIT na zaposlenega leta 1995 na 22.607.290 SIT na zaposlenega v letu 2001). V Goriški regiji so v povprečju prihodki podjetij na zaposlenega letno znašali 18.369.000 SIT <sup>65</sup>, k čemur je zelo pomembno prispeval Fructal v skupini z ostalimi uspešnimi podjetji (najuspešnejše HIT d.d., Nova Gorica).

---

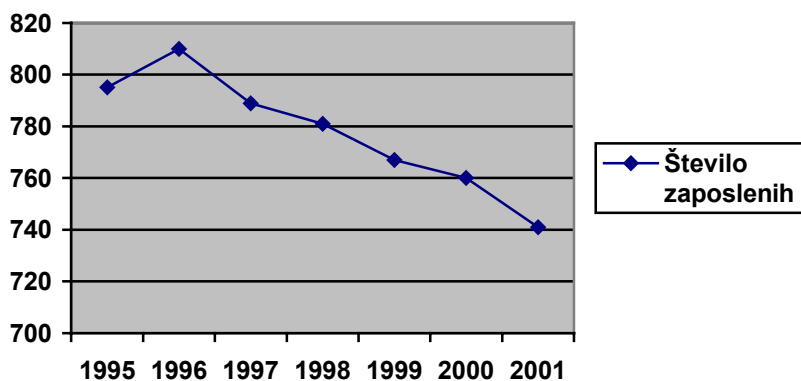
<sup>63</sup> Še pred tem se je v letih med 1989 in 1995 drastično spustila z 1.407 na 795 delavcev (v letu 1992 - času prestrukturiranja, ki ga omenjam, je bilo v Fructalu zaposlenih 778 delavcev). V veliki meri je do drastičnega zmanjšanja prišlo zaradi nasilnih razlastitev in osamosvajanja Fructalovih obratov v drugih republikah, kljub temu pa so morali v Ajdovščini in na Duplici z ukrepi ugotavljanja trajnih presežkov odpustiti še preko 300 delavcev (Tomažič, 2001).

<sup>64</sup> Glej Sliko 4: Gibanje števila zaposlenih.

<sup>65</sup> Vir: Božič Mirjam, Območna Gospodarska zbornica Nova gorica. 8.7.2002. Lastni preračuni.



Slika 5: Gibanje števila zaposlenih



Vir: Letno poročilo 2001

## 5.2 Internacionalizacija podjetja

### 5.2.1 Izvoz

»Fructalova strategija je bila vedno mednarodno naravnana: internacionalizacija kot možnost obstoja – Fructal kot mednarodno podjetje« (Rijavec, 2002). Dolgoročno naj bi se (glede na načrte v devetdesetih letih) Fructal širil v tri smeri, kjer bi za začetek začel s proizvodnjo v vsaj eni od svojih podružnic z izvajanjem različnih programov: na področju držav bivše Jugoslavije, v centralni Evropi ter v Italiji.

Trendi hitrega povečevanja vrednosti prodaje izdelkov na tujem kažejo na **pospešeno izvažanje podjetja predvsem na trge bivše Jugoslavije**, kjer konkurenca še ni tako močna in kjer podjetje »izkorišča veliko prednost, ki izhaja iz v preteklosti uveljavljene blagovne znamke in ugleda« (Letno poročilo 2001: 15). V letu 2001 je bila vrednost izvoza prvič večja od petdesetih odstotkov skupnih prihodkov iz prodaje, kar je močno preseгло pričakovanja oz. letni plan (za kar 29 odstotkov).

Tabela 12: Prodaja doma in izvoz v mio SIT in v % skupnih prihodkov iz prodaje

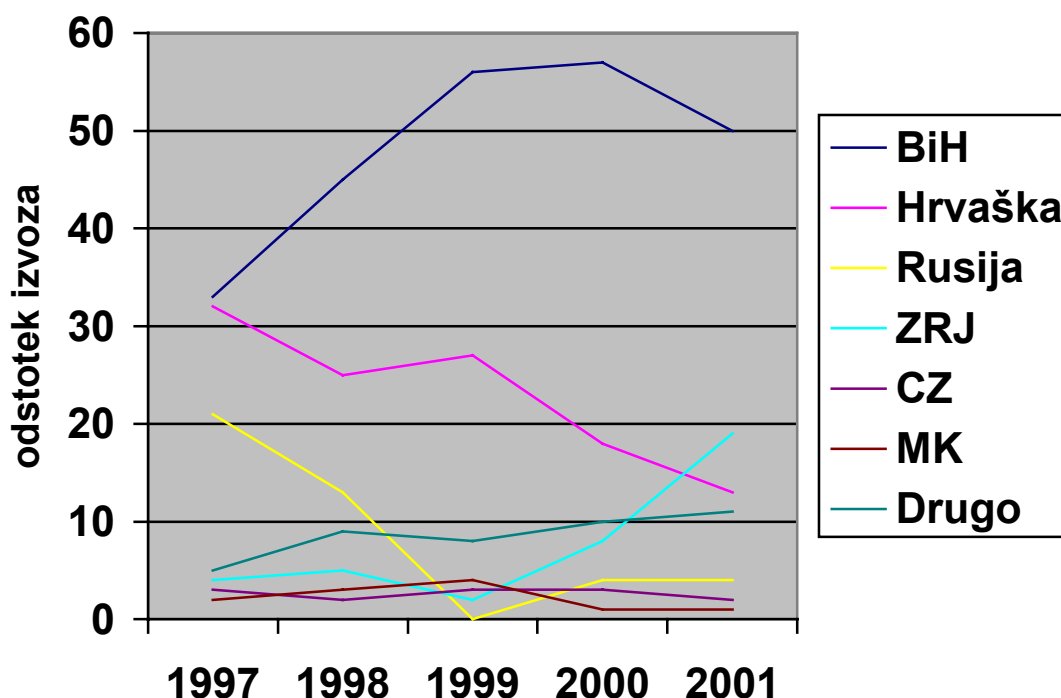
	Doma	Izvoz	Skupaj
<b>2001</b>	7.759 / 44,9	9.333 / 54,0	17.292
<b>2000</b>	7.119 / 52,1	6.553 / 47,9	13.672
<b>1999</b>	6.156 / 57,8	4.498 / 42,2	10.654
<b>1998</b>	6.374 / 61,9	3.888 / 37,8	10.295
<b>1997</b>	6.012 / 59,9	4.015 / 40,0	10.037
<b>1996</b>	5.261 / 58,0	3.494 / 38,5	9.066

Vir: Letna poročila 1997-2001, lastni preračuni

S Slike 6 je lepo razvidno, da je najpomembnejši Fructalov izvozni trg Bosna in Hercegovina (Fructal je drugi največji izvoznik na ta trg), kjer se je tržni delež vztrajno povečeval (s 33,2% v letu 1997 na 57% v letu 2000), v letu 2001 pa rahlo padel (na 50,3%). Kljub temu je podjetje s 4.694 milijoni tolarjev v tem letu preseгло vsa pričakovanja in napovedi, večinoma utemeljene na racionalni presoji ekonomskih razmer in kupne moči trga. Na drugem mestu po velikosti izvoza je trg Zvezne Republike Jugoslavije, na katerem se dosežena vrednost od prodaje v zadnjih letih strmo vzpenja (1.798 milijonov tolarjev ali 19,3 odstotka v letu 2001, v primerjavi 4,2 ali 2,1 odstotka v letih 1997 in 1999). Delež izvoza na hrvaški trg postopoma upada<sup>66</sup>.

<sup>66</sup> Podjetje uvršča hrvaški trg med prednostne oziroma ciljne izvozne trge. Tu si je zagotovilo prisotnost z ustanovitvijo trgovskega podjetja Fructal Zagreb d.o.o., ki je bilo v letu 2001 edini uvoznik in distributer za hrvaški trg. Med značilnostmi hrvaškega trga je potrebno omeniti prisotnost velikih mednarodnih trgovskih verig, s katerimi se hitro širijo priznane blagovne znamke. Zelo močni so tudi domači proizvajalci sadnih sokov, kot na primer: Vindija d.d. Varaždin, Cedevida d.o.o., Maraska Zadar, Zagreb, Klariko voće, d.d., Zagreb, Podravka d.d., Koprivnica, ... Specifičnost trga je tudi latentna ekonomska kriza, ki jo Fructal zaznava kot stalno povečevanje nelikvidnosti in v grožnji z devalvacijo precejšnje domače valute. V takih pogojih se je podjetje odločilo za konzervativno poslovno in prodajno politiko, ki daje prednost poplačilu terjatev, četudi na škodo manjšega obsega prodaje. Na tem zasičenem trgu pritisk konkurence narekuje bolj agresivno trženje z več promocije, oglaševanja in direktnega trženja. To je bil tudi glavni razlog, da je podjetje v letu 2002 začelo z aktivnostmi pospeševanja prodaje na prodajnih mestih v trgovinah in gostinstvu.

Slika 6: **Struktura izvoza po trgih**



Vir: Letna poročila 1997-2001

Pri izvozu Fructalovih proizvodov igra v luči približevanja Slovenije k EU pomembno vlogo francoski trg, na katerem je podjetje v enem letu podvojilo obseg prodaje, in sicer na račun sadnih rezin, ki jih pod tujo blagovno znamko proizvajajo za znanega kupca. Podjetje se je najverjetneje za tak način odločilo zato, ker bi bili sicer stroški vstopa in trud, potreben za doseg – četudi minimalnega - tržnega deleža preveliki. Kljub temu menim, da bi na tem mestu veljalo razmisliti o začetnem pospeševanju prodaje še na ostale trge EU (podjetje je že prisotno v Veliki Britaniji, na Švedskem, v Švici). Namreč, veliko bolj konkurenčen zahodni trg pomeni predvsem kupce z visoko zavestjo o zdravem načinu življenja. To govori v prid potrošnji naravnih Fructalovih sokov in slogan »V sodelovanju z naravo« bi se lahko tu odlično tržil. Na vseh ostalih izvoznih trgih (razvrščeni po velikosti si sledijo: Rusija in Ukrajina (iz grafikona je jasno razvidna posledica krize na ruskem trgu, zaradi katere se je podjetje leta 1998 tudi odločilo nastopati v Sloviti), Češka, Slovaška, Italija, Kanada, Makedonija, Velika Britanija, Švedska, Švica) je Fructal v letu 2001 pomembno povečal obseg poslovanja, s čimer so se povečale tudi priložnosti za razvijanje potencialov nadaljnje rasti in razvoja podjetja.

### 5.2.2 Naložbe

Glede **naložbenih ciljev** je podjetje po mojem mnenju manj uspešno kot pri izvoznih poslih. Uspelo mu je namreč zgolj investirati in začeti s proizvodnjo v Makedoniji, na italijanskem trgu se je v letu 2001 zaprla družba Fruitcommerce s.r.l. Gorizia (ocenjeno je bilo, da ne izpolnjuje pričakovanj, sprejet je bil sklep o likvidaciji), prav tako je podjetje dolgoletnemu uvozniku iz Češke februarja 2002 prodalo družbo Fructal Praga s.r.o. Podjetje se je odločilo izstopiti iz Slovite d.o.o., v kateri je imelo četrtinski lastniški delež (ostale tri četrtine so si delili Droga, Šampionka in Žito), saj so analize pokazale, da je podjetje štiri petine prodaje opravilo preko lastnega predstavništva za pospeševanje prodaje in vzdrževanje neposrednih stikov s kupci (s 1.6.2002 se je končal šestmesečni izstopni rok). Kljub temu Fructalu ostaja kar nekaj kapitalsko povezanih družb v tujini. Prvenstveno so bile ustanovljene z namenom lažjega poslovanja oziroma zakonskih zahtev na posameznih izvoznih trgih. Poleg na Hrvaškem ustanovljenega Fructal Zagreb d.o.o., katerega naloga je izključno prodaja Fructalovih izdelkov, ima Fructal v Makedoniji lastno proizvodno podjetje Fructal Mak A.D., ki je nastalo po združitvi podjetja Fructal Mak d.o.o. in proizvodnega podjetja Konzeks A.D., do katerega je Fructal prišel z nakupom 86,59-odstotnega lastniškega deleža. Fructal Mak A.D. se ukvarja tako s prodajo Fructalovih proizvodov, narejenih v Sloveniji, kot tudi s prodajo svojih lastnih proizvodov. V Bosni in Hercegovini ima Fructal svoje podjetje EUROFRUIT d.o.o. z dvema predstavništvoma (zaradi politične razdelitve BiH na Federacijo BiH in Republiko Srbsko): v Sarajevu in v Banja Luki. Naloga podjetja v BiH je predvsem pospeševanje prodaje Fructalovih proizvodov, kontrola dogajanja na trgu in reševanje morebitnih težav. Prodaja se izvaja direktno preko Fructalovih kupcev.

Fructal je ustanovitelj še dveh družb, ki ne poslujeta, in sicer Nove Split d.o.o. ter Majevice Brčko d.o.o.. Zanju je bil dan predlog za izbris in mirujoča družba Nova Split je bila 28. februarja 2002 izbrisana iz sodnega registra. Spreminjanje pogojev za vračanje premoženja v državah bivše Jugoslavije so vzpodbudili Fructal k novim zahtevam. Nekdanji Fructalov obrat v Irigu se je v času razpada nekdanje skupne države registriral pod firmo Frigo Srem. Fructal je na sodišču vložil zahtevo po izbrisu te firme iz sodnega registra. Proti koncu leta 2001 je podjetje vzpostavilo neposredne stike z vodstvom tovarne Frigos Čelic<sup>67</sup> v Bosni in Hercegovini, v kateri si podjetje prizadeva ponovno pridobiti lastništvo.

Glede na podatke letnih poročil o vrednosti dolgoročnih finančnih naložb<sup>68</sup> podjetja lahko opazimo nominalno padanje te vrednosti (s 891 mio SIT v letu 1998 na 692 mio SIT v 2001), čeprav se je delež delnic in deležev podjetij v skupini v vrednosti dolgoročnih finančnih naložb v letu 2001 (233 mio SIT) povečal (v primerjavi z letom 2000 (185 mio SIT)). Pri vrednostih posameznih deležev odvisnih družb so najbolj opazni: padec vrednosti pri odvisni družbi Fructal Praga, izničenje vrednosti pri italijanski družbi (zaradi njenega zaprtja) ter povečanja vrednosti v odvisnih družbah s sedeži v državah bivše Jugoslavije: Fructal Zagreb d.o.o., Fructal Mak A.D. ter Eurofruit d.o.o..

Tabela 13: Delnice in deleži podjetij po odvisnih podjetjih v zadnjih dveh letih v SIT

Podjetje	2000	Fructalov lastniški delež (2000)	2001	Fructalov lastniški delež (2001)
Konzeks A.D. (Fructal-Mak A.D.), Skopje	157.448.000	86,59	165.612.000	86,59*
Fructal Zagreb d.o.o., Zagreb	21.556.000	100	63.645.000	100
Fruitcommerce s.r.l., Gorizia	3.369.000	99	-	99
Fructal Mak d.o.o., Skopje	1.669.000	99	1.669.000	99
Eurofruit d.o.o., Sarajevo & Banja Luka	1.082.000	83,3	1.359.000	100
Fructal Praga s.r.o. Praga	1.804.000	100	997.000	100
<b>Skupaj</b>	<b>186.928.000</b>	<b>-</b>	<b>233.282.000</b>	<b>-</b>

\* zaradi združitve govorimo tu o Fructal Mak. A.D..

Vir: Letni poročili 2000 in 2001

<sup>67</sup> Leta 1998 je Fructal proti tej tovarni sprožil pravne postopke, da bi zaščitil svoje interese. Frigos je namreč skušal povečevati tržni delež na račun imitacije Fructala, pri čemer je – po mnenju Fructala - prekoračil vse razumne meje in prešel v področje grobe neloyalne konkurence.

<sup>68</sup> Dolgoročne finančne naložbe zajemajo delnice in deleže podjetij v skupini (iz letnih poročil so razvidni zgolj podatki za leti 2000 in 2001), delnice in deleži drugih podjetij, druge delnice in deleži, dolgoročna dana posojila.

Tabela 14: Dobički in izgube povezanih družb v letih 1997-2001 v SIT

	1997	1998	1999	2000	2001
Konzeks A.D.		-	-	19.532.564	-
Fructal Zagreb d.o.o.	281.956	907.580	19.513.412	8.876.778	40.393.914
Fruitcommerce s.r.l.	63.760	37.347	756.000	79.874	- 24.935.200
Fructal Mak d.o.o.	97.014	31.260	6.643.000	43.139.000	2.798.700
Fructal Mak A.D.	-	-	-	-	- 70.970.457
Fructal Praga	-	-	1.038.939	48.309	- 1.822.550
Eurofruit Sarajevo	_*	_*	_*	43.797	452,80
Slovita	-	-	1.819.564	-	-

Vir: Letna poročila 1997-2001

\* še ni začel poslovati

Kot že omenjeno pri izvozu podjetja (opomba 66), je rezultate poslovanja na zelo konkurenčnem hrvaškem trgu dokaj nemogoče napovedati. To je razvidno tudi iz »številka« poslovanja povezane družbe Fructal Zagreb d.o.o., katere čisti dobiček se je leta 1999 močno povečal, 2000 razpolovil, v letu 2001 pa dosegel petkratno vrednost v primerjavi z letom prej. Prav tako perspektivno je makedonsko podjetje Fructal Mak d.o.o., pripojeno novonastali družbi Fructal Mak A.D., ki se v prvem letu obstoja nahaja globoko v rdečih številkah. Razvidno je tudi, da je zaprtje podjetij Fructal Praga in Fruitcommerce Gorizia posledica izgub, ki sta jih ti dve družbi dosegali. Kljub povsem racionalnem obnašanju matičnega podjetja, pa se mi ob tej odločitvi postavlja vprašanje, ali ni zapiranje dveh podjetij, ki naj bi bili »okni v svet« oziroma izhodišči za nadaljnje faze internacionalizacije, korak nazaj. Mogoče bo tak tok izvažanja in investiranja (v države bivše Jugoslavije) v bodoče resnično prinesel skrite oblike posebne specializacije podjetja za trge bivše Jugoslavije (za kar osebno menim, da je lahko v določenem primeru konkurenčna prednost, če le podjetje pozna razmere tudi na drugih trgih). Menim, da naj podjetje ne povečuje tveganja poslovanja s koncentriranjem zgolj na eno samo specifično področje in naj postane t.i. specialist za več različnih regij, z različnimi kulturami in navadami poslovanja, na katerih si prizadeva ohraniti zadovoljive tržne deleže, četudi ga trenutne ekonomske razmere usmerjajo v preferiranje določenih trgov), kot na to opozarjajo nekateri avtorji (v tem delu omenjena Pinterič, 2001, Damijan, 2001). Nenazadnje je potrebno še enkrat poudariti, da se ta trg odpira, konkurenca večja, in da tu Fructal v bodoče ne more in ne sme razmišljati o dolgoročni ohranitvi (ali celo povečanju) tržnih deležev. Dobro bi bilo, da bi podjetje zaznalo dozorelost in izkoristilo že v preteklosti začete korake (konkretno odprtje Fruitcommerce Gorizia in Fructal Praga, pa tudi Slovita) in tvegalo – v smislu izdelane strategije prodora na Zahod<sup>69</sup>.

<sup>69</sup> Mišljeno kot tržišče z več potencialnimi kupci naravno pridelanih proizvodov.

### 5.2.3 Podrobnejši pogled v Fructalovo naložbo v Makedoniji

Z nakupom delnic je Fructal februarja 2000 postal 86,59-odstotni večinski lastnik proizvodnega podjetja Konzeks. Fructalova strategija je vključevala željo po čim večji razpršitvi kapacitet, čemur je botroval predvsem premajhen slovenski trg. Hkrati so se v vodstvu zavedali, da bo Slovenija kmalu v Evropski uniji - v nasprotju z državami bivše Jugoslavije – in podpisani sporazumi med Slovenijo in temi državami ne bodo več v veljavi. V odločanju, zakaj izbrati Makedonijo kot državo prejemnico največje od Fructalovih investicij, so bili odločilni naslednji razlogi (Rijavec, 2002):

- Makedonija je imela močne gospodarske vezi z ZR Jugoslavijo, kar bi znatno povečalo trg,
- v Makedoniji je bila Fructalova blagovna znamka prisotna in zelo cenjena že dolga desetletja,
- Fructalovi proizvodi so take narave, da ne prenesejo prevelikih razdalj, transportni stroški pa precej zvišajo ceno,
- za uvoz Fructalovih sokov so bile carine pred sporazumi zelo visoke (znašale so 60 odstotkov, kar je Fructalove proizvode postavljalo v cenovno podrejen položaj),
- z Makedonijo so bili podpisani vsi – za podjetje najprimernejši – sporazumi, ki jih Slovenija z ostalimi (na primer z BiH) še ni podpisala v takem obsegu (tu sta poleg Sporazuma o gospodarskem sodelovanju in Sporazuma o medsebojnem spodbujanju in zaščiti investicij pomembna Sporazum o izogibanju dvojnega obdavčevanja ter Sporazum o prosti trgovini),
- cenejša delovna sila, predvsem veliko strokovno usposobljene cenejše delovne sile ter
- dobri gospodarski odnosi z drugimi državami (poleg ZRJ še Albanija (pred izbruhom nemirov v Makedoniji), Bolgarija).

Cilji, ki jih je podjetje zasledovalo pri nakupu makedonskega Konzeksa:

- Učinkovitejše upravljanje z blagovno znamko Fructal.
- Izboljššan konkurenčni položaj podjetja in njegovih proizvodov na makedonskem trgu.
- Preko širjenja prodajnih poti in ostalih tržnih aktivnosti olajšan vdor in obdelovanje sosednjih trgov (Albanija, Bolgarija, Črna gora, Grčija, Romunija, Srbija).

Predvstopna analiza je pokazala, da je panoga na makedonskem trgu v porastu. V cenovnem rangi Fructalovih proizvodov se je nahajala le italijanska Chiquita, glede prodajnega

asortimana pa je približno enako širino kot Fructal dosegal Pfaner, ki pa je bil ocenjen kot (s Fructalom) kakovostno neprimerljiv. Domači proizvajalci so obratovali z minimalno donosnostjo ob minimalnih aktivnostih tržnega komuniciranja. V prvem letu bi se na področju trženja posvetili direktnemu trženju (plasiranje hladilnikov na trg, promocijski material, degustacije,...), po doseženi 70-odstotni distribuciji pa bi začeli s televizijsko in radijsko reklamo, jumbo panoji in obsežno PR akcijo (Tržni del strategij za nastop na makedonskem trgu).

Projekt »Konzeks« je bil zahteven po tehnični in tehnološki plati<sup>70</sup>. V izjemno kratkem času je bilo potrebno obnoviti in usposobiti tovarno za redno delovanje. V Konzeksu je bila vsa potrebna infrastruktura, vendar pa ni bilo proizvodnje, ustaljenih navad, bili so novi ljudje (s prvotno 54 zaposlenih se je število zvišalo na 60), ki jih je bilo potrebno usposobiti ter jim v dveh mesecih prenesti tehnološko znanje. Oprema je prišla iz Ajdovščine: vsi potrebni stroji, poleg tega pa še nov polnilni stroj za sokove. Redna proizvodnja je stekla maja, v okviru Konzeksa pa so organizirali tudi prodajno funkcijo (Rijavec, 2002). Dotlej je namreč Fructalove proizvode uvažalo in tržilo podjetje Fructal Mak d.o.o., katerega večinski lastnik je bil Fructal.

Podstat vseh pospeševalnih razlogov je bila strateška opredelitev podjetja, da bo vizijo razvoja v evropsko podjetje z razpoznavnim imidžem podjetja in blagovnih znamk izvajalo s selitvijo dela proizvodnje na ciljne trge. Ob investiciji je bilo načrtovano, da bi Fructal na makedonskem trgu dosegel 40-odstotni delež, naprej pa prodiral na srbski, bolgarski in albanski trg.

V letu 2001 je bila družbi Konzeks A.D. Skopje pripojena družba Fructal Mak d.o.o.. Opravljena je bila cenitev nepremičnin družbe, izguba pokrita v breme kapitala, preoblikovana družba pa je v sodni register vpisana kot Fructal Mak A.D. Ustvarjena izguba iz poslovanja v letu 2001 je razvidna tudi iz Tabele 14.

---

<sup>70</sup> Za proizvodno linijo, infrastrukturo in skladiščne prostore je Fructal takrat namenil 4 milijone nemških mark. Vir: <http://www.gzs.si/si/gg/public/gg0700/gg070005.htm>, [http://www.gzs.si/si/gg/nov/sept\\_2000\\_clanki/sept\\_2000\\_1.htm](http://www.gzs.si/si/gg/nov/sept_2000_clanki/sept_2000_1.htm), 13.5.2002.



#### 5.2.4 Konkurenca na trgih bivše Jugoslavije

V Fructalu se zavedajo, da se konkurenca na področju držav bivše Jugoslavije hitro krepi. Precej močna je predvsem na **Hrvaškem**, kjer v razne akcije vlaga ogromna sredstva in skuša na ta način prevzeti Fructalov položaj na trgu. Posebej agresivno nastopajo uvozniki, ki prodajajo proizvode Paga, Raucha, Hippa, Nestleja in Radenske, pa tudi tisti, ki uvažajo iz vzhodnih dežel, iz Srbije, Češke in Madžarske. Med domačimi proizvajalci, ki pri hrvaških kupcih računajo z visoko stopnjo ekonomskega etnocentrizma, gre omeniti Vindija d.d., Cedevita d.o.o., Maraska Zadar, Klariko voće d.o.o., Podravka d.d.,... Zelo dobro se prodaja blago, ki je na račun slabše kakovosti poceni; kar je razumljivo, saj je kupna moč potrošnikov precej nizka. V **Makedoniji** v istem cenovnem rangju kot Fructal nastopata italijanska Chiquita ter Pfaner. Pomembnejša domača proizvajalca, predstavnika substitutov nižjega cenovnega razreda, sta Zora Gevgelija in Mlekarna Bitola, tujci istega cenovnega razreda pa so predvsem jugoslovanski (Srbijanka Valjevo, Vinožupa Aleksandrovac, Novosadska mlekarna), grški (Viva, Lakonia, Aspis, Florina), bolgarski (Queens), hrvaški (Vindija, Maraska) ter bosanski proizvajalci (Fruteks). Na **jugoslovanskem trgu** je prisotna večina zahodnih proizvajalcev pijač, posebej močna pa je domača konkurenca: Srbijanska Valjevo, PKB Beograd, Vinožupa Aleksandrovac, Hani Vladičin Han, Tokovo, ... Kljub temu je Fructal na jugoslovanskem in na bosanskem trgu (kjer velja poleg tujih konkurentov omeniti le domači Fruteks) zelo uspešen (glej deleže izvoza).

#### 5.2.5 Investicijska dejavnost, raziskave in razvoj ter trženje

Kakovost proizvodnih in poslovnih procesov ter večjo delovno učinkovitost in uspešnost podjetje dosega z izvajanjem nenehnih izboljšav. Prelomno leto na **področju investicijske dejavnosti** je bilo leto 1999, ko je podjetje v opredmeteni in neopredmeteni kapital investiralo 2.131 milijonov tolarjev. V tem letu se je zaključilo mnogo projektov: preselitev proizvodnje sirupov in polnjenja alkoholnih pijač iz Ljubljane na Duplico pri Kamniku, posodobitev proizvodnje in druge opreme, prenova informacijskega sistema, proizvodno-prodajnih programov ter celostne grafične podobe podjetja. Pomembna naložba v aseptično linijo je bila dokončana v letu 2000. Istočasno sta bila na trg z močno oglaševalsko podporo vpeljana dva nova proizvoda: FRUC (oglaševan kot »totalno zmešan sok«) in voda H<sub>2</sub>O. FRUC je Fructalov tržni delež v skupini osvežilnih negaziranih sadnih pijač dvignil iz petih na štirideset odstotkov. Priljubljen je zaradi svoje osvežilnosti, velik pomen pa igra tudi oblika embalaže, ki je plod Fructalovega lastnega znanja. V letu 2001 je bil velik del investicij v

opredmetena sredstva namenjen nakupu hladilnikov, s katerimi je podjetje opremilo prodajna mesta na domačem in ciljnih tujih trgih. Del sredstev je bil namenjen opremitvi skladiščnih prostorov ter posodobitvi proizvodnje sadnih rezin. Lani je podjetje začelo z investicijo v novo polnilno linijo za stekleničke po 200 ml in v povečanje skladiščnih zmogljivosti (dokončana naj bi bila pred iztekom leta 2002), katerih skupna vrednost znaša 2 milijardi tolarjev. Neodvisno od tega se je podjetje odločilo del investicijskih sredstev nameniti v prodajne trge, del pa za zagotovitev pogojev, ki jih zahteva uvedba HACCP sistema.

Sredstva, ki jih podjetje namenja za **trženje**, se povečujejo. V letih med 1998 in 2002 se je delež teh sredstev povečal s treh odstotkov prihodka od prodaje na 6,8 odstotka (v letih 1999 in 2000 je dosegal 4,5 odstotka od prodaje)<sup>71</sup>. Vzrok takega povečanja je želja po vnovični utrditvi položaja blagovne znamke na trgih nekdanje Jugoslavije (zaradi tega na pomenu pridobiva korporativno oglaševanje, šele kasneje bodo sledili produktni oglasi, ki se bodo razlikovali glede na ciljno skupino na posameznem trgu). Fructal ob oglaševanju precejšnjo pozornost namenja tudi pospeševanju prodaje, različnim promocijskim dejavnostim in sponzorstvom (Finance, 27.6.2002. Dostopno preko <http://www.gvin.com>, 10.9.2002).

Fructal se je namenil občutneje povečati prodajo z izboljšanjem distribucije znotraj balkanskih držav (poslovanje s čim večjimi in močnejšimi trgovskimi verigami), hkrati pa tudi z vlaganjem v tržišče in kupce z reklamnimi akcijami, s kontaktnimi materiali, z akcijskimi prodajami in podobno<sup>72</sup>. Marca 2002 je Fructal v Makedoniji, Srbiji in Črni gori ter na Kosovu začel s korporativnim oglaševanjem »100 % Fructal«. Prav tako na teh trgih nadaljujejo z akcijo »Vse ostalo je Fructal«. »Namen korporativnega oglaševanja je pri potrošnikih spodbuditi najlepša čustva, kot so ljubezen, sreča, zadovoljstvo...« (Pivovarna Union, 2002: 21). V BiH in na Hrvaškem je sočasno potekalo tudi oglaševanje s spotom »Sočno«, ki je bilo namenjeno pospeševanju prodaje malih stekleničk v gostinstvu.

---

<sup>71</sup> Deleži, ki jih Fructalovi tekmeci na zahodnem trgu namenjajo za trženje, so približno enaki. Gre pa za to, da imajo ta podjetja povečini višje vrednosti od prodaje in so zatorej nominalne vrednosti sredstev precej višje. Leta 1999 je na primer Mars v promocijo svojih slaščic (ki konkurirajo Fructalovi Frutabeli) v Sloveniji vložil polovico zneska, ki ga je Fructal namenil za vse svoje izdelke. Vir: Finance, 7.5.1999. str 18. Dostopno preko <http://www.gvin.com>.

<sup>72</sup> Zelo dobro znan je zagotovo slogan »V sodelovanju z naravo« in Fructalovo drevo, ki sta mnogo let služila televizijskemu oglaševanju in jumbo posterjem ter tako postala Fructalov zaščitni znak.

Kot je razvidno iz spodnje tabele, se vrednost neopredmetenih dolgoročnih sredstev<sup>73</sup> v letih od 1998 do 2001 giblje med 67 in 85 milijonov tolarjev. Najvišji sta bili vrednosti neopredmetenih in opredmetenih sredstev<sup>74</sup> v letu 1999 (brez podatkov za 2002), medtem ko je bila investicijam v neopredmetena dolgoročna sredstva v letih 1998 in 2001 namenjena enaka nominalna vrednost. Sicer pa je od 1999 zaslediti trend padanja nominalne vrednosti neopredmetenih dolgoročnih sredstev, kljub povečevanju sredstev za oglaševanje. Iz podatkov, s katerimi razpolagam, ni razvidno, ali gre za večanje ali zmanjševanje sredstev za R&R. Kljub vsemu pa menim, da bi Fructal - kot vodilni v panogi – moral na področju raziskav in razvoja odstopati od povprečnih slovenskih podjetij in pospešeno iskati poti, kako zmanjšati stroške proizvodnje, povečati njen obseg, približati se kupcem z novimi proizvodi,... Uvajanje novih okusov sokov (kot se to zdaj dogaja pri sokovih FRUC) po mojem mnenju ni dovolj, saj so enako (če ne bolj) kot vsebina proizvodov pomembni vrsta in oblika embalaže, količina polnjenja,..., predvsem pa se je potrebno hitro odzivati na pričakovanja ljudi, spremembe okusov, spreminjajoče se trende,... Večino tega lahko zagotovi prav uspešna razvojno-raziskovalna dejavnost.

Tabela 15: **Investicije v neopredmetena dolgoročna v mio SIT**

	1998	1999	2000	2001
<b>Neopredmetena dolgoročna sredstva</b>	67	85	72	67
<b>Delež neopredmetenih dolgoročnih sredstev v opredmetenih osnovnih sredstvih (%)</b>	13,4	4,2	14,1	14,4

Vir: Letna poročila

<sup>73</sup> Neopredmetena dolgoročna sredstva so naložbe v pridobitev materialnih pravic ali dolgoročno vračunljivi stroški in izdatki v zvezi s poslovanjem gospodarske družbe. To so dolgoročno razmejeni organizacijski stroški, dolgoročno razmejni stroški razvijanja proizvodov, naložbe v koncesije, patente, licence, blagovne znamke, naložbe v dobro ime itd. Poslovni izid oziroma dohodke bodo ti stroški oziroma izdatki bremenili postopoma v letih, v katerih bodo na njihovi podlagi ustvarjeni prihodki. Dobro ime je presežek nabavne vrednosti kupljene gospodarske družbe nad pošteno vrednostjo njenega čistega premoženja (kapitala). Dobro ime je treba v breme odhodkov odpisati v petih letih od nastanka.

<sup>74</sup> Opredmetena osnovna sredstva so nepremičnine (zemljišča, zgradbe in druge postavke), oprema (proizvajalna in druga oprema) in druga opredmetena osnovna sredstva. Opredmetena osnovna sredstva so predvsem stvari, ki jih gospodarske družbe posedujejo, da z njimi lahko opravljajo svojo dejavnost ali pa vzdržujejo in popravljajo druge takšne stvari.

## 6 ZAKLJUČEK

Vsakemu podjetju sta v grobem dani dve alternativni: osredotočiti se na domači trg ali poleg domačega izkoriščati prednosti večjega, tujega trga. Pri tem lahko izbira med različnimi oblikami internacionalizacije svoje dejavnosti in tako povečuje dobiček, kar je v interesu vseh gospodarskih družb.

Eden od ciljev te diplomske naloge je bil pokazati na nujnost procesa internacionalizacije za slovenska podjetja, ki jih z dvomilijonskega trga potrošnikov potiska predvsem nezmožnost doseganja zadovoljivih dobičkov in stopenj rasti, hkrati pa je kakovost njihovih proizvodov in storitev močno cenjena na bližnjih trgih držav bivše Jugoslavije.

Redka so slovenska podjetja, ki se danes ne odločajo za izrabo priložnosti, ponujenih na hrvaškem, bosanskem, jugoslovanskem in makedonskem trgu. Slednjim je skupno to, da so preživeli desetletje nemirov in politične nestabilnosti, zaradi česar so njihova gospodarstva nujno potrebna obnove. Ti trgi pomenijo desetkrat več potencialnih potrošnikov, kar tudi ob upoštevanju nižje kupne moči ni malo. Če se pri tem zavedamo, da si proizvajalci z zahodnih trgov zaradi tveganosti kar nekaj časa niso upali na to področje, je priložnost številnih slovenskih podjetij, ki tu izvajajo strategijo prvega, več kot razumljiva.

Eno teh podjetij, ki se je po razpadu SFRJ moralo umakniti iz številnih proizvodnih obratov na tem ozemlju, je tudi Fructal d.d. iz Ajdovščine. V zgodnjih devetdesetih je Fructal ostal brez ključnih surovin in proizvodnih virov v Bosni, na Hrvaškem in v Vojvodini, zavest potrošnikov o kvaliteti njegovih proizvodov v teh državah pa je ostala. Prav na podlagi dobre razpoznavnosti in ocenjene kvalitete Fructalovih proizvodov (glej omenjene raziskave Dmitrović in Vida, str. 49) je podjetju hitro uspelo doseči (v Bosni celo preseči) stopnje izvoza na te trge, kar pomeni uspešen začetek z nižjimi stopnjami internacionalizacije v novem obdobju. **Fructal se na obravnavanih trgih poslužuje predvsem trgovskega vstopa** (preko distributerjev in preko lastnih podružnic), na najbolj oddaljenem trgu pa je izrabil tudi prednosti **investicijskega pristopa**, in sicer z nakupom, s pripojitvijo in z združitvijo podjetij Fructal Mak d.o.o., Konzeks A.D. in Fructal Mak A.D.. V bodoče se Fructalovi načrti nanašajo na ponovno pridobitev obrata v Irigu, kjer je podjetje investiralo ogromna sredstva v vso potrebno infrastrukturo za obrat, v katerem bi šlo predvsem za

zmrzovanje in skladiščenje polproizvodov. Prav tako se nadeja vrnitve proizvodnega obrata v Čeliću, s čimer bi se število Fructalovih odvisnih proizvodnih podjetij v tujini znatno povečalo.

**Razlogi podjetja za odločitev o investiranju** v Makedonijo v letu 2000, kot jih je izpostavila takratna generalna direktorica Cvetana Rijavec, govorijo v prid postavljeni hipotezi o motivih investiranja podjetja na to področje. Na podlagi analiziranih izjav (v poslovnih poročilih, internih glasilih, intervjujih) bi Fructalove motive glede na stopnjo odločilnosti pri investiranju v edino proizvodno podjetje v Makedoniji razvrstila sledeče: **povečanje trga** (makedonski trg in ostali bližnji trgi), **izognitev visokim uvoznim carinam**, **visoko cenjena blagovna znamka**, ki zagotavlja lažjo pridobitev tržnega deleža, **zmanjšanje transportnih stroškov**, **nabava surovin** in **dobri odnosi Makedonije s sosednjimi državami**. Kot je razvidno, sta tu **manjšega pomena cenejša delovna sila in nizki proizvodni stroški**. Pri investicijah v distribucijski trgovinski podjetji v Zagrebu in v Sarajevu gre predvsem za znižanje transportnih stroškov in večjo pokritost razdelitve preko manjših centrov na področju bivše Jugoslavije.

**Veliko uspešnost izvoza podjetje pripisuje predvsem razpoznavnemu imidžu podjetja in blagovne znamke** na ozemlju držav bivše Jugoslavije. Podjetje izpostavlja **kakovost** svojih proizvodov kot enega vodilnih adutov. Da je temu res tako, jamčijo številna priznanja in certifikati (ISO 9001, SGF, HACCP). Glede **uveljavljanja novih blagovnih znamk** menim, da bi podjetje moralo bolj upoštevati nove trende pri prilagajanju okusom potrošnikov. Pri Fructalovih proizvodih gre za stalno ponudbo proizvodov, ki se bodo vedno dobro prodajali (npr. nektarji), na drugi strani pa tudi za določeno skupino proizvodov ki zahtevajo hitrejšo prilagajanje potrošniškimi trendom. FRUC je bil na primer »prodajni boom« leta 2000, vendar pa strah, da se kaj hitro zaspi na lovorikah, v tako konkurenčnem okolju le ni povsem odveč. Res je, da podjetje namenja veliko sredstev R&R in investicijam (trenutno v novo polnilno linijo v Ajdovščini), zato se – upajmo – v kratkem obeta tudi nov Fructalov proizvod, na podlagi katerega bo podjetje v prihodnje povečalo svoje prihodke.

Dejstvo je, da je Fructalova invazija na trge bivše Jugoslavije očitna<sup>75</sup> (oz. na trge, ki so kulturno, zgodovinsko bližji trgu matičnega podjetja). Ti trgi naj bi služili kot izhodišče na

---

<sup>75</sup> Glej podatke o deležih izvoza.

vzhod. S tega vidika **podjetje resnično sledi fazam postopne internacionalizacije**, kot so predstavljene v drugem delu te diplomske naloge (Dunning, Luostarinen). Še več, poleg izvažanja načrtuje lociranje proizvodnje v obratih v BiH in ZRJ, kot to narekujejo potrebe trga in racionalizacija proizvodnje. Vendar ne smemo pozabiti, da je bila zastavljena pot internacionalizacije – poleg preko JVE – tudi preko centralne Evrope in preko bližnje Italije v zahodno Evropo. **Na teh dveh področjih v primeru Fructala bolj pritrjujem kritikom modela postopne internacionalizacije, ki omenjajo preskakovanje določenih faz, včasih celo nazadovanje glede na faze v modelu** (od izvoza preko podružnice na izvoz preko agenta). Menim, da lahko - glede na zaprtje distribucijskih podjetij v Pragi in Italiji ter na izstop iz Slovite, v tem primeru govorimo o določeni vrsti anomalij v modelu postopne internacionalizacije, ki s preferiranjem trgov držav bivše Jugoslavije tvega vrnitev na prvotno stopnjo, hkrati pa ruši element »koncentričnosti« pri izbiri trgov.

Podjetje je v zadnjih letih zelo uspešno doma in na tujem. Pospešena Fructalova internacionalizacija (predvsem na trgih držav bivše Jugoslavije) je zelo pomembno prispevala k doseganju pričakovanega (v veliki meri reinvestiranega) dobička, tako pa pripomogla k hitremu razvoju ter h krepitvi konkurenčnega položaja podjetja. Za to najdemo podatke v petem poglavju oz. v podpoglavju o profilu podjetja. Kljub bojzani zaposlenih glede zgolj kratkoročnega interesa Pivovarne Union se je podjetje v letu 2001 doseglo veliko rast (ki je bila v veliki meri napovedana že leto prej). Glede na primerjavo določenih kazalcev, kot na primer fizične produktivnosti na zaposlenega, bruto prihodek na zaposlenega,... s kazalci v regiji, lahko trdim, da **Fructal kot stabilno podjetje prispeva k boljšemu življenju zaposlenih, posredno pa k večji razvitosti regije in države**. Upajmo, da bo tako ostalo tudi v prihodnje.

## 7 LITERATURA IN VIRI

### Knjige:

- Damijan, J. P. (1996): *Majhne države v svetovni trgovini*. Krtina, Ljubljana.
- Dunning, H. John (1988) : *Multinationals, Technology and Competitiveness*. Unwin Hyman, London.
- Dunning, H. John (1999): *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley, Essex. (Harlow). Str: 54-94, 137-203.
- *Gospodarska zbornica Slovenije (2001): Priložnosti slovenskega gospodarstva na srbskem trgu: Raziskava*. GZS, Ljubljana.
- Hrastelj, Tone (1987): *Mednarodno poslovanje*. ČGP Delo, Ljubljana.
- Jepma, Catrinus J. (1997): *Introduction to International Economics*. Open University of the Netherlands, London.
- Porter, Michael E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. The MacMillan Press LTD, London.
- Rodrik, Dani (1999): *The New Global Economy and Developing Countries: Making Openness Work*. Overseas Development Council, Washington D.C. Str:12-58
- Salvatore, Dominic (1999): *International Economics*. Prentice Hall, New Jersey.
- Svetličič, Marjan (1996) *Svetovno podjetje*. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
- Svetličič, M. (1997): *Izhodne investicije in preobrazba*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

### Zborniki:

- Cantwell, John (1990): *The growing internationalisation of industry: a comparison of the changing structure in the major industrialized countries*. Dunning, John & Webster, Alan (ur.): *Structural Change in the World Economy*. Routledge, London.
- Clegg, Jeremy (1989): *Intra-industry foreign direct investment: a study of recent evidence*. Dunning, John & Webster, Alan (ur.): *Structural Change in the World Economy*. Routledge, London.
- Dunning, John and Dilyard, John (1999): *Towards a general paradigm of foreign direct and foreign portfolio investment*. Dunning, John and Dilyard, John (ur.): *Transnational Corporations*. (vol 8 no 1 april 1999)

- Mrak, Mojmir & Jaklič, Andreja & Veselinovič, Draško (2001): *Finančni vidiki gospodarskega sodelovanja Slovenije z državami nekdanje Jugoslavije: Pregled stanja in perspektive*. Prašnikar, Janez (ur.): Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije. Časnik Finance, d.o.o., Ljubljana. Str: 131-160.
- Damijan, Jože (2001): *Trgovinski vs. investicijski način vstopa na trge nekdanje Jugoslavije*. Prašnikar, Janez (ur.): Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije. Časnik Finance, d.o.o., Ljubljana. Str: 103-130.
- Prašnikar, Janez & Cirman, Andreja & Domadenik, Polona (2001): *Naložbena dejavnost slovenskih podjetij v državah nekdanje Jugoslavije*. Prašnikar, Janez (ur.): Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije. Časnik Finance, d.o.o., Ljubljana. Str: 161-178.
- Ribnikar, Ivan (2001): *Trgi nekdanje Jugoslavije: Priložnosti in izzivi. Pogled s slovenske strani*. Prašnikar, Janez (ur.): Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije. Časnik Finance, d.o.o., Ljubljana. Str: 37-46.
- Svetličič, Marjan & Jaklič, Andreja (2001): *Neposredne investicije Slovenije v državah nekdanje Jugoslavije: Strateški ali defenzivni odziv?* Prašnikar, Janez (ur.): Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije. Časnik Finance, d.o.o., Ljubljana. Str: 179-208.
- Vida, Irena & Dmitrovič, Tanja (2001): *Vrednotenje slovenskih blagovnih znamk in nakupno vedenje porabnikov na izbranih trgih nekdanje Jugoslavije*. Prašnikar, Janez (ur.): Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije. Časnik Finance, d.o.o., Ljubljana. Str: 65-80.
- Žabkar, Vesna & Makovec-Brenčič, Maja (2001): *Slovenska podjetja v očeh poslovnih partnerjev na izbranih trgih nekdanje Jugoslavije*. Prašnikar, Janez (ur.): Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije. Časnik Finance, d.o.o., Ljubljana. Str: 81-100.

#### Internetni viri:

##### *Spletne strani Banke Slovenije:*

- [http://www.bsi.si/html/publikacije/nep\\_nalozbe/nn\\_1996\\_2000.pdf](http://www.bsi.si/html/publikacije/nep_nalozbe/nn_1996_2000.pdf), 10.4.2002.
- [http://www.bsi.si/html/financni\\_podatki/hit/iip/\\_shll\\_drz.html](http://www.bsi.si/html/financni_podatki/hit/iip/_shll_drz.html), 5.7.2002.
- [http://www.bsi.si/html/publikacije/bilteni/bil2002\\_06.pdf](http://www.bsi.si/html/publikacije/bilteni/bil2002_06.pdf), 26.8.2002.
- [http://www.bsi.si/html/financni\\_podatki/hit/iip\\_sn11\\_dej.html](http://www.bsi.si/html/financni_podatki/hit/iip_sn11_dej.html), 27.8.2002.

##### *Spletne strani Vlade RS:*

- <http://www.gov.si/zrs/podatki/krat/zt.html>, 1.6.2002.



- <http://www.sigov.si/zrs/leto01/kazalo01.htm>, 1.6.2002.
- <http://www.gov.si/zmar/arhiv/izbor/5dejavno/storitve/zav0297.html>, 9.6.2002.
- Svetličič, Marjan & Rojec, Matija & Trtnik, Andreja (1999): *Strategija pospeševanja slovenskih neposrednih investicij v tujino*.  
<http://www.gov.si/zmar/sgrs/diskusij/rojec2.html>, 29.4.2002.

*Spletne strani Gospodarske zbornice Slovenije:*

- Beverages Producer Fructal Makes Successful Presentation of its New Skopje-based Company Konzeks. <http://www.gzs.si/eng/news/sbw/head.asp?idc=4460>, 13.5.2002.
- Štiblar, Franjo & Rojec, Matija: Neposredne tuje investicije in razvoj Slovenije – stanje, politika in vloga GZS. <http://www.gzs.si/gg/public/gg0497/gg049707.htm>, 17.1.2002.
- Fructal Takes Over Macedonian Konzeks.  
<http://www.gzs.si/eng/news/sbw/head.asp?idc=4779>, 13.5.2002.
- Bosna in Hercegovina. Deset največjih izvoznih trgov .  
<http://www.gzs.si/si/gg/indexfr.htm>, 22.8.2002.

*Drugo:*

- Fructalova spletna stran:  
<http://www.fructal.si>, različni datumi.
- Pivovarna Union in Fructal lani poslovala uspešno.  
<http://www.sta.si/os.php?s=s&k=2&id=641224>, 14.7.2002.
- Slovenska izvozna družba: Predstavitvena stran. [http://www.sid.si/slo/kdo\\_smo.html](http://www.sid.si/slo/kdo_smo.html), 16.5.2002.
- Agencije RS za prestrukturiranje in privatizacijo: Prenova podjetij.  
<http://www.arspip.si/pregled.asp>, 2.6.2002.
- Fructalovi koraki. <http://www.skavt.net/~jgregorc/fruc.html>, 9.12.2001.
- Model poslovne odličnosti. [http://www.usm.mzt.si/PRSP0/prspo\\_finalisti.htm](http://www.usm.mzt.si/PRSP0/prspo_finalisti.htm), 23.5.2002.
- Gospodarsko interesno združenje za odpadlo embalažo.  
[http://www.spem.si/sp\\_mediji/GIZ/odem\\_giz\\_23\\_02\\_00.htm](http://www.spem.si/sp_mediji/GIZ/odem_giz_23_02_00.htm), 1.7.2002.
- V Fructalu za dividende drobiž. <http://www.finance-on.net/show.php?id=27495>, 15.7.2002.
- Mathir, Somesh (2001): Pattern of International Trade, New Trade Theories and Evidence from Gravity Equation Analysis. <http://www.indianeconomics.org/material/A-Jt9.pdf>, 5.2.2002.

### Časopisni članki:

Božič, Mirjam (2002): Večina prihodka še vedno po metodi pridnih rok. V Primorske novice. 19.4.2002.

Koren, Irma (ur.): *Fructalove novice. Interni časopis*. Maj 2002, No. 2.

- Koren, Irma: Poslovna odličnost – naš cilj. Str: 4-5.
- Marc, Egon: Nova hladilna komora. Str: 6.
- Pelicon, Jerica: Fructal na zunanjih trgih. Str: 15-16.

Pinterič, Jan (2001). Slovenska jugo strategija. V *Gospodarski vestnik*. 19.11.2001

Bolka, Frančišek (ur.): *Za prijatelje! Interni časopis*. Junij 2002.

### Diplomske in magistrske naloge:

- Boršo, Aleksander (1996): Analiza padca prodaje Fructalovih sadnih rezin na slovenskem trgu. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Čoha, Irena (1999): Nabavna politika v podjetju Fructal d.d.. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Murn, Jernej (2000): Pospeševanje prodaje v podjetju Fructal d.d.. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Ruzzier, Mitja (2002): Internacionalizacija v trgovini na drobno – primer Mercator. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Tomažič, Branko (2001): Strategija podjetja Fructal. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Trtnik, Andreja (1999): Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

### Uradni dokumenti:

- Agencija RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije (2001): *Program Vlade RS za spodbujanje tujih neposrednih investicij 2001-2004*. Ministrstvo za gospodarstvo, Ljubljana.
- Urad RS za makroekonomske analize (2001): *Slovenija v novem desetletju: trajnost, konkurenčnost, članstvo v EU: Strategija gospodarskega razvoja Slovenije 2001-2006*. Šušteršič, Janez & Rojec, Matija & Mrak, Mojmir (ur.). UMAR, Ljubljana.

### Intervjuji:

- Intervju z Mirjam Božič, direktorico Območne gospodarske zbornice Nova Gorica. Nova Gorica, 8. julij 2002.
- Intervju z Jerico Pelicon, direktorico izvoza v Fructalu, Ajdovščina. 9. december, 2001.
- Intervju s Cvetano Rijavec, bivšo generalno direktorico Fructala, Ajdovščina. 9. julij, 2002.

Interni viri:

- Gospodarska zbornica Slovenije. Poslovno-informacijsko središče Infolink. 22.8.2002, Ljubljana.
- Tržni del strategij za nastop na makedonskem trgu. Neimenovan vir. Avgust, 2002.
- Letna poročila podjetja Fructal d.d. 1996-2001. Fructal d.d., Ajdovščina.

