

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Nika Krečič**

**UČINKI NEPOSREDNIH TUJIH INVESTICIJ V TURIZMU: PRIMERA  
MEHIKE IN KUBE**

**Magistrsko delo**

Ljubljana, 2008

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Nika Krečič**

**UČINKI NEPOSREDNIH TUJIH INVESTICIJ V TURIZMU: PRIMERA  
MEHIKE IN KUBE**

**Magistrsko delo**

Mentor: izr. prof. dr. Matija Rojec

Ljubljana, 2008

## KAZALO:

UVOD .....	1
<b>1. NEPOSREDNE TUJE INVESTICIJE IN RAZVOJNI UČINKI ZA DRŽAVO PREJEMNICO .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. OPREDELITEV NTI .....</b>	<b>4</b>
1.1.1. Determinante NTI .....	6
1.1.2. Motivi za NTI .....	10
1.1.3. Oblike udeležbe transnacionalnih podjetij v turizmu .....	12
<b>1.2. RAZVOJNI UČINKI NTI NA DRŽAVO PREJEMNICO: SPLOŠNO IN POSEBEJ V TURIZMU .....</b>	<b>16</b>
1.2.1. Razvoji učinki NTI na državo prejemnico .....	16
1.2.2. Razvoji učinki v turizmu .....	19
<b>2. ZAKONODAJNI IN ADMINISTRATIVNI OKVIRI NTI .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1. MEHIKA .....</b>	<b>26</b>
2.1.1. Postopna liberalizacija NTI v Mehiki .....	27
2.1.2. Zakon o NTI iz leta 1973 .....	29
2.1.3. Reforme in Dopolnitev zakona o NTI v letu 1989 .....	31
2.1.4. Zakon o NTI iz leta 1993 .....	34
2.1.5. Sporazum NAFTA in dopolnitev zakona o NTI 1993 (1996 in 1999) .....	35
<b>2.2. KUBA .....</b>	<b>36</b>
2.2.1. Reforma in postopna liberalizacija NTI na Kubi .....	37
2.2.2. Zakon o NTI iz leta 1995 .....	43
2.2.2.1. Oblike MEP-ov .....	44
2.2.2.2. Operativne značilnosti skupnih naložb .....	46
2.2.2.3. Prednosti in slabosti investiranja na Kubo .....	50
<b>3. RAZVOJ TURIZMA IN POMEN VHODNIH NTI .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1. MEHIKA .....</b>	<b>52</b>
3.1.1. Razvoj turizma .....	52
3.1.1.1. Začetki razvoja turizma (1929-1945) .....	52
3.1.1.2. Razcvet povojnega turizma (1945-1968) .....	56
3.1.1.3. Turizem kot glavni pospeševalec izvoza od leta 1968 .....	59
3.1.1.4. Učinki državnih dejanj pri pospeševanju razvoja turizma .....	64
3.1.1.5. Izgradnja »mega projektov« po letu 1990 .....	65
3.1.2. Obseg NTI .....	67
3.1.2.1. NTI v Mehiki .....	67
3.1.2.2. NTI v mehiškem turizmu .....	68
<b>3.2. KUBA .....</b>	<b>76</b>
3.2.1. Razvoj turizma .....	76
3.2.1.1. Zlata leta kubanskega turizma (1920-1959) .....	76
3.2.1.2. Zmaga revolucije in zaton turizma (1960-1975) .....	79
3.2.1.3. Preporod turizma po letu 1975 .....	79
3.2.2. Obseg NTI .....	87
3.2.2.1. NTI na Kubi .....	87
3.2.2.2. NTI v kubanskem turizmu .....	90
<b>4. RAZVOJNI UČINKI NTI V TURIZMU .....</b>	<b>95</b>
<b>4.1. UČINKI NTI V MEHIKI .....</b>	<b>97</b>
<b>4.2. UČINKI NTI NA KUBI .....</b>	<b>103</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>111</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>115</b>
<b>VIRI .....</b>	<b>122</b>

## KAZALO SLIK:

Slika 1.1: Model učinkov razvoja turizma .....	20
Slika 2.1: Zakonske spremembe in prilivi NTI v Mehiki v mio USD, 1970-2006 .....	29
Slika 3.1: Število prihodov turistov v Mehiko, 1929-1950 .....	54
Slika 3.2: Pet novih obalnih destinacij v Mehiki, 1968 .....	60
Slika 3.3: Kategorije hotelskih sob v Mehiki leta 1991 .....	64
Slika 3.4: Letni prilivi NTI v Mehiko v mio USD, 1970-2006 .....	67
Slika 3.5: Investicije (domače in tuje) v mehiškem turističnem sektorju v mio USD, 2001-2007 .....	73
Slika 3.6: Območja investiranja v Mehiki, v mio USD, 2001-2007 .....	74
Slika 3.7: Države investitorice v mehiškem turističnem sektorju v letu 2007 v mio USD .....	75
Slika 3.8: Osem področij razvoja turizma na Kubi .....	82
Slika 3.9: Prihodi turistov na Kubo glede na državo izvora v izbranih letih, 1989- 2006 .....	84
Slika 3.10: Kategorije hotelskih sob na Kubi v izbranih letih, 1990-2006 .....	86
Slika 3.11: Stanje vhodnih NTI in priliv NTI na Kubo v mio USD, 1993-2006 .....	88
Slika 3.12: Število delujočih MEP-ov na Kubi, 1993-2006 .....	90
Slika 4.1: Prihodi turistov (v tisoč) na Kubo in v Cancun, 1988-2005 .....	96
Slika 4.2: Področja države Quintana Roo v Mehiki .....	100
Slika 4.3: Delež domače ponudbe za kubansko turistično industrijo v %, 1990- 2001 .....	104
Slika 4.4: Kubanski uvoz hrane in kmetijskih izdelkov, 2002-2004 .....	107

## KAZALO TABEL:

Tabela 1.1: Motivi neposrednih tujih investitorjev v Latinski Ameriki in Karibih .....	11
Tabela 1.2: Ekonomski vplivi turizma .....	24
Tabela 1.3: Vplivi turizma na naravno okolje .....	25
Tabela 1.4: Vplivi turizma na družbeno in kulturno okolje .....	26
Tabela 2.1: Prilivi ameriških NTI na Kubi v mio USD, 1929-1959 .....	37
Tabela 3.1: Prihodi (v mio) in prihodki (v mrd USD) turistov v Mehiki, 1950-1970 .....	57
Tabela 3.2: Prihodi (v mio) in prihodki (v mrd USD) turistov v Mehiki, 1970-1989 .....	60
Tabela 3.3: Prihodi (v mio) in prihodki (v mrd USD) turistov v Mehiki, 1991-2006 .....	66
Tabela 3.4: Lestvica najvišje uvrščenih turističnih destinacij na svetu, 1990-2006 .....	67
Tabela 3.5: Strateške povezave v mehiškem hotelskem sektorju leta 1992 .....	71
Tabela 3.6: Hitro rastoče hotelske verige v Mehiki leta 1999 .....	72
Tabela 3.7: NTI v mehiškem turističnem sektorju (mio USD), 1994-1997 .....	72
Tabela 3.8: Države največje prejemnice investicij v mehiškem turističnem sektorju (mio USD), 2001-2007 .....	74
Tabela 3.9: NTI v mehiškem turističnem sektorju (mio USD), 2001-2006 .....	75
Tabela 3.10: Prihodi turistov (v mio) v nekaterih državah leta 1950, 1956 in 2001 .....	78
Tabela 3.11: Prihodi turistov v karibskih destinacijah, 1952 in 1957 .....	78
Tabela 3.12: Prihodi turistov na Kubo v izbranih letih od 1956 do 1989 .....	80
Tabela 3.13: Prihodi turistov na Kubo in v karibske države (v tisoč), 1990-1999 .....	81
Tabela 3.14: Prihodi turistov na Kubo (v tisoč), 2000-2007 .....	83
Tabela 3.15: Struktura prihodov turistov v karibskih destinacijah v %, izbrana leta 2001-2006 .....	84
Tabela 3.16: Investicije (domače in tuje) v kubanskem turističnem sektorju (mio USD), 1991-1998 .....	85
Tabela 3.17: Investicije v kubanskem turističnem sektorju (mio USD), 2000-2005 .....	85
Tabela 3.18: Število sob in hotelov na Kubi v izbranih letih, 1989-2006 .....	86
Tabela 3.19: Skupne naložbe v turizmu na Kubi glede na državo investitorko .....	92
Tabela 3.20: Pogodbe o upravljanju v turizmu na Kubi glede na državo investitorko .....	92
Tabela 4.1: Izvor prehrabnih izdelkov hotelov v Cancunu v %, 1997-1998 .....	98
Tabela 4.2: Ekonomski in drugi kazalci območij države Quintana Roo v %, 2000 .....	101

## UVOD

Neposredne tuje investicije (NTI) so pomembna in dinamična oblika mednarodnih ekonomskih odnosov razvitih pa tudi manj razvitih držav. Veljajo za eno od najbolj celovitih oblik mednarodne dejavnosti podjetij. V zadnjih dveh desetletjih njihov vpliv na mednarodne gospodarske odnose izredno hitro narašča, s tem pa dobivajo NTI vse večjo vlogo v poslovnem svetu. Dinamika rasti NTI je danes hitrejša od rasti svetovne trgovine, v ta proces pa se vključujejo tako velike kot majhne države.

V preteklosti so številne države omejevale NTI, v 80-ih in 90-ih letih 20. stoletja pa je prišlo do znatne liberalizacije, saj je prevladalo prepričanje, da NTI prinašajo vrsto pozitivnih razvojnih učinkov. Prvi sklop predstavljajo neposredne koristi v obliki novih oz. boljših kapacitet tujega podjetja (sredstva, tehnologija, znanje, zaposlenost, prestrukturiranje itd.), v drugi sklop pa prištevamo posredne učinke v obliki pozitivnega ali negativnega vpliva na domača podjetja oz. t. i. učinki prelivanja (skozi input-output povezave, večjo konkurenco itd.).

Cilj magistrskega dela je predstaviti zakonodajne in administrativne okvire NTI Kube in Mehike, analizirati učinke NTI na razvoj turizma in gospodarstva obeh držav in ugotoviti obstoj ter pomen učinkov NTI na podjetja v panogah, povezanih s turizmom.

Kljub temu, da ima omejevanje NTI v Mehiki zelo dolgo tradicijo, je država zaradi potreb gospodarskega razvoja začela liberalizirati to področje. Več kot desetletje si je Mehika v okviru globalne integracijske strategije za gospodarski razvoj prizadevala povečati NTI v upanju, da bodo spodbudile gospodarsko rast, ki bo z zagotavljanjem delovnih mest zmanjšala neenakosti v dohodkih in ustavila migracije s podeželja v mesta in v ZDA.

Mehika je s tržno usmerjenimi reformami v 80-ih in v začetku 90-ih let prejšnjega stoletja popolnoma spremenila svoj razvojni koncept in preusmerila uvozno substitucijsko gospodarstvo z veliko vlogo javnega sektorja v odprto deregulirano gospodarstvo. Turizem se je v Mehiki začel pospešeno razvijati po letu 1974, ko je država ustanovila državni sklad FONATUR, ki naj bi spodbujal razvoj in investicije v turizmu. Pri razvoju mehiškega turizma imajo NTI pomembno vlogo, saj njihov obseg iz leta v leto narašča. Tuji investitorji imajo v rokah več kot 20.000 hotelskih sob predvsem v hotelih višjih kategorij, turizem pa prispeva kar osem odstotkov k bruto domačemu proizvodu države.

Leta 1982 je Castro prvič odprl otok NTI, a ker je Kuba vse do leta 1990 veljala za zelo tvegano državo, zakon o NTI pa je bil tog, so takrat sklenili samo en skupni projekt s tujim investitorjem (leta 1988 v turizmu). Po razpadu Sovjetske zveze in Sveta za vzajemno ekonomsko pomoč v začetku 90-ih let 20. stoletja je Kuba doživela hud udarec. Vlada je v gospodarski krizi leta 1993 začela z nujno potrebnimi reformami domačega gospodarstva, ki naj bi zagotovile sredstva za socialno politiko. V ta okvir sodi tudi odpiranje NTI. A Kuba je to storila na drugačen način kot srednje- in vzhodnoevropske države bivšega socialističnega

bloka, ki so privatizacijo in prehod v tržno gospodarstvo opravile hkrati. Do privatizacije državnih podjetij in politične tranzicije oz. prehoda iz enostrankarske »totalitarne« družbe v večstrankarsko »demokratično« ureditev ni prišlo. Odpiranje Kube NTI je bila velika sprememba za socialistično oblast, ki si je do tedaj lastila izključno pravico tudi nad upravljanjem z gospodarstvom. Prvi rezultati spodbujanja in iskanja tujih investicij, ki jih je država sicer dolgo zavračala, so bile skupne naložbe v turizmu in naftni industriji.

Medtem ko so dvajseta leta 20. stoletja bila zlata leta kubanskega turizma, v Mehiki tega praktično niso poznali. Nedaleč stran, na Kubi, je turizem vse do konca 50-ih let bil pomembna gospodarska dejavnost. Nato si nova socialistična oblast turizma ni želela. Šele leta 1976 je Fidel Castro začel podpirati turizem na skrbno reguliran način, ki ne bi imel negativnih učinkov kot pred revolucijo. Vse od sredine 80-ih let, dokler je število turistov na Kubi naraščalo, so imele investicije v turističnem sektorju prioriteto vlogo. Eden od glavnih ciljev zakonov o NTI je bilo prav pospešeno odpiranje turističnega sektorja NTI.

Analiza učinkov NTI na razvoj turizma in gospodarstva obeh analiziranih držav bo temeljila na primerjavi med turistično destinacijo Cancun v mehiški državi Quintana Roo in Kubo, kjer je turizem skoncentriran predvsem v Havani in Varaderu.

Pri magistrskem delu izhajam iz naslednjih osnovnih delovnih hipotez:

- V Cancunu so zaradi večje dejanske in konceptualne vloge NTI v gospodarskem razvoju ter večjih zmožnostih absorpcije in asimilacije tujih znanj ter njihovega širjenja na ostalo gospodarstvo učinki NTI v turizmu bolj pozitivni kot na Kubi.
- Razvoj turizma je tako v Cancunu kot na Kubi pozitivno vplival na razvoj drugih gospodarskih dejavnosti, katerih izdelki in storitve se uspešno vključujejo v turistično ponudbo, prišlo je tudi do t. i. posrednih vertikalnih učinkov prelivanja oz. vpliva NTI na celotno strukturo dobaviteljev lastni panogi ali njenih odjemalcev.

Za proučevanje in analizo tematskega področja magistrskega dela ter za potrditev ali zavrnitev navedenih hipotez sta uporabljena metodološki pristop analize obstoječih teoretičnih izhodišč in empirična analiza zbranih sekundarnih podatkov. Ker je skromno delo o obsežni temi nujno selektivno, sem se omejila na naslednja metodološka pristopa:

- Z analizo sekundarnih virov, dostopne literature različnih avtorjev in njihovih dognanj bom raziskovala in ugotavljala obstoj in pomen razvojnih učinkov NTI v mehiškem in kubanskem turističnem sektorju.
- Sintetično in deskriptivno metodo bom uporabila v sintezi analize sekundarnih virov.

Magistrsko delo poleg uvoda in sklepa sestavljajo štiri poglavja. V prvem poglavju bodo podrobneje opredeljene NTI in razvojni učinki NTI na državo prejemnico. V drugem poglavju

so na kratko predstavljene poglobitne značilnosti institucionalnega okvira za NTI v obeh državah in glavne zakonske spremembe na področju NTI. V tretjem poglavju je predstavljen razvoj turizma in trendi vhodnih NTI v Mehiki in na Kubi s poudarkom na turizmu. V četrtem poglavju pa so predstavljeni razvojni učinki NTI v mehiškem in kubanskem turističnem sektorju.

# 1. NEPOSREDNE TUJE INVESTICIJE IN RAZVOJNI UČINKI ZA DRŽAVO PREJEMNICO

## 1.1. OPREDELITEV NTI

NTI so v zadnjih desetletjih prerasle v izjemno dinamično obliko mednarodnega ekonomskega delovanja podjetij predvsem zaradi ohranjanja nadzora nad specifičnimi prednostmi, ki jih NTI omogočajo strateškemu investitorju. Mnoge države so dolgo omejevale NTI, v 80-ih in 90-ih letih 20. stoletja pa je prišlo do znatne liberalizacije, saj so države prejemnice spoznale, da NTI prinašajo vrsto pozitivnih učinkov. Slednjim v literaturi namreč pripisujejo vse večje zasluge za pospešen gospodarski razvoj in modernizacijo ter rast prihodkov in zaposlenosti v državah prejemnicah (Müller 2001: 2).

Če želimo razumeti vpliv NTI oziroma dejavnosti transnacionalnih podjetij (TNP)<sup>1</sup> na gospodarstvo države prejemnice, moramo najprej poznati determinante in motive, zaradi katerih se TNP kot glavni nosilci NTI (Dunning 1993: 3) odločijo za NTI in odnos oziroma politiko držav prejemnic do NTI, ki lahko neposredno ali posredno vplivajo na stopnjo in strukturo teh investicij.

NTI so le ena izmed oblik vlaganja kapitala v tujini. Poleg neposrednih investicij so tu še portfeljske investicije in krediti, ki prinašajo fiksni donos. Pri neposrednih in portfeljskih investicijah pa gre za vlaganje s spremenljivim donosom (Rojec 1994: 25), hkrati pa je v primerjavi s krediti veliko večje tudi tveganje predvsem zaradi okoliščin delovanja in upravljanja podjetja, v katerega je bil denar investiran (Huč 2000: 4).

Bistvena značilnost, ki NTI razlikuje od portfolio investicij in seveda tudi od vseh drugih oblik mednarodnih ekonomskih odnosov, je element kontrole, ki vnaša specifiko v odnose med tujim investitorjem in državo prejemnico. Država prejemnica sicer želi in potrebuje tuji kapital, sodobno tehnologijo in znanje ter dostop do tujih trgov, ki prihajajo z NTI, a z NTI prihaja tudi tuja kontrola v podjetja na njenem teritoriju. Na drugi strani imamo tujega investitorja s svojimi cilji, ki jih želi uresničiti ob čim manjšem vmešavanju države prejemnice. Želi torej zadržati čim večjo kontrolo nad lastniško specifičnimi prednostmi, ki jih prinaša v državo prejemnico. Kljub asimetriji ciljev med tujimi investitorji in državo prejemnico je področje skupnih interesov, še posebej v državah z odprtim, izvozno usmerjenim razvojnim konceptom, široko in koristno za obe strani. Bistveno je, da se tako tuji investitor kot država prejemnica zavedata, da svojih protislovij ne moreta rešiti vsak popolnoma v svoj prid, temveč ob obojestranskem razumevanju, popuščanju, in se zavedata, da drug drugemu lahko koristita (Rojec 1993: 99).

---

<sup>1</sup> Dunning jih definira kot tista podjetja, ki izvajajo v tujini neposredne tuje investicije in imajo v lasti oz. nadzorujejo proces ustvarjanja dodane vrednosti v več kot eni državi (Dunning 1993: 3).



Z razvojnega vidika zelo pomembna posebnost NTI je tudi ta, da ne gre le za investiranje v obliki finančnih sredstev, kar je značilno za portfeljske naložbe, ampak tudi za investiranje v obliki nefinančnih sredstev. NTI torej ne predstavljajo le mednarodnega prenosa kapitala, ampak običajno transfer cele vrste različnih virov (finančna sredstva, oprema, tehnološka, poslovodna, managerska, trženjska znanja in tehnologija) v »paketu«. In prav spoznanje, da je donos paketa večji kot pa vsota donosov posameznih elementov paketa, je privedlo do prevlade NTI v mednarodnih tokovih kapitala (Rojec 1994: 27). Prav prenos teh razvojnih dejavnikov je tisto, kar je najbolj privlačno z vidika držav prejemnic NTI. Pri NTI gre danes predvsem za »priliv« tujega znanja, proizvodnjo blaga ali nudenje storitev, ki jih domača ponudba ni sposobna zagotavljati na svetovno zahtevani kakovostni ravni. NTI tako dopolnjujejo, ne pa nadomeščajo domače investicije. Do njih pride le, če tujec zna nekaj, česar domače podjetje ne zna, ali pa zna to bolje od njega (Rojec 1994: 15).

Kakšna morata biti torej obseg nadzora in upravljanja s strani tujega investitorja, da lahko govorimo o NTI? Do leta 1993 so države uporabljale različne kriterije za opredelitev neposrednih naložb. S peto izdajo priporočil<sup>2</sup> pa je Mednarodni denarni sklad (angl. IMF - International Monetary Fund) opredelil NTI kot naložbo, kjer je delež lastniškega kapitala neposrednega investitorja v celotnem lastniškem kapitalu oz. glasovalnih pravicah podjetja enak ali večji od deset odstotkov.<sup>3</sup> Portfeljska naložba pa je po priporočilih IMF-a naložba tujca, kjer je delež lastniškega kapitala neposrednega investitorja v celotnem lastniškem kapitalu podjetja manjši od deset odstotkov (Rojec 1994: 26).

Povezovanje nadzora z določenim deležem v lastništvu kapitala podjetja ni ustrezno. Lastnina namreč ni edini vzvod nadzora in vpliva na upravljanje podjetja. Tuji investitorji imajo še vrsto drugih metod, morda celo pomembnejših za nadzor in vplivanje na upravljanje. Te možnosti izhajajo iz njihovega prevladujočega tehnološkega položaja, boljših metod upravljanja in poslovanja, obvladovanja tržnih kanalov, boljšega dostopa do zunanjih virov financiranja itd. Vse to jim ne glede na udeležbo v lastništvu kapitala omogoča močan nadzor in vpliv na upravljanje. Skratka, nadzor je pojem, ki je odvisen od mnogih elementov in ga težko merimo, saj deleža v lastnini in upravljanju nista nujno enaka in sta včasih celo šibko povezana, ni pa tudi nujna enakost med deležem v upravljanju in stopnjo nadzora. Tako je lastnina za tujega investitorja predvsem najenostavnejši vzvod za nadzor in vpliv na upravljanje, nikakor pa ne neobhoden ali edini pomemben (Rojec 1994: 26).

Čeprav nadzor in udeležba v upravljanju ostajata glavni razlikovalni značilnosti NTI kot oblike vlaganja kapitala v tujini, pa novejša definicija NTI vse bolj poudarjajo vzpostavljanje in vzdrževanje trajnih ekonomskih povezav med tujim investitorjem in prejemnikom naložbe. Po priporočilih Mednarodnega denarnega sklada in Organizacije za ekonomsko sodelovanje in razvoj (angl. OECD - Organization for Economic Co-operation and Development) so NTI opredeljene tudi kot tiste tuje investicije, ki imajo namen vzpostaviti trajne ekonomske

---

<sup>2</sup> V priročniku Balance of Payments Manual, 5th edition, IMF, 1993 in OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment, OECD, Pariz, 1996.

<sup>3</sup> Dovoljen ali zahtevan delež naložbenika se razlikuje med državami prejemnicami, v glavnem pa znašajo od 10 do 51 %.

odnose med neposrednim investitorjem iz ene države in povezanim podjetjem v drugi državi ter izvajati učinkovit vpliv investitorja na upravljanje povezanega podjetja (Kumar in drugi 2001: 75).

Po načinu izvedbe so NTI lahko (Kumar 2001: 231-232):

- prevzemi obstoječih gospodarskih družb (angl. acquisitions),
- nakupi njihovih delov (angl. mergers),
- ustanovitev novih gospodarskih družb s tujim kapitalom (nove tuje investicije, angl. greenfield investment).

Ne glede na to, da vlade držav v razvoju pogosto poudajajo, da imajo greenfield investicije prednosti pred prevzemi in nakupi obstoječih gospodarskih družb, saj naj bi slednje bolj škodili kot koristili blaginji v državi, imajo zgoraj našteti načini vstopa neposrednega tujega investitorja enake učinke na državo prejemnico. Res je, da prevzemi obstoječih gospodarskih družb in nakupi njihovih delov niso povezani s takojšnjim oblikovanjem produktivnega kapitala, a učinki se na dolgi rok izenačijo z greenfield investicijami. Zaskrbljenost glede »škodljivih« motivov prevzemov in nakupov obstoječih gospodarskih družb je povezana predvsem z bojaznijo ukinjanja posameznih organizacijskih enot v domačem podjetju in zato z zmanjšanjem zaposlenosti v državi prejemnici ter z vstopom neznanе kulture v podjetje in njegovo okolje itd. V zadnjih letih pretežni del NTI (kar štiri petine) predstavljajo prav prevzemi in nakupi obstoječih gospodarskih družb. Slednji so v državah Latinske Amerike med letoma 1987 in 1989 predstavljali 18 % NTI, v letih od 1997 do 2001 pa že 47 % NTI. V obdobju 2002-2006 pa je delež prevzemov in nakupov obstoječih gospodarskih družb v NTI nekoliko padel in znašal 34 % (World Investment Report 2007: 54-55).

Pomembna značilnost NTI je tudi ta, da njihov obseg v splošnem niha manj kot portfeljske naložbe. NTI so najbolj dolgoročen priliv kapitala in najtežje jih je izvoziti iz gospodarstva. V državah, ki so jih najmočneje prizadele finančne krize, so tokovi NTI ostali relativno stabilni celo takrat, ko sta se tokova portfeljskih naložb in dolžniškega kapitala močno zmanjšala. NTI so večinoma izvedene na podlagi bolj dolgoročnega razmisleka, pogosto so vključeni veliki fiksni stroški, zahtevajo tudi dodatna vlaganja kljub nihanjem v državi investiranja. NTI so navadno veliko manj likvidne, zaradi česar je hitro dezinvestiranje v državi težje (Kumar 2001: 26).

### **1.1.1. Determinante NTI**

Kdaj in zakaj prihaja do NTI kot oblike mednarodnega ekonomskega udejstvovanja podjetij? Čeprav so NTI že precej star pojav, je njihov razmah povezan z obdobjem po 2. svetovni vojni. Tako je bilo do leta 1914 kar 90 % vsega vloženega kapitala v obliki portfolio investicij, med letoma 1914 in 1929 so NTI predstavljale že 25 %, v obdobju 1951-1964 pa kar 90 % vseh privatnih investicij v tujini (Hood in Young 1979: 10-11).

Velike spremembe v mednarodnem gospodarskem sodelovanju po 2. svetovni vojni so zamajale dotedanjo teorijo mednarodne trgovine, ki je temeljila na predpostavkah popolne konkurence in identičnih proizvodnih funkcijah v različnih državah, ker ni mogla razložiti NTI, ki so tedaj začele skokovito rasti. Razvoj teorije NTI je šel v smeri, katere osnovno izhodišče je oligopolna tržna struktura, zato se današnja teorija NTI tudi imenuje oligopolna teorija tujega neposrednega investiranja (Lall in Streeten 1997: 28), ki zajema vrsto pristopov, ki se med seboj dopolnjujejo. Razvoj glavne smeri oligopolne teorije NTI je šel najprej v iskanje specifičnih (lastniških) prednosti podjetij, ki neposredno investirajo v tujino, ki sta jih raziskovala predvsem Hymer in Kindleberger. Ker se je izkazalo, da to ne zadošča za razlago procesa neposrednega investiranja v tujino, so bile v teorijo vključene tudi lokacijsko specifične prednosti proizvodnje v posameznih državah in vključen je bil koncept internalizacije trga<sup>4</sup> kot nasprotje menjavi proizvodov in proizvodnih dejavnikov (oz. virov specifičnih prednosti podjetij) s posredovanjem trga. Tako za obstoj specifičnih lastniških prednosti podjetij kot za smiselnost internalizacije je nujna predpostavka, da ne obstajajo popolni, ustrezni in učinkoviti trgi (Rojec 1994: 39). Če bi imeli situacijo popolne konkurence, podjetja ne bi mogla imeti nobenih »trajnih« specifičnih lastniških prednosti; če pa bi imeli učinkovite trge virov specifičnih lastniških prednosti, podjetja ne bi mogla dosegati višjih rent z internalizacijo kot s prodajo ali oddajo svojih lastniških prednosti na »zunanjih« trgih. Dunning je povezal predhodne ločene teorije o mednarodni aktivnosti podjetij v različnih oblikah v celoto, ki tvori eklektično paradigmo mednarodnega udejstvovanja podjetij oziroma t. i. LaLI (lastniške, lokacijske in internalizacijske prednosti)<sup>5</sup> paradigmo, ki je danes najširše sprejeta razlaga mednarodnega ekonomskega udejstvovanja podjetij (OECD 2002: 17).

Osnovno izhodišče eklektične paradigme je, da so portfeljski (pogodbeni) transferji virov (npr. licenčni sporazumi), izvoz in proizvodnja v tujini, ki se financira z NTI, alternativne oblike ekonomskega udejstvovanja podjetja v tujini oziroma alternativni načini nastopanja na tujih trgih. Za kakršenkoli način mednarodnega udejstvovanja podjetje potrebuje neke lastniško specifične prednosti, ki jih drugi nimajo. Če podjetje torej nima nekih lastniških prednosti, ne more konkurirati domačim podjetjem na njihovih trgih. Lastniško specifične prednosti izhajajo iz notranjih značilnosti in sposobnosti podjetja, po katerih se to razlikuje od svojih tekmecev. Prednosti so lastniške, ker lahko podjetje, ki jih ima, drugim formalno ali neformalno prepreči dostop do njih. Lastniško specifične prednosti so tako stvari in pravice, ki jih določeno podjetje poseduje oziroma ima do njih prednostni dostop, hkrati pa njemu konkurenčna podjetja teh stvari in pravic nimajo ali jih imajo pod slabšimi pogoji (Dunning 1981: 1). Večina avtorjev postavlja tehnologijo na prvo mesto med lastniško specifičnimi prednostmi, kamor uvrščajo tako tehnično in drugo znanje kot tudi različne informacije ter znanja o trženju in upravljanju, seveda pa gre za znanja, ki so že spremenjena v praktično, komercialno uporabno obliko (Rojec 1994: 41). Dunning (1993: 80-81) loči v grobem dve vrsti lastniško specifičnih prednosti: (i) prednosti, ki izhajajo iz lastniških pravic in/ali neopredmetenih sredstev, in (ii) prednosti, ki izhajajo iz minimiziranja transakcijskih

<sup>4</sup> Utemeljil jo je že Coase, najbolj sistematično pa sta jo z NTI povezala Buckley in Casson.

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

stroškov, tj. sposobnost podjetja, da koordinira številne in geografsko razpršene aktivnosti ter da pride do dobička zaradi razpršenosti tveganja.

Lastniško specifične prednosti lahko podjetje uporabi v svoji proizvodnji ali pa jih proda na trgu oziroma s pogodbo (npr. licenčno) odda drugim v najem. Kaj bo storilo, nam pove koncept internalizacije, ki pravi, da bo podjetje samo uporabilo svoje specifične prednosti (s proizvodnjo doma in izvozom ali s proizvodnjo v tujini preko NTI) in jih ne bo za ustrezno nadomestilo odstopilo v uporabo drugim (s prodajo ali oddajo), preneslo na druge takrat, ko zunanji trg ni učinkovit. To pomeni, da se izkoriščanje lastniško specifičnih prednosti ne bo odvijalo preko »zunanjega« trga, ampak s pomočjo notranjih mehanizmov samega podjetja (Hood in Young 1979: 55). Z vidika NTI je pomembno, da internalizacija omogoča mednarodni prenos vseh faz proizvodnje (od inovacij do proizvoda) in hkrati ohranja lastništvo nad lastniško specifičnimi prednostmi, ki so bile prenesene, medtem ko trg tega ni sposoben (Svetličič 1985: 241). Internalizacijske prednosti podjetja se torej nanašajo na zmožnost podjetja, da ne proda svojih lastniško specifičnih prednosti oziroma pravice nad njihovo uporabo, temveč z njihovo uporabo samo ustvarja dodano vrednost (Dunning 2000: 167).

Dunningova teorija se imenuje eklektična prav zato, ker v sebi povezuje razlago vseh treh glavnih oblik udejstvovanja podjetij v tujini.<sup>6</sup> Ni pa to neka alternativna teorija, kot trdijo Rugman, Lecraw in Booth (1985: 115), temveč bolj teorija, ki poudarja bistvene in skupne značilnosti večine tradicionalnih razlag in tako povezuje obstoječe teorije o mednarodnem udejstvovanju podjetij v različnih oblikah v celoto. Kljub temu pa obstaja ena bistvena razlika med eklektično in vsemi drugimi teorijami NTI. Eklektična teorija namreč trdi, da ni posedovanje podjetniško specifičnih prednosti samo po sebi tisto, kar daje podjetju prednosti pred njegovimi konkurenti v mednarodnem udejstvovanju. Ključne so prednosti, ki jih ima podjetje od same internalizacije v primerjavi s portfolio transferjem virov tujim proizvajalcem, ki te vire potem sami izkoriščajo. Z drugimi besedami, brez vzpodbud za internalizacijo proizvodnje bi se NTI umaknile licenčnim sporazumom ali neposredni prodaji znanja na pogodbeni osnovi itd. (Rojec 1994: 54).

Odgovor na vprašanje, katero od teh glavnih poti mednarodnega udejstvovanja (izvoz, portfolio transfer virov, NTI) bo podjetje ubralo, da bi čim bolj izkoristilo svoje podjetniško specifične prednosti, daje eklektična teorija v več korakih. Za kakršnokoli obliko mednarodnega udejstvovanja mora podjetje imeti podjetniško specifične prednosti. Te prednosti lahko izkorišča samo (proizvodnjo doma in izvoz, proizvodnjo v tujini), ali pa jih za ustrezno nadomestilo odstopi v uporabo drugim (portfolio transfer virov). Kaj bo podjetje storilo, je odvisno od obstoja prednosti internaliziranja. Če te ne obstajajo, podjetje ne bo samo izkoriščalo svojih podjetniško specifičnih prednosti in jih bo v obliki portfolio transferja odstopilo drugim. Če pa podjetje ima neke prednosti internaliziranja, jih bo izkoriščalo samo s proizvodnjo doma in izvozom ali pa s proizvodnjo v tujini. Kako se bo odločilo, je odvisno od

---

<sup>6</sup> Vendar pa je ta teorija eklektična tudi zato, ker povezuje do sedaj ločene teorije o teh oblikah.

tega, katera proizvodna lokacija ima relativno največje specifične prednosti. Če lokacijsko specifične prednosti govorijo v prid domače države, se bo podjetje odločilo za proizvodnjo doma in izvoz. Če pa govorijo v prid tuje države, bo podjetje proizvodnjo preneslo v tujino bodisi delno bodisi v celoti glede na lokacijske prednosti tuje države (Rojec 1994: 54-55). Izbiro podjetja eklektična teorija pojasnjuje z vključitvijo koncepta lokacijsko specifičnih prednosti, ki se nanašajo na državo in jih ni mogoče prenašati. Gre za naravne lokacijske prednosti (npr. razpoložljivost surovin, energije oz. proizvodnih dejavnikov itd.), vključujejo pa tudi kulturne, pravne, politične, institucionalne prednosti, vladno politiko in celotno tržno strukturo (Svetličič 1996: 270).

Bistvo eklektične teorije za razlago NTI je torej naslednje: do NTI pride takrat, ko ima podjetje lastniško specifične prednosti, obstajajo prednosti internalizacije in ko lokacijsko specifične prednosti govorijo v prid proizvodnje v tujini. Vse te tri vrste prednosti pa so odvisne tako od specifičnih značilnosti samega podjetja kot od specifičnih značilnosti (industrijske) dejavnosti podjetja in od specifičnih značilnosti države porekla in različnih tujih držav (OECD 2002: 17).

Kljub nedvomnemu prispevku, ki ga daje eklektična teorija k razlagi procesov neposrednega investiranja v tujini, pa ima tudi svoje pomanjkljivosti. Ena izmed njih je implicitna predpostavka, da so tri osnovne oblike mednarodnega ekonomskega udejstvovanja podjetij (izvoz, portfolio transferji in NTI) alternativne. V praksi so te tri oblike bolj komplementarne kot alternativne in se medseboj vzpodbujajo. To poudarjanje alternativnosti v praksi močno omejuje eklektično teorijo, izhaja pa v bistvu iz dejstva, da Dunning upošteva le kriterij lastništva kot vzvod nadzora. Ta njegova opredelitev namreč implicitno predpostavlja, da ima tuje podjetje lahko nadzor le v primeru neposrednega investiranja v tujini, zanemarja pa element nadzora pri tistih portfolio transferjih, ki so vezani na neposredne investicije, in kar je še pomembnejše, ne upošteva dejstva, da tudi sami portfolio transferji vsebujejo močan nadzor nad prejemniki teh transferjev. Upoštevanje zgolj lastništva kot kriterija za mednarodno internalizacijo in nadzor ter neupoštevanje medsebojne povezanosti med različnimi oblikami je morda z vidika konsistentnosti eklektične teorije nujno, a ne ustreza dejanskemu stanju in zato predstavlja pomembno omejitev praktične uporabe eklektične teorije. Vse to je še posebej pomembno s stališča držav prejemnic delovanja tujih podjetij. Ne gre namreč za nikakršen portfolio transfer brez elementov nadzora, temveč imajo transferji v vseh oblikah elemente nadzora in internalizacije tako sami po sebi kot tudi zaradi svoje medsebojne povezanosti (Rojec 1994: 55-56).

### 1.1.2. Motivi za NTI

Če so determinante neposrednega tujega investiranja (oligopolna tržna struktura, podjetnikove specifične prednosti, internalizacija trgov, lokacijsko specifične prednosti itd.) objektivni dejavniki, ki opredeljujejo proces neposrednega investiranja v tujini, so motivi subjektivno doživetje te objektivnosti, v okviru katere deluje ekonomski subjekt (Svetličič 1985: 200). To subjektivno doživljanje je glede na dane razmere in podjetniško specifične prednosti, s katerimi razpolaga, od subjekta do subjekta različno, vendar pa analize motivov različnih avtorjev kažejo precej tipičen vzorec in prevladovanje posameznih motivov. V literaturi lahko najdemo vrsto različnih klasifikacij motivov tujih investorjev, pri čemer se običajno prepletata dve delitvi (Rojec 1994: 105):

- na ofenzivne in defenzivne motive in na
- tržne motive (»market seeking« investicije), motive, povezane z viri (»resource seeking« investicije), motive, povezane z učinkovitostjo (»efficiency seeking« investicije) in motive, povezane z dolgoročnimi strateškimi cilji (»strategic asset/capability seeking« investicije).

Z vidika strateškega obnašanja tujih investorjev v splošnem poznamo dve vrsti motivov:

- horizontalna integracija oz. iskanje novih trgov (angl. market seeking) in
- vertikalna integracija oz. iskanje poceni proizvodnih dejavnikov (angl. resource seeking).

Eden od motivov, zakaj se podjetja odločajo delovati in proizvajati v tujini in s tem postati TNP, je horizontalna integracija oz. iskanje novih trgov (angl. market seeking). Investorji, ki jih motivirajo trgi, si z investicijo v državo želijo pridobiti možnost oskrbovanja trgov te in sosednjih držav s svojimi storitvami in izdelki. Tako želijo obdržati ali zaščititi obstoječe trge oziroma osvojiti nove. Najpomembnejša motiva zanje sta velikost trga in možnost za njegovo rast (Hanson 2001: 10).

Drugi motiv je vertikalna integracija oz. iskanje poceni proizvodnih dejavnikov (angl. resource seeking), ki je povezan z željo TNP, da čimbolj smotrno organizira svojo proizvodnjo. Proizvod namreč ne nastaja ne enem mestu, ampak proizvodnja slednjega poteka po več fazah v različnih delih sveta. Matično podjetje investira v tiste države, ki imajo v določeni proizvodni fazi največ konkurenčnih prednosti. Značilnost vertikalnih NTI so razlike v razpoložljivosti in ceni proizvodnih dejavnikov med podružnicami TNP. Motivi za vertikalne NTI so tudi dostop do različnih sposobnosti in strokovnih znanj v državi prejemnici, izkoriščanje ekonomij obsega, razlik v okusih potrošnikov itd. Del delovno intenzivne proizvodnje se iz kapitalno intenzivne države zaradi znižanja stroškov seli v delovno intenzivno državo in obratno. S tako politiko želi TNP ustvariti celovito in učinkovito proizvodno strukturo (Hanson 2001: 10).

Poleg zgornjih dveh motivov pa Dunning (1993: 57-63) razlikuje še dve skupini motivov oz. vertikalne integracije:

- povečanje učinkovitosti z diverzifikacijo tveganja (angl. efficiency seeking foreign direct investment - FDI) in
- strateški razlogi (angl. strategic asset or capability seeking FDI).

Investitorji, ki povečujejo učinkovitost z diverzifikacijo tveganja, skušajo izkoristiti prednosti enotnega obvladovanja geografsko razpršenih dejavnosti. Te prednosti izhajajo predvsem iz ekonomij obsega in širših kombinacij proizvodnih dejavnikov ter razpršitve tveganja. Namen tujih investorjev je izkoristiti razlike v faktorskih stroških, tržnih strukturah, institucionalnih ureditvah, gospodarskih sistemih in njihovih politikah ter nenazadnje tudi v kulturah, tako da koncentrirajo proizvodnjo na omejenem številu lokacij in od tam oskrbujejo vse svoje trge. Investitorji, ki pa jih motivirajo dolgoročni strateški razlogi, investirajo predvsem v tista podjetja, kjer vidijo konkurenčne prednosti, ki bi lahko izboljšale konkurenčni položaj celotnega multinacionalnega podjetja (MNP)<sup>7</sup>. Ta podjetja želijo priti do prednosti pred konkurenco s skupnim upravljanjem različnih ali pa tudi podobnih dejavnosti v različnih gospodarskih okoljih.

**Tabela 1.1: Motivi neposrednih tujih investorjev v Latinski Ameriki in Karibih**

Motivi / Sektor	Naravni viri oz. »resource seeking«	Tržni motivi oz. »market seeking«	Učinkovitost oz. »efficiency seeking«
<b>blago</b>	Nafta in plini: Argentina, Trinidad in Tobago Rudarstvo: Čile, Argentina	<b>Kemična industrija:</b> Brazilija <b>Prehrana:</b> Argentina, Brazilija, Mehika <b>Tobak:</b> Argentina, Brazilija, Mehika	<b>Avtomobilska industrija:</b> Mehika <b>Elektronika:</b> Mehika in Karibi
<b>storitve</b>	<b>Turizem:</b> Mehika in Karibi	<b>Finančne storitve:</b> Mehika, Čile, Argentina, Venezuela, Kolumbija, Peru, Brazilija <b>Telekomunikacije:</b> Brazilija, Argentina, Čile, Peru, Venezuela <b>Električna energija:</b> Kolumbija, Brazilija, Čile, Argentina <b>Distribucija plina:</b> Argentina, Čile, Kolumbija, Bolivija	

Vir: Mortimore 2005: 3

Turizem se glede na klasifikacijo motivov neposrednih tujih investorjev uvršča (glej tabelo 1.1) med motive, ki so povezani z naravnimi viri, nekateri pa ga uvrščajo tudi med tržne motive. Rečemo lahko, da sta najpogosteje kar oba motiva odločilna za NTI v turizmu, saj se

<sup>7</sup> Pod pojmom multinacionalnega (MNP) ali transnacionalnega (TNP) podjetja razumemo tista podjetja, ki izvajajo v tujini tuje neposredne investicije in imajo v lasti oziroma nadzorujejo dejavnosti, ki oplajajo vrednost v več kot eni državi (Dunning 1993: 3). V literaturi o NTI se za podjetja, ki investirajo v tujino, uporabljajo različni izrazi, kot so: transnacionalna, multinacionalna, večnacionalna, globalna, mednarodna, nadnacionalna podjetja (korporacije, firme, družbe, koncerni itd.). Po Svetličiču (1985: 167-174) vsebini samega pojava najbolj ustreza izraz transnacionalno podjetje, ki kaže na to, da gre za delovanje prek nacionalnih meja, odločanje pa v veliki meri ostaja na nacionalni ravni v državi matičnega podjetja, izraz podjetje pa je najverjetneje najbolj nevtralen, čeprav s pravnega vidika morda ni najbolj točen.

motivi velike večine tujih investorjev prepletajo, zato imajo njihove investicije lastnosti različnih zgoraj omenjenih kategorij. Seveda pa se sčasoma lahko z razvojem podjetja motivi tudi spremenijo. Podjetje, ki si je z NTI najprej želelo prodreti na tuje trge in priti do surovin, postopoma želi izboljšati svoj položaj na trgu z izboljšanjem svoje učinkovitosti ali pa s pridobitvijo novih konkurenčnih prednosti (Dunning 1993: 56).

Za investitorja (TNP) pa so pomembna še zunanjetrgovinska (v nadaljevanju ZT), davčna in industrijska politika, tečajna in politična tveganja ter strateški položaj države prejemnice NTI. Ker imajo različne države različno davčno politiko, TNP investira v tiste države, ki imajo zanj najugodnejšo davčno politiko. Podobno kot za davčno, velja tudi za ZT politiko. Z industrijsko politiko pa razumemo aktivnosti države, ki so povezane s spodbujanjem ali prestrukturiranjem določenih gospodarskih sektorjev ali regij. Industrijska politika se pogosto izvaja s subvencijami, državnimi pomočmi, davčnimi olajšavami ipd., kar privlači tuje investitorje. TNP si pri izbiri države, v katerih ustanavlja oz. kupuje svojo podružnico, želi zagotoviti čim stabilnejše politično okolje, ki omogoča podjetju dolgoročno rast. Zato TNP negativno gledajo na nepričakovane politične spremembe, ki bi utegnile ogroziti zastavljene cilje. Strateški položaj države prejemnice NTI se kaže predvsem v pomembnih trgovskih poteh, ki omogočajo vključevanje v svetovno trgovino, razvitih pristaniščih, cestnem in železniškem prometu in informacijski infrastrukturi (Hanson 2001: 10).

Preden se lotimo proučevanja razvoja in prisotnosti NTI v turizmu, je smiselno naprej na kratko opredeliti oblike sodelovanja TNP<sup>8</sup> v turistični dejavnosti oz. natančneje v hotelirstvu.

### 1.1.3. Oblike udeležbe transnacionalnih podjetij v turizmu

Hotelirstvo je gospodarskih aktivnost, ki je sestavljena iz dveh dejavnosti: zagotavljanja hotelskih storitev in upravljanja z nepremičninami. Ti dve dejavnosti sta bili nekoč združeni, s pojavom hotelskih verig<sup>9</sup> pa je prišlo do njune ločitve, oz. kot pravi Clancy (2001a: 76), do uvedbe t. i. modela »unpackaging strategic assets«,<sup>10</sup> ki je glede na proizvodno dejavnost prav specifična posebnost in prednost hotelirstva (Clancy 2001a: 76).

Ameriško podjetje Hyatt Hotels Corporation,<sup>11</sup> ustanovljeno leta 1957, je z ustanovitvijo dveh ločenih podjetij – podjetja, ki je vodilo oz. upravljalo s hoteli, in podjetja, ki je imelo v lasti

---

<sup>8</sup> Svetovna turistična organizacija (angl. WTO – World Tourism Organization) uporablja izraz »transnational tourism corporation« oz. transnacionalna turistična korporacija in s tem pokriva tako mednarodne hotelske verige kot druge korporacije, ki so prav tako prisotne v mednarodnem turizmu, npr. mednarodne potovalne agencije in mednarodne tour-operatorje. Transnacionalne turistične korporacije so tuja podjetja, ki nudijo turistične storitve preko neposrednega investiranja ali preko pogodbenih oblik sodelovanja. Glavna področja delovanja so: hotelirstvo, potniški promet – predvsem letalski in tour-operatorstvo. V magistrskem delu se bom osredotočila predvsem na prvo skupino dejavnosti, ki jo pokrivajo mednarodne hotelske verige, za katere WTO uporablja izraz »transnational hotel chains«.

<sup>9</sup> Prva hotelska veriga je bila Cesar Ritz z luksuznimi hoteli v večjih mestih Evrope, Kairu, New Yorku itd. Sledili so mu še naslednji hotelirji: Conrad Hilton, Ellsworth Statler, Ernest Henderson itd. Prve hotelske verige so se osredotočile predvsem na razvoj hotelov v večjih mestih in svetovnih prestolnicah, saj so te lokacije pomenile manjše finančno tveganje in privabliale največ vlagateljev.

<sup>10</sup> Model ločevanja lastništva nepremičnin in upravljanja hotelov v turizmu.

<sup>11</sup> Hyatt Hotels Corporation nima sedaj v lasti nobenega hotela, temveč upravlja z več kot 150 hoteli in resorti. Ravno tako tudi Best Western's hotels upravlja vse hotele preko nekapitalskih oblik upravljanja (franšize, lizinga, pogodbe o upravljanju), ostale hotelske verige, kot so Holiday Inn, Ramada, Trusthouse Forte in Howar Johnson, pa 85 % hotelov upravljajo na tak način. Hotelska veriga Marriot Corporation, ki se je z gradnjo hotelov, nato prodajo in kasneje upravljanjem prav slednjih po letu 1980 izredno razširila (s 75 na 539 hotelov), se je leta 1993 razdelila na dve podjetji: nepremičninsko, ki ima v lasti hotele, in upravljavsko podjetje.



hotele – bilo pionir uvedbe modela »unpackaging strategic assets«. Ostala podjetja so temu sledila in še posebej po letu 1960 je prišlo do razcveta nekapitalskih udeležb<sup>12</sup> hotelskih verig v turizmu (Clancy 2001a: 76-77).

Najpomembnejši prispevek na področju proučevanja lastniške strukture hotelskih verig in rasti internacionalizacije v hotelirstvu sta pripravila Dunning in McQueen leta 1982, ko sta s pomočjo raziskave, v katero je bilo vključeno 81 hotelskih verig iz 22 različnih držav,<sup>13</sup> ki so bile povezane s 1.025 tujimi hoteli z 270.600 sobami, pokazala, da je namestitveni sektor postal izredno koncentriran, potem ko se je delovanje hotelskih verig razširilo po vsem svetu. Rast nekapitalskih oblik udeležb hotelskih verig se je po letu 1960 hitro povečevala. Delež hotelskih sob, ki so jih imela v delni ali celotni lasti tuja podjetja oz. TNP, je med letoma 1964 in 1975 padel z 21,8 % na 6,7 %. Po letu 1975 pa so hotelske verige upravljale kar z 90 % vseh sob. Njuna raziskava je pokazala, da so lastnice hotelskih verig pogosto podjetja, ki zagotavljajo ostale storitve v turizmu. V vzorcu 81-ih hotelskih verig je kar 16 hotelskih verig bilo v lasti letalskih družb in šest v lasti tour-operatorjev ter potovalnih agencij. Kot posledica številnih združitvev v poznih 80-ih letih pa so številne hotelske verige postale tudi last bank in drugih finančnih institucij (Clancy 2001a: 77).

Bistveno novost, razdelitev upravljanja in lastništva hotela, ki je bila tradicionalno združena, in vlogo pri vlaganju v hotelsko panogo, so zlasti v ZDA in Kanadi odigrali t. i. nepremičninski naložbeni skladi (angl. REIT - real estate investment trusts). ZDA so delovanje teh skladov, zato da bi slednji zagotovili mnogo hitrejšo povrnitev investicije, podpirale z davčnimi olajšavami. Vlada ZDA se je zaradi velike uspeha REIT leta 1999 odločila za sprejem Zakona o razširitvi davčnih olajšav (angl. Tax relief extension act), ki je v mnogočem spremenil delovanje REIT.<sup>14</sup> Starwood Hotels & Resorts je najbolj znan primer hotelske verige, ki so jo ustanovili po zakonu o nepremičninskih naložbenih skladih vlagatelji z nepremičninskega področja. Kanadčani so sprejeli podobno zakonodajo, s katero so pospešili delovanje treh hotelskih verig: Royal Host Hotels and Resorts, CHIP Hospitality in Legacy Hotels. Med prvimi, ki so sledili ameriškemu zgledu, so bili tudi Avstralci, leta 2001 pa še Japonci. Na japonskem lahko hotele, ustanovljene po tej nepremičninski shemi, upravljajo tudi tujci, kar v ZDA ni mogoče. Tudi v Evropi sedaj vse več vzajemnih in tudi pokojninskih skladov vlaga v hotelirstvo (Klančnik 2004: 17).

Značilen trend v aktivnostih TNP v zadnjih dvajsetih letih je prav rast »novih oblik mednarodnega investiranja«. Le-te so zelo pogoste prav v hotelirstvu, saj prav hotelske verige najpogosteje delujejo preko nekapitalskih oblik udeležbe, tj. preko najemnih pogodb (angl. leasing agreements), pogodb o upravljanju (angl. management contracts) in preko franšiz (angl. franchising). Do tovrstnih oblik udeležbe hotelskih verig lahko pride tudi zaradi omejitev NTI ali zaradi nestabilne politične situacije v državi prejemnici, vendar pa je nekapitalska udeležba najpogostejši način delovanja hotelskih verig predvsem zato, ker so

<sup>12</sup> Upravljanje hotelov brez udeležbe v kapitalu.

<sup>13</sup> Iz ZDA, Francije, Kanade, Velike Britanije, Italije, Španije, Mehike, Japonske, Švedske, Nizozemske itd.

<sup>14</sup> Novi zakon je omogočil ustanovitev obdavčene podružnice nepremičninskega naložbenega sklada (angl. Taxable REIT Subsidiary), ki predvideva nekatere nove finančne prilive, ki naj bi se vrnili v turizem.

začetni vložki kapitala za izgradnjo ali nakup hotela visoki, stroški samega upravljanja hotela pa razmeroma nizki. Na ta način se hotelske verige izognejo tudi t. i. »sunk costs« (potopljenim stroškom). Država prejemnica se namesto za NTI odloči za tak način sodelovanja oz. povezave s tujim partnerjem tudi takrat, ko ne potrebuje tujega kapitala oz. ima vse bistvene vire za poslovanje in se ne želi pretesno vezati na tujega partnerja. Nekapitalski način sodelovanja pa ji kljub temu omogoči pridobitev tuje tehnologije in upravljaljskih znanj (Clancy 2001a: 77).

V hotelski industriji poznamo mnogo kombinacij upravljanja hotelov (Gree 1994: 32):

- hoteli z neodvisnim lastništvom in vodenjem,
- hoteli z neodvisnim lastništvom in vodenjem v (ohlapnem ali tesnem) sodelovanju s hotelsko verigo,
- hoteli v najemu,
- hoteli, ki so v lasti in jih upravljajo hotelske verige,
- hoteli v neodvisnem lastništvu, ki jih upravljajo hotelske verige in franšize.

V letu 2005 je večina, okoli 65 % od 275 največjih hotelskih verig (po številu ležišč) uporabljalo kombinacijo zgoraj naštetih načinov upravljanja hotelov, 18 % jih je poslovalo samo preko pogodb o upravljanju, 4 % preko franšiz, 12 % pa je imelo vse hotele v lasti. Izmed 65 % hotelskih verig, ki uporabljajo različne kombinacije upravljanja, jih okrog 10 % uporablja kombinacijo vseh načinov upravljanja (Hotel & Motel Management Survey, 2005).

Vse več raznih pogodbenih aranžmajev oz. tako imenovanih strateških povezav pa kaže, da so te oblike lahko sprejemljive oz. celo privlačne ne le za države prejemnice, temveč tudi za tuje investitorje. V določenem smislu gre za preoblikovanje pojavnih oblik in načinov mednarodnega udejstvovanja TNP oz. za razvoj samega procesa internacionalizacije dejavnosti. Pogoj teh procesov je spoznanje, da za nadzor neke enote v tujini ni nujno potrebno popolno ali večinsko lastništvo, saj je danes vse bolj odločilno, kdo upravlja in organizira proizvodni proces, ne pa kdo je pravno lastnik proizvodjalnih sredstev (Svetličič 1985: 58-89). V prilogi A so na kratko predstavljene glavne oblike NTI v turizmu in njihove povezave z lokalnim gospodarstvom.

Dunning in McQueen (1982: 73) sta v svoji raziskavi pokazala tudi, da je lahko 100 % tuje lastništvo hotela povezano z izredno majhno stopnjo kontrole nad upravljanjem hotela in nasprotno ima lahko TNP popolno kontrolo nad upravljanjem brez kakršnekoli udeležbe v kapitalu. Kot bomo kasneje videli tudi na primeru Kube in Mehike, so NTI precej redka oblika delovanja v mednarodni hotelski industriji. Tu so pogosto prisotne razne nekapitalske oblike udeležbe oz. pogodbeni transferji virov, kjer pa gre lahko kljub temu, da so časovno omejeni,<sup>15</sup> za trajne ekonomske zveze med tujim investitorjem in državo prejemnico. Te

---

<sup>15</sup> V precej primerih pogodbe o upravljanju trajajo tudi do 20 let, z možnostjo ponovne sklenitve.

nekapitalske udeležbe TNP imajo prav zaradi zagotavljanja elementa nadzora<sup>16</sup> nad lastniško specifičnimi prednostmi hotelske verige in zaradi vzpostavljanja trajnih ekonomskih povezav pogosto značaj NTI.

Dunning in McQueen (1982: 73) navajata, da je glavni razlog za visoko stopnjo nekapitalskih udeležb v hotelskem sektorju prav neobstoj konfliktnih interesov med cilji matične družbe oz. hotelske verige po maksimiranju dobička in cilji posameznega hotela v verigi. Za razliko od drugih TNP pa morajo mednarodne hotelske verige biti prisotne na kraju same dejavnosti, da lahko zadovoljijo potrebe turistov, saj gre pri turizmu za t. i. nevidni izvoz.

Po podatkih raziskave Dunninga in McQueena (1982: 73) je kljub temu, da so bili v raziskavo vključeni tudi hoteli v obnovi, le okrog ena tretjina hotelov povezanih s hotelsko verigo preko lastniške udeležbe v kapitalu, kar dve tretjini pa preko ostalih oblik upravljanja hotelov (prevladovala so pogodbe o upravljanju in franšize). Opazila sta tudi bistveno razliko med razvitimi državami in državami v razvoju, saj je bilo v slednjih le 18 % hotelskih sob preko lastniškega deleža v kapitalu povezanih s hotelsko verigo, v razvitih državah pa kar 48 %. Preko pogodb o upravljanju pa so hotelske verige v državah v razvoju upravljale kar 63 % hotelskih sob.

Razloge za rast, razširjenost in oblike delovanja TNP v mednarodnem hotelskem sektorju lahko najbolje razložimo s pomočjo eklektične teorije NTI oz. dejavnosti v tujini. Kot smo že omenili, je osnovna predpostavka eklektične teorije ta, da podjetje za kakršenkoli način mednarodnega udejstvovanja potrebuje neke lastniško specifične prednosti, ki jih drugi nimajo. Da bi te lastniško specifične prednosti hotelskih verig ovrednotili, je treba najprej natančno proučiti značilnosti storitev, ki jih ta podjetja nudijo. K rasti hotelskih verig sta izjemno pripomogla negotovost in ugled. Zakaj negotovost? Za storitve je značilno, da so neotipljive. Za razliko od fizičnih izdelkov jih ne moremo videti, okusiti, občutiti, preden jih kupimo. Takšna je tudi hotelska storitev, je namreč t. i. »izkustveno blago« (angl. experience good), saj je v primerjavi z ostalimi storitvami, še bolj pa v primerjavi z materialnimi izdelki, ne moremo pred nakupom preizkusiti in ugotoviti, če zadovoljuje naše potrebe ali ne. Turisti lahko omilijo negotovosti glede nivoja ponujene hotelske storitve le z dobrim poznavanjem hotelske verige oz. njenih blagovnih znamk in nivoja storitev. Blagovna znamka je torej sinonim za zaupanje obljubljenе kakovosti, je močna konkurenčna prednost, ki loči hotelske verige med seboj (Dunning in McQueen 1982: 83).

Raziskava Dunninga in McQueena (1982: 83) nakazuje, da hoteli, ki so povezani s tujimi TNP oz. hotelskimi verigami, pogosto zagotavljajo bolj kakovostne storitve kot domači hoteli, poleg tega pa lahko mednarodne hotelske verige zaradi svoje velikosti, globalnega delovanja, večje diverzifikacije in izkušenj lažje vstopijo na nove trge. Za to obstaja več razlogov, prvi in najbolj pomemben je, da lahko hotelske verige, ki so že prisotne na določenem trgu oz. v državi, svoja znanja in tehnologijo zagotavljajo novo »prevzetim« hotelom z nižjimi

---

<sup>16</sup> Preko pogodbenih pogojev.

transakcijskimi stroški, kot če bi na ta trg vstopale prvič. Hotelske verige imajo še ostale pomembne prednosti, ki izhajajo iz njihovih tehnoloških prednosti (skupni rezervacijski sistem), boljših metod upravljanja, poslovanja, izobraževanja in usposabljanja kadrov, obvladovanja tržnih kanalov, boljšega dostopa do zunanjih virov financiranja itd. Kot so raziskave in razvoj pomembna lastniško specifična prednost transnacionalnih podjetij v proizvodnem sektorju, sta izobraževanje in razvoj kadrov lastniško specifična prednost hotelskih verig. Vlaganja v izobraževanje in usposabljanje delovne sile v hotelirstvu omogočajo vzdrževanje ravni kakovosti storitev in so pomemben dejavnik pri razločevanju blagovnih znamk hotelskih verig. Za storitve je poleg neotipljivosti značilna tudi hitra spremenljivost, saj so odvisne od tega, kdo jih izvaja, kje in kdaj. Za konstantno kakovost storitev je zato pomembno vlagati v izbor in usposabljanje kadrov (Dunning in McQueen 1982: 84-85).

Kljub temu, da NTI v turizmu niso pogoste, in kot bomo videli kasneje, niti v Mehiki niti na Kubi, pa TNP oz. tuje hotelske verige preko drugačnih oblik delovanja lahko vseeno vplivajo na razvoj turizma in gospodarstva v državi, kjer delujejo.

## **1.2. RAZVOJNI UČINKI NTI NA DRŽAVO PREJEMNICO: SPLOŠNO IN POSEBEJ V TURIZMU**

### **1.2.1. Razvoji učinki NTI na državo prejemnico**

Temeljno vprašanje pri obravnavi NTI s stališča države prejemnice je, če le-te pospešujejo ali zavirajo njeno gospodarsko rast in razvoj, ali pa je njihov vpliv nevtralen. NTI nedvomno nosijo v sebi razvojni naboj za države prejemnice, a po drugi strani vsebujejo tudi element tujega nadzora, ki pa je samo njihovo bistvo. NTI nujno pomenijo določeno stopnjo vpliva tujih ekonomskih subjektov na domači ekonomski razvoj. To pa odpira potencialne možnosti za različne vplive v gospodarstvih držav prejemnic, za vpliv na sistem vrednot in za politični vpliv (Rojec 1994: 21). Ta dvojna narava NTI z vidika države prejemnice (razvojni potencial na eni in tuji nadzor na drugi strani) povzroča stalno spreminjanje odnosa teh držav do NTI, kar bomo kasneje videli tudi na primeru Kube, nekoliko manj Mehike. Kakorkoli že, pri NTI gre za celo paleto različnih učinkov, ki so med seboj tesno prepleteni in je natančno merjenje njihovih posameznih vplivov nemogoče, možno pa jih je ocenjevati. Učinki, ki jih imajo NTI na posamezno državo prejemnico, so namreč rezultat številnih dejavnikov, med drugim tudi interakcije med lastniško specifičnimi prednostmi podjetja, ki investira, in primerjalnimi prednostmi države prejemnice oz. njenimi lokacijsko specifičnimi prednostmi, ki pritegnejo tujega investitorja.

Ekonomska literatura je v zadnjih desetletjih nanizala mnogo različnih vidikov ocenjevanja učinkov NTI na domače gospodarstvo. V grobem pa jih lahko razdelimo v tri skupine (Damijan in drugi 2002: 8):

- **mikroekonomski učinek** oziroma učinek na rast in produktivnost prevzetega (ustanovljenega) podjetja ter ostalih podjetij v isti in povezanih panogah,
- **makrofinančni učinek**, to je učinek priliva finančnih sredstev iz naslova NTI na tečaj domače valute ter s tem povezani možni negativni učinki apreciacije tečaja na izvoz, uvoz in domačo proizvodnjo,
- **agregatni učinek**, ki je dolgoročna kumulativa obeh prejšnjih učinkov in naj bi izražal agregatni učinek NTI na domačo gospodarsko rast. Ker pa se prva dva učinka merita na zelo različna načina in različnih ravneh agregacije, ju preprosto ni mogoče sešteti v tretji učinek, ampak je le-tega treba oceniti posebej.

Mikroekonomske učinke, torej učinke na rast in produktivnost podjetij, lahko razdelimo na neposredne in posredne. Neposredni učinki se odražajo v višji produktivnosti in boljši izkoriščenosti obstoječih proizvodnih dejavnikov tako v tujih podružnicah kot domačih podjetjih, posredni vplivi NTI pa so v obliki učinkov prelivanja (»spillover« učinki), pri katerih gre zato, da se (pozitivni ali negativni) učinki prenašajo od tujih na domača podjetja. Pozitivni učinki prelivanja se kažejo kot povečana produktivnost in obseg znanja v domačih podjetjih. Ker so učinki prelivanja NTI zelo različne narave, je smiselno razlikovati med horizontalnimi (znotrajpanožnimi) in vertikalnimi (medpanožnimi) učinki prelivanja. Horizontalni učinki se pojavijo, ko imajo domača podjetja koristi od tujih podjetij v lastni dejavnosti. Pri vertikalnih učinkih pa gre za vpliv tujih podjetij na celotno strukturo dobaviteljev lastni panogi ali njenih odjemalcev. Ta je lahko pozitiven ali negativen. Podjetja v tuji lasti lahko spodbudijo razvoj domačih dobaviteljev, nasprotno pa lahko prevzem s strani TNP pomeni, da prevzeto podjetje zamenja domače dobavitelje s tujimi (vključitev v nabavno mrežo TNP). Na koncu koncev so prav učinki prelivanja, oz. je povezanost tujih podružnic z domačim gospodarstvom tista, ki v največji meri določa končne učinke NTI za državo prejemnico. Ob premajhni povezanosti so pozitivni učinki NTI na domače gospodarstvo precej manjši (Damijan in drugi 2002: 7).

Ekonomski vplivi NTI so večplastni. NTI imajo dinamične dolgoročne učinke na produktivnost, alokacijo virov, inovativnost, tehnološke spremembe, marketinške in upravljalne sposobnosti, primerjalne ali konkurenčne prednosti držav oz. podjetij in na splošno gospodarsko preobrazbo (Svetličič 1996: 354). NTI so hkrati sredstvo za internacionalizacijo proizvodnje in kot take služijo za prenašanje in internalizirano izkoriščanje podjetniško specifičnih prednosti. Najpomembnejši učinek NTI gre zato iskati v njihovem prispevku h krepitvi upravljalnih, marketinških in tehnoloških sposobnosti. Zato je glavna vloga NTI prav njihov prispevek k tehnološki transformaciji države prejemnice, kar pomeni vpliv na proizvodne, investicijske in inovacijske sposobnosti (Svetličič 1996: 356).

Ugotovimo lahko, da NTI same po sebi nujno ne pospešujejo gospodarske rasti in razvoja, temveč so njihovi učinki najpogosteje odvisni od države prejemnice in njene sposobnosti akumulirati pozitivne učinke prelivanja, ki jih s seboj prinašajo tuja podjetja. Ta sposobnost pa je v največji meri odvisna od same politike države glede vlaganja v lastno znanje in raziskovalno-razvojno dejavnost. Zato je prispevek NTI k razvoju gospodarstva države prejemnice v razvitih državah običajno večji kot v nerazvitih, oz. prinašajo večje učinke prelivanja (Damijan in drugi 2002: 8).

Internalizirano izkoriščanje podjetniško specifičnih prednosti z optimalno/globalno kombinacijo proizvodnih dejavnikov in lokacijsko specifičnih pogojev je samo bistvo internacionalizacije proizvodnje. Z drugimi besedami, vzeti inpute tam, kjer so najbolj in najcenejši je ena od »naravnih« značilnosti delovanja TNP. Na drugi strani pa stojijo vlade držav prejemnic NTI, ki bi rade, da podjetja s tujim kapitalom (PTK) uporabljajo čim več lokalnih inputov. S stališča vključenosti enote tujih investicij v domače gospodarstvo in s stališča splošnih razvojnih učinkov NTI je relevanten koncept »domače vsebine« oz. uporabe domačih inputov. Čim večja je domača vsebina, bolj je PTK vključeno v domače gospodarstvo, kar še posebej velja za tista domača podjetja, ki so dobavitelji tujih podružnic. Ker domača vsebina odraža vključenost PTK v domače gospodarstvo in so različni posredni razvojni učinki NTI za državo prejemnico odvisni od te vključenosti, je vprašanje domače vsebine zares pomembno. Tuji partnerji (matična podjetja) zahtevajo od svojih dobaviteljev spoštovanje mednarodnih standardov kakovosti, dobavnih rokov itd. Čim več domačih dobaviteljev bo imelo PTK, več domačih podjetij bo prisiljeno spoštovati strožje standarde poslovanja in učinkovitosti. Ti učinki se lahko potem prenašajo naprej v druga domača podjetja, ki imajo poslovne odnose z dobavitelji PTK. Taki posredni razvojni učinki NTI so lahko še posebej pomembni, če PTK vzpostavi različne oblike dolgoročnejšega sodelovanja z domačimi dobavitelji. Uvoženi inputi predstavljajo tekmeca domačim inputom oz. domači vsebini kot potencialno zelo pomembni razvojni implikaciji NTI za lokalno gospodarstvo (Rojec 1994: 178-179).

Kateri so glavni dejavniki, ki odločajo o uporabi domačih inputov v PTK? Obstoječe analize sugerirajo naslednje dejavnike, ki opredeljujejo nagnjenost PTK k uporabi domačih inputov. Prvi dejavnik je sposobnost lokalnega gospodarstva, da dobavlja inpute, ki so v primerjavi z uvoženimi ustrezni tako po kvaliteti, ceni in drugih značilnostih. Neobstoje konkurenčnih lokalnih inputov, ki so predragi ali pa neustrezni po kakovosti in tehnološki ravni, so glavni razlog za nizko domačo vsebino v proizvodnji PTK. Drugi dejavnik je narava proizvodnje v PTK. Nerazvito gospodarstvo države prejemnice vzpodbuja tujega investitorja v take dejavnosti, ki uporabljajo veliko uvoženih inputov. Tretji dejavniki, ki zmanjšuje uporabo lokalnih inputov v PTK, je zahteva tujih matičnih podjetij/partnerjev po uporabi zelo specifičnih inputov, ki so na razpolago le v tujini (OECD 2002: 66-67).

Razvoj ustreznih in konkurenčnih dejavnosti, ki bodo sposobne proizvesti ustrezne inpute in nasploh servisirati dejavnost PTK, je očitno edina prava dolgoročna pot za povečanje domače

vsebine. Sposobnost lokalnega gospodarstva, da dobavi ustrezne inpute po ustreznih cenah je namreč ključna determinanta ravni domače vsebine v proizvodnji PTK (OECD 2002: 67).

Čeprav večina raziskav kaže na pozitivne razvojne učinke NTI, jih spremlja tudi niz negativnih učinkov, saj je njihov prispevek k rasti lahko le kratkoročen, omejen le na tuje podjetje, pojavljajo se negativni učinki na okolje, prihaja do ukinjanja delovnih mest itd. Poleg tega pa NTI lahko povzročajo tudi pozitivne ali negativne politične in družbene učinke. Pogosto obstaja strah države prejemnice pred izgubo suverenosti, redistribucijo dohodkov v korist tujcev, prekomernim izkoriščanjem naravnih virov in s tem siromašenje domačega gospodarstva ter škodljivimi učinki na politiko države. NTI imajo torej lahko poleg pozitivnih tudi negativne posledice. To je odvisno predvsem od absorpcijske sposobnosti države prejemnice, od pogojev, ki jih vlade predpisujejo vlagateljem oz. od razvojne strategije države (Svetličič 1996: 359-361).

### **1.2.2. Razvoji učinki v turizmu**

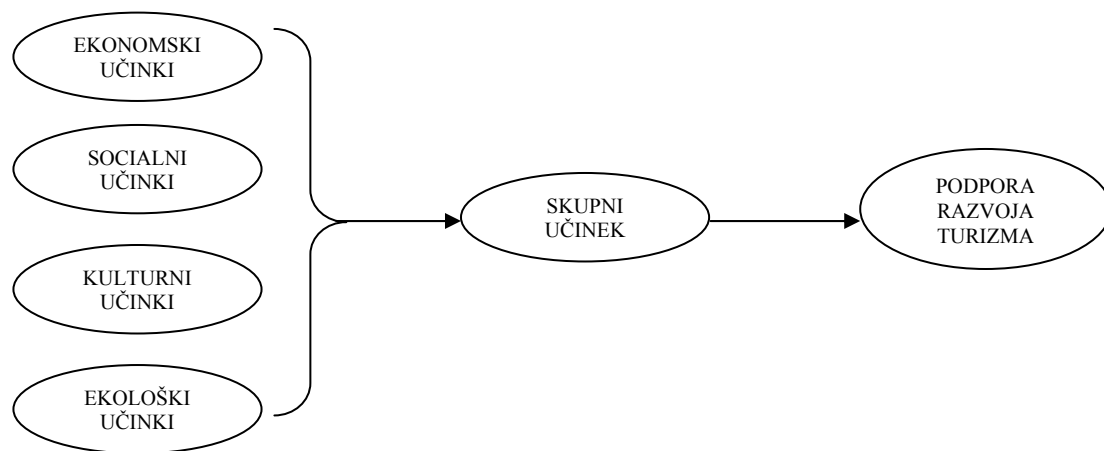
Turizem je ekonomski in družbeni fenomen 20. stoletja in je poleg naftne industrije ena največjih svetovnih gospodarskih dejavnosti in z gotovostjo lahko trdimo, da je tudi ena izmed najhitreje razvijajočih se dejavnosti. Veliko držav vidi v razvoju turizma eno svojih najpomembnejših razvojnih usmeritev ne glede na njeno ekonomsko razvitost, politično usmerjenost in kulturno različnost. Turizem je hkrati posledica in dejavnik gospodarskega razvoja. S svojo aktivnostjo pozitivno vpliva na vrsto gospodarskih procesov, ki pripomorejo h gospodarskemu razvoju in stabilnosti gospodarstva, hkrati pa je turizem tudi posledica gospodarskega razvoja, saj do razvoja turizma pride šele takrat, ko ljudje lahko začnejo zadovoljevati svoje sekundarne potrebe in so primarne potrebe že zadovoljene. Turizem pa je kot tak tudi ena izmed najbolj tveganih gospodarskih dejavnosti, saj je odvisen predvsem od gospodarske, politične, socialno-kulturne in okoljske stabilnosti, zato je pomembno, da sam turistični razvoj ne uničuje teh stabilnosti.

Vukonić in Čavlekova (2001: 402-403) sta razvoj turizma opredelila kot proces, v katerem turizem postane eden od pomembnejših dejavnikov razvoja določenega področja. Sam razvoj turizma namreč izrazito vpliva na pokrajino ter na lokalne prebivalce turistične destinacije, saj spreminja njeno gospodarsko sestavo, pospešuje zaposlovanje v številnih gospodarskih in negospodarskih dejavnostih, vzpodbuja močnejši razvoj turistične in splošne infrastrukture, povzroča spremembe v rabi tal in okolju ter ima v nekaterih vidikih tudi velik socialni pomen. Vse pogostejše je prepričanje, da turizem pozitivno prispeva k razvoju države, saj kot nevidni izvoz pogosto blaži primanjkljaje v trgovinski bilanci in je hkrati tudi izvrsten multiplikativen dejavnik, saj eno delovno mesto v njem odpre ali vsaj podpira še vsaj štiri druga: v živilsko-prehrabeni industriji, kmetijstvu, izobraževanju, kulturi itd. Turizem v turistični destinaciji in receptivni državi tako vpliva na prehrabno industrijo, kmetijstvo, gradbeništvo vključno s prometno infrastrukturo, elektroindustrijo, zdravstvo, šolski sistem, kulturo, davčno politiko,

obrt itd. Vse te gospodarske dejavnosti neposredno oziroma posredno vplivajo na turizem in turizem vpliva nanje.

Večji del neposrednih učinkov turizma je mogoče izmeriti ali dokazati, nekateri učinki pa so posredni in težko merljivi. Sprva je bilo proučevanje učinkov razvoja turizma usmerjeno predvsem v ugotavljanje ekonomskih učinkov, ki so lahko merljivi in očitni. Danes pa se proučujejo tudi socialno-kulturni in ekološki učinki, ki se jih obravnava enakovredno skupaj z ekonomskimi. Yoon, Gursoy in Chen (2001: 363-372) so oblikovali model, s katerim so skušali prikazati vse učinke razvoja turizma (glej sliko 1.1).

**Slika 1.1: Model učinkov razvoja turizma**



Vir: Yoon, Gursoy in Chen 2001: 364

S slike 1.1 je razvidno, da je skupni učinek razvoja turizma sestavljen iz štirih učinkov, in sicer iz ekonomskega, socialnega, kulturnega ter ekološkega (okoljskega). Razvoj turizma ima lahko negativne ali pa pozitivne učinke. Yoon, Gursoy in Chen (2001: 366) so v svojem delu proučili učinke razvoja turizma, ki jih zaznavajo lokalni prebivalci. Izsledki njihovega dela govorijo, da imajo ponavadi ekonomski in kulturni učinki pozitiven vpliv na skupni učinek na razvoj turistične destinacije, za razliko od socialnih in ekoloških (okoljskih) učinkov, ki imajo negativen vpliv. Učinki se med seboj prepletajo, kar otežuje njihovo proučevanje. Mnoge države podpirajo razvoj turizma zaradi njegovih ekonomskih funkcij, med katerimi so najpogosteje izpostavljene: devizna, multiplikativna, zaposlitvena, konverzijska, inflacijsko-deflacijska in kompenzacijska funkcija, vendar pa je treba poudariti, da so tudi neekonomski učinki razvoja turizma, ki sicer ne prinašajo neposrednih ekonomskih rezultatov, zelo pomembni.. Neekonomske vplive razvoja turizma je težko meriti in so prepogosto odvisni od vrednostnih presoj.

V nadaljevanju bom na kratko najprej opredelila glavne značilnosti ekonomskih in nato še neekonomskih učinkov turizma. Kljub temu, da se je v zadnjih dveh desetletjih velik del pozornosti pri proučevanju vplivov razvoja turizma preusmeril na področje neekonomskih vplivov, bom v magistrskem delu večjo pozornost posvetila ekonomskim vplivom in hkrati v ekonomsko razpravo o turizmu v Cancunu (v Mehiki) in na Kubi vpletala tudi neekonomske



vplive. Poudarek bo na sposobnosti turizma, da kompenzira razlike v gospodarski razvitosti in stimulira direktne investicije v druge neturistične sektorje in tako še dodatno, posredno prispeva k oživitvi gospodarstva in gospodarski rasti. Turizem namreč lahko vpliva na razvoj drugih gospodarskih in negospodarskih dejavnosti, katerih izdelki in storitve se uspešno vključujejo v turistično ponudbo.

Večinoma velja, da naj bi turizem prinašal številne ekonomske koristi. Na turizem se gleda kot na sredstvo za pospeševanje gospodarskega razvoja in sredstvo, ki bo pomagalo premostiti prepad med razvitimi in nerazvitimi državami in regijami. Razvoj turizma vsekakor prispeva h gospodarskemu razvoju in lahko tudi k zmanjševanju prepada med razvitimi in nerazvitimi, hkrati pa poznamo številne dejavnike, ki negativno vplivajo na tako opredeljeno vlogo turizma in zmanjšujejo njegove pozitivne vplive. Skušala bom pojasniti pozitivne učinke razvoja turizma in hkrati seznaniti s kritičnim pogledom, ta pa v večini primerov ne nasprotuje prepričanju, da razvoj turizma ugodno vpliva na gospodarstvo države, opozarja pa, da so njegovi učinki lahko tudi precej manjši od pričakovanih.

Kakšni pa so ekonomski vplivi razvoja turizma? Hunziker in Krapf (1942) sta bila med prvimi, ki sta prikazala vplive turizma na narodno gospodarstvo. Dokazala sta, da - odvisno do smeri turističnih tokov - turizem lahko pozitivno ali negativno vpliva na količino narodnega dohodka (ND) ali bruto domačega proizvoda (BDP). Turizem prerazdeljuje narodni dohodek, ker le-ta odteka iz emitivnih in priteka v receptivna gospodarstva. Nadalje pa vpliva tudi na prerazdelitev dohodka med gospodarskimi sektorji in podjetji, saj turisti povprašujejo tudi po drugih proizvodih in storitvah, ki so (vsaj deloma) specifični za turizem (Mihalič 2002: 11).

Od časov Hunzikerja in Krapfa je mnogo avtorjev proučevalo ekonomske vplive turizma. V različnih obdobjih so države izkazovale različne stopnje interesa za proučevanje posameznih ekonomskih vplivov turizma. Čeprav se je v zadnjih dveh desetletjih velik del pozornosti pri študijah o vplivih razvoja turizma preusmeril na področje neekonomskih vplivov oz. na naravno in deloma tudi na kulturno in socialno okolje, ne smemo zanemariti ekonomskih vplivov turizma, v ekonomsko razpravo o turizmu pa moramo vpletati tudi t. i. neekonomske vplive (Mihalič 2002: 11-12).

V literaturi najdemo različne delitve ekonomskih vplivov razvoja turizma, vendar se mnoge med njimi prepletajo. V nadaljevanju bo predstavljenih nekaj najpogosteje izpostavljenih ekonomskih vplivov oz. ekonomskih funkcij turizma: devizna, multiplikativna, zaposlitvena, konverzijska, inflacijsko-deflacijska in kompenzacijska.

Devizna oz. plačilno-bilančna funkcija se navezuje na sposobnost mednarodnega (receptivnega) turizma, da državi prinaša devizna sredstva. Turizem prispeva preko t. i. "nevidnega izvoza" k prilivu deviz v državo in k uravnavanju plačilne bilance. Priliv deviz, ki jih tuji obiskovalci prinesejo v državo, se odraža na aktivni strani plačilne bilanca, odtok deviz, ki jih domači prebivalci kot obiskovalci odnesejo v tujino, pa se prikazuje na pasivni

strani plačilne bilance. Vlogo turizma v mednarodni menjavi najbolj pokaže primerjava med turističnimi prilivi oziroma odlivi ter vrednostjo blagovnega izvoza oz. uvoza. Najboljšo sliko o vlogi turistične mednarodne menjave dobimo s primerjavo turistične menjave v obeh smereh, in sicer kot vsoto prilivov in odlivov, ter s primerjavo blagovne menjave v obeh smereh, in sicer kot vsoto vrednosti blagovnega izvoza in uvoza. Na turizem se lahko upravičeno gleda kot na relativno cenen in enostaven način pridobivanja deviznih sredstev, saj ima lahko izvoz s pomočjo turizma za državo številne prednosti<sup>17</sup> v primerjavi s klasičnim izvozom. Ker ima večina manj razvitih držav plačilnobilančne težave zaradi deficita v zunanjetrgovinski ali kapitalski bilanci ali v obeh, lahko mednarodni turistični priliv zmanjša deficit v plačilni bilanci. Pozabiti pa ne smemo, da je dejanski prispevek turizma k plačilnobilančnemu ravnotežju odvisen od mnogih dejavnikov, ki lahko vplivajo v obratni smeri. Upoštevati je treba vsaj štiri dejavnike. Prvi so odlivi zaradi potovanja domačinov v tujino, drugi pa odlivi mednarodne turistične potrošnje iz gospodarstva, ki je pa odvisna od uvozne naravnosti gospodarstva, ki lahko večji ali manjši del zaslužkov od turizma porabi za uvoz dobrin za potrebe turizma, če domača industrija ni ustrezno razvita. Upoštevati je treba tudi lastniško strukturo podjetij, ki zadovoljujejo turistične potrebe, saj če so v lasti tujega kapitala, lahko prihaja do odlivov zaradi dobičkov, plačil tuji delovni sili itd. Nazadnje pa je treba upoštevati tudi t. i. demonstracijski učinek, ki še dodatno zvišuje uvozno usmerjenost gospodarstva zaradi povečanega povpraševanje lokalnega prebivalstva po uvoženih dobrinah, ko ti želijo posnemati navade tujih turistov. Zaradi slednjih dejavnikov bi sicer v skrajnem primeru lahko bili neto devizni učinki mednarodnega turizma celo negativni (Mihalič 2002: 20-21).

Kompenzacijska funkcija se navezuje na sposobnost turizma, da kompenzira razlike v gospodarski razvitosti in se v klasični obliki pojavlja kot teorija konvergence v gospodarski razvitosti, moderna teorija pa dokazuje, da se turizem razvija v korist bogatejših regij. Klasična teorija dokazuje konvergenco v gospodarskem razvoju s pomočjo turizma in predpostavlja usmerjenost turističnih tokov v smeri stran od industrijskih centrov in v korist nerazvitih držav oz. regij. Predpostavlja, da obiskovalci in z njimi povezani monetarni in finančni tokovi prihajajo iz držav oziroma regij, ki so gospodarsko razvite in potujejo v države oz. regije z nižjo gospodarsko razvitostjo (Mihalič 2002: 29-31).

Konverzijska funkcija turizma se nanaša na spreminjanje turističnih atraktivnosti (kulturne, naravne, socialne), ki so proste ali javne dobrine in potemtakem nimajo cene, v dobrine, ki na turističnem trgu posredno dobijo ceno. Teorija pravi, da lahko nekatere elemente, ki so na splošno neprofitni in z vidika tržnega mehanizma brez vrednosti (to je cene), pretvorimo tako, da jih prodajamo na turističnem trgu. Turistične destinacije promovirajo svoje naravne, kulturne in socialne privlačnosti (slikovito pokrajino, plaže, jame, piramide itd.), ki v očeh potencialnih turistov postanejo del turistične ponudbe destinacije. Plačilo za potrošnjo teh

---

<sup>17</sup> S pomočjo turizma lahko države izvažajo oz. ekonomsko vrednotijo nekatere dobrine, ki jih s klasičnim izvozom ne bi mogli izvoziti, ker so prostorsko vezane in same po sebi nimajo vrednosti (naravne, kulturne in socialne privlačnosti države). Poleg tega je izvoz s pomočjo turizma tudi cenejši, ker odpadejo nekateri stroški, kot npr. stroški transporta, zavarovanja itd. Proizvodi in storitve, ki jih kupujejo tuji turisti, dosegajo v državi višje cene, kot bi jih dosegli, če bi jih izvozili na klasičen način (npr. vino, hrana itd.). S prodajo tujim turistom pa se lahko izvažata tudi lahko pokvarljivo blago, ki ga sicer ne bi mogli izvoziti, ker bi se pokvarilo zaradi specifične značilnosti (Mihalič 2002: 20).

dobrin je vključeno kot premija v ceno turističnih proizvodov in storitev. Turizem tako valorizira te privlačnosti, ki sicer ne bi postale predmet povpraševanja in ne bi mogle pridobiti (posredne) tržne cene. Konverzijska funkcija turizma pa prinaša s seboj tudi negativne vplive, ki se kažejo v primeru, ko si tuja transnacionalna podjetja prisvajajo zaslužke iz tega naslova in jih transferirajo izven države, ko zaradi razvoja turizma nastaja ekološka škoda (uničenje pokrajin, onesnaževanje voda, degradacija okolja itd.) (Mihalič 2002: 32-36).

Pomembna je tudi zaposlitvena oz. absorpcijska funkcija turizma, ki se nanaša na sposobnost turizma, da ustvarja relativno veliko delovnih mest. Ker je turizem delovno intenzivna gospodarska dejavnost, potrebuje številno delovno silo. Turizmu pravimo tudi generator delovnih mest, saj turistična dejavnost vpliva predvsem na odpiranje treh vrst novih delovnih mest: delovna mesta, ki so neposredno povezana s turistično dejavnostjo (npr. v hotelih, restavracijah itd.), delovna mesta, ki so posredno povezana s turistično dejavnostjo (npr. v transportu, trgovinah, bankah itd.) ter delovna mesta, ki se oblikujejo na osnovi povečane potrošnje lokalnih prebivalcev. Na zaposlitveni potencial turizma namreč ne smemo gledati samo skozi delovna mesta v turističnem sektorju, to je skozi primarne zaposlitvene učinke, upoštevati moramo tudi sekundarne učinke na zaposlovanje v drugih, neturističnih dejavnostih, ki nastajajo, ko turistična potrošnja kroži po gospodarstvu (Lea 1997: 169). Kritike zaposlitvene funkcije turizma pa se nanašajo predvsem na sezonskost zaposlitve, na uvoz delovne sile (predvsem vodilnih kadrov) in s tem povzročanje napetosti med lokalnimi prebivalci, na to, da lahko zaposlovanje v turizmu pritegne delovno silo iz drugih dejavnosti (tradicionalnih - kmetijstvo ipd.), zaradi česar je država prisiljena več uvažati itd. (Mihalič 2002: 40-42).

Turizem lahko v receptivni/emitivni državi sproži tudi inflacijo/deflacijo. Mednarodni turisti v obiskano državo s seboj prinesejo finančna sredstva in če se ponudba blaga in storitev v obiskani državi ne more enakovredno prilagoditi povečanemu učinkovitemu povpraševanju, se splošna raven cen poviša. Delno višje cene se sicer pretvorijo v višje prihodke in višjo zaposlenost lokalnega prebivalstva in lahko se zgodi, da lokalni prebivalci, ki želijo obdržati prejšnje potrošne navade in življenjski standard, potisnejo krivuljo povpraševanja še bolj v desno. Takšni primeri na trgu prehrabnih izdelkov in nepremičnin so znani s Karibskih otokov, Havajev itd. Te visoke cene pa najbolj prizadenejo lokalne prebivalce, ki se ukvarjajo s tradicionalnimi dejavnostmi. Na osnovi do sedaj povedanega pa ne smemo napačno zaključiti, da so emitivne države čisti izvozniki, receptivne države pa čisti uvozniki inflacije (Mihalič 2002: 48-49).

Zanimiva je tudi multiplikacijska funkcija turizma, saj multiplikator turistične potrošnje oz. multiplikator dohodka ocenjuje posredne vplive turistične potrošnje na neturistične dejavnosti, ker turizem vpliva na mnogo gospodarskih dejavnosti (npr. gradbeništvo, transport, kmetijstvo ipd.). To pomeni, da vsaka začetna enota turistične potrošnje kot oblika osebne potrošnje kroži v gospodarstvu države in ustvarja s tem več dohodkovno-potrošnih transakcij. V gospodarskih dejavnostih, ki prodajajo blago ali storitve, se turistična potrošnja kaže v obliki dohodka. Vse to zahteva povečano proizvodnjo, kar zahteva tudi večje

kapitalske naložbe in več zaposlenih. Pri tem vključuje le potrošnjo tujih obiskovalcev, saj je njihova potrošnja izključno le posledica turističnih dejavnosti. Multiplikator izraža posredne vplive turistične potrošnje na gospodarstvo. Izražen je z razmerjem med prihodki, ki jih ustvarijo različna podjetja in gospodarske dejavnosti s tem, da turističnim podjetjem prodajajo blago in storitve, ki jih potrebujejo za proizvodnjo in oblikovanje končne turistične ponudbe, in začetno turistično potrošnjo kot delom osebne potrošnje (Planina 1997: 264-265).

**Tabela 1.2: Ekonomski vplivi turizma**

POZITIVNI VPLIVI	NEGATIVNI VPLIVI
- povečanje deviznega priliva in ugodni vplivi na plačilno bilanco	- povečana stopnja inflacije in višje cene
- generator novih delovnih mest	- sezonska komponenta
- spodbuda lokalnih oblasti in skupnosti v različne investicije	- prevelika odvisnost od turistične dejavnosti
- vpliv na BDP	- odtekanje denarja

Vir: Mathieson in Wall 1996: 52

Turizem vpliva na številne druge gospodarske sektorje: prehransko industrijo, kmetijstvo, tekstilno, gradbeno, elektro industrijo itd. V splošnem velja prepričanje, da je kmetijstvo tisti gospodarski sektor, kjer so najbolj očitne in vidne povezave z razvojem turizma. Mednarodne razvojne agencije dolgo časa niso vključevale turizma v strategije zmanjševanja revščine, saj je veljalo, da razvoj turizma prinaša negativne socialne in okoljske vplive. Turizem so nadzorovale lokalne elite ali TNP, prisotna je bila ekspatriacija dobičkov in bogati turisti niso obiskovali revnejših predelov držav. Nove razvojne strategije turizma »za reveže« (angl. pro-poor tourism development strategies) pa skušajo povezati turizem in lokalno kmetijstvo in na ta način spodbuditi domačo proizvodnjo hrane, ki bi zadovoljila povpraševanje turizma po hrani. Pojavlja se vprašanje, zakaj je ravno turizem tisti gospodarski sektor, ki naj bi v povezavi s kmetijstvom učinkovito zmanjševal revščino in uresničeval cilje regionalnega razvoja. Odgovor ponujajo specifične lastnosti turističnega sektorja. Njegova pomembna prednost v primerjavi z ostalimi gospodarskimi sektorji je ta, da pripelje kupca k izdelku in na ta način omogoči revnejšemu delu prebivalstva, da lahko ponuja izdelke in storitve tujim kupcem. Poleg tega je turizem delovno intenzivna panoga, ki v nasprotju z ostalimi gospodarskimi panogami nudi več zaposlitvenih možnosti ženskam. Razvoj turizma pripomore tudi k razvoju infrastrukture, lokalnih skupnosti in boljših komunikacijskih povezav. Med turizmom in revščino pa je še ena zelo pomembna povezava. Revščina je seveda tudi največja grožnja miru, stabilnosti, varnosti in demokraciji, na kar pa je najbolj občutljiv prav turizem (Torres in Henshall Momsen 2004: 296-299).

Povezave med turizmom in kmetijskim sektorjem so lahko pozitivne in negativne. Pozitivni učinki so vidni v spodbujanju razvoja lokalnega kmetijstva, ki potem lahko oskrbuje turistično industrijo s hrano. Negativni učinki pa se kažejo v tem, da lahko turizem zaradi potreb po zemljiščih in delovni sili zelo prizadene domače kmetijstvo. Kljub vsem povezavam in dejstvu, da potrošnja hrane predstavlja kar eno tretjino dnevne potrošnje turista, pa imajo v

večini primerov revni ljudje zelo malo koristi od razvoja turizma. Nadzor turistične industrije s strani lokalnih elit in TNP onemogočajo, da bi revni imeli koristi od razvoja turizma, poleg tega pa je sodelovanje revnejšega dela prebivalstva pogosto omejeno z neprimerno izobrazbo in zahtevami turizma po visokokakovostnih izdelkih (Torres in Henshall Momsen 2004: 298-299). Različne študije pogosto kažejo na slabo povezanost turizma z regionalnim razvojem, še posebej takrat, ko je lastništvo ali upravljanje hotelov v rokah TNP. Poleg tega pa turistična podjetja zaradi previsokih zahtev (glede standardne kakovosti izdelkov, distribucijskih poti, hitre dostave, konkurenčnih cen itd.), ki jih po njihovem mnenju lokalno prebivalstvo oz. kmetijski sektor ne more izpolniti, zelo pogosto izdelke raje uvažajo. Odnos med turizmom in kmetijstvom oz. proizvodnjo hrane je lahko konflikten, ko gre za tekmovanje za delovno silo, obdelovalne površine in investicije, ali pa ti dve dejavnosti lahko delujeta v nekakšni simbiozi v medsebojno korist. Kljub dejstvu, da je hrana eden izmed najpomembnejših inputov turističnega sektorja, je področju povezav/nepovezav kmetijstva s turizmom posvečeno zelo malo raziskav in študij. Nekateri avtorji, npr. Bryden (1973 in 1982), Latimer (1985) in Weaver (1988), ki so v 70-ih in 80-ih let 20. stoletja proučevali povezanost turizma in kmetijstva v karibskih državah, so nakazovali na konflikten odnos med slednjima, vendar pa sta predvsem Bryden (1982) in Weaver (1988) prišla do zaključkov, da turizem vendarle ni glavni krivec za opuščanje kmetijstva, ampak je turizem tisti, ki je bil ob pravem času na pravem mestu. Prav ko je bilo kmetijstvo že v zatonu, se je turizem začel pospešeno razvijati in logična posledica je sledila – preusmeritev dela in kapitala v ta sektor. Nekatere študije pa nakazujejo, da imata turizem in kmetijstvo lahko izredne potencialne možnosti za sodelovanje v obojestransko korist, saj turizem vpliva za izboljšanje infrastrukture, transportnega in komunikacijskega sistema, pripelje kupca k ponudbi in tako omogoči kmetijstvu lažji dostop do potencialnih trgov (Talfer in Wall 1996: 636-638).

Kakšni pa so neekonomski vplivi turizma? Kljub temu, da se turizem rad označuje kot bela oz. čista industrija, pa temu pogosto ni tako. Razvoj turizma, ki ni skrbno načrtovan in upravljan, ima lahko številne negativne in neželene posledice, ki jih je težko odpraviti in negativno vplivajo tudi na ekonomske učinke razvoja turizma. Razvoj turizma pa ima seveda tudi številne pozitivne učinke, a se danes zaradi pospešene in nenadzorovane rasti številnih turističnih destinacij večinoma razpravlja o njegovih negativnih vplivih, ki se navezujejo na onesnaževanje, nepravilno rabo naravnih virov, spremembo infrastrukture, preveliko pozidanostjo turističnih destinacij ipd. (Inskeep 1992: 340).

**Tabela 1.3: Vplivi turizma na naravno okolje**

POZITIVNI VPLIVI	NEGATIVNI VPLIVI
- ohranitev naravnega okolja	- onesnaženost vode in zraka
- izboljšanje ekološke kakovosti	- onesnaženost s hrupom, odpadki
- izboljšanje kakovosti naravnega okolja	- prostorska koncentracija
- naraščanje ekološke zavesti itd.	- ekološke katastrofe

Vir: Inskeep 1991: 342-347

Razvoj turizma vpliva tudi na družbeno in kulturno okolje. Pozitivno vpliva kot sredstvo ohranjanja kulture in oblikovanja kulturne identitete lokalnih prebivalcev, je sredstvo spoznavanja novih kultur, navad, običajev, jezikov ipd. Negativni vpliv pa se kaže v obliki komercializacije avtohtone (tradicionalne) kulture, spremembe obrtnih izdelkov v kič, izmenjave negativnih kulturnih navad ipd. (Yoon, Gursoy, Chen, 2001: 366). Eno najtemnejših strani globalnega fenomena - turizma - pa v zadnjem času predstavlja spolni turizem (angl. sex tourism). V mnogih turističnih destinacijah oz. državah spolno izkoriščanje otrok in mladih žensk narašča vzporedno z rastjo turizma, kar je, kot bomo kasneje videli, ponovno značilno tudi za Kubo.

**Tabela 1.4: Vplivi turizma na družbeno in kulturno okolje**

POZITIVNI VPLIVI	NEGATIVNI VPLIVI
- povečevanje moči lokalnih skupnosti in razvoj društvene dejavnosti	- spremembe v identiteti in vrednotah lokalnega prebivalstva
- ustvarjanje koristi za lokalno prebivalstvo	- medkulturni konflikti
- ohranjanje kulture, povečevanje ozaveščenosti lokalnih prebivalcev itd.	- družbeni stres, etični problemi (kriminal, prostitucija, delo otrok itd.)

Vir: Socio-cultural impact of tourism, 2006

Preden se posvetimo proučevanju učinkov NTI v turizmu v Cancunu (v Mehiki) in na Kubi, je treba najprej predstaviti bistvene značilnosti odpiranja obeh držav NTI, njihovo institucionalno okolje, makroekonomske in makroorganizacijske politike ter specifične politike do NTI, pa tudi pripravljenost obeh držav za razvoj turizma. Naslednji dve poglavji sta tako posvečeni prav temu.

## **2. ZAKONODAJNI IN ADMINISTRATIVNI OKVIRI NTI**

### **2.1. MEHIKA**

V tem poglavju bomo videli, da je Mehika v odgovoru na gospodarske krize pogosto nihala kot nihalo, enkrat v eno, drugič v popolnoma drugo smer. Po drugi svetovni vojni je mnogo držav v razvoju, med njimi tudi Mehika, raje kot liberalizirati trgovino in investicije ter se opreti na NTI, izbrala model uvozne substitucije. Obdobje med letoma 1950 in 1970, ko je bil model uvozne substitucije uspešen, velja v Mehiki za »zlato dobo«, saj je kljub zaprtosti dosegla 6,6 % povprečno letno gospodarsko rast.

Politika omejevanja NTI ima v Mehiki zelo dolgo tradicijo že vse od začetka dvajsetega stoletja. Leta 1973 je Mehika sicer sprejela Zakon za spodbujanje mehiških investicij in regulacijo NTI, ki je pomenil veliko prelomnico, saj je bil prvi pravni okvir urejanja NTI v Mehiki, vendar je zakon, kot je razvidno že iz samega imena, omejeval NTI. Mehika je področje NTI začela liberalizirati proti koncu 80-ih let, ko je predvsem zaradi posledic mednarodne dolžniške krize sprejela program reorganizacije gospodarstva in se usmerila k

liberalizaciji in odpiranju zunanji trgovini in investicijam. Gospodarskim reformam, katerih glavni cilj je bil zmanjšati tako posredno kot neposredno vpletenost države v gospodarstvo, spremeniti dotedanji model substitucije uvoza z domačo proizvodnjo in tako dati večjo vlogo domačim in NTI, je sledila liberalizacija NTI, ki je potekala v tesni povezavi z vstopom Mehike v sporazum NAFTA leta 1994, ki je med drugim Mehiki naložil vrsto obveznosti, ki se nanašajo prav na področje NTI. Leta 1993 je tako bil sprejet nov Zakon o NTI, ki je nekoliko povečal možnosti tujih investitorjev, kasneje pa so bile sprejete še dopolnitve in spremembe, ki so še dodatno zmanjšale vstopne ovire za NTI. Mehika, kjer sta vladala protekcionizem in državni intervencionizem, je s tržno liberalizacijo in deregulacijo na vseh področjih tako postala ena najbolj odprtih svetovnih ekonomij.

### **2.1.1. Postopna liberalizacija NTI v Mehiki**

NTI so že od konca 19. stoletja imele pomembno vlogo na nekaterih področjih mehiškega gospodarstva. Med predsedovanjem Porfiria Diaza (1876-1910) je politika spodbujanja NTI postala primarna, liberalizirane so bile trgovina in investicije. Kapitalski tokovi so prihajali predvsem iz Evrope in Združenih držav Amerike (ZDA) predvsem v rudarstvo, naftno industrijo, tekstilni in transportni sektor, železniški promet in v številne storitvene sektorje, kot npr. oskrbo z električno energijo in bančništvo. Leta 1910 je po nekaterih ocenah bilo v Mehiki okoli 2 mrd USD NTI, kar je predstavljalo med 67 % in 73 % vseh investicij v državi (Foreign Investment in Latin America and the Caribbean 1999: 94).

Mnogo sprememb se je zgodilo v obdobju 1910-1930, predvsem pa leta 1917, ko je bila sprejeta nacionalistično naravnana ustava, ki je vladi dala neprenosljivo pravico nad naravnimi viri in možnost dokončnega oblikovanja Institucionalne revolucionarne stranke (špan. PRI - Partido Revolucionario Institucional, angl. Institutional Revolutionary Party).<sup>18</sup> Ta ustava ni pomenila le spremembe ideologije zaradi mehiške revolucije, ampak je vladi dala pomembno moč nad domačim gospodarstvom.<sup>19</sup> Kljub mnogim nesporazumom med vlado in tujimi podjetji pa med letoma 1910 in 1934 ni prišlo do velikih sprememb kapitalskih tokov v Mehiki (Hazera 1995: 180).

Z izvolitvijo predsednika Lazara Cardenas (1934-1940) se je začelo obdobje ekonomskega razvoja, podprtega s politikouvozne substitucije<sup>20</sup> (Schavey 2002: 129). Leta 1937 je vlada podpržavila železnico,<sup>21</sup> leto kasneje pa tudi naftne dejavnosti.<sup>22</sup> Tuji investitorji so umaknili

---

<sup>18</sup> To je ena najstarejših in sorazmerno odprtih avtoritativnih strank, ki je v Mehiki dolga desetletja obvladovala politično dogajanje. Vključevala je številne interesne skupine, npr. za kmetijstvo, delo itd. Ostala je na oblasti vse do konca 20. stoletja (Hazera 1995: 180).

<sup>19</sup> Omeniti moramo, da ustava do NTI ni imela povsem odklonilnega odnosa, saj je vsebovala tudi člen, v katerem je bilo opredeljeno, da je razlastitev dopustna le, če je v korist javnega dobrega in ob vračilu lastniku (Hazera 1995: 180).

<sup>20</sup> Mehika je z modelom uvozne substitucije od 40-ih do 80-ih let želela pospeševati proizvodni sektor in modernizirati gospodarstvo. Veljalo je namreč prepričanje, da je proizvodno blago dohodkovno bolj elastično kot kmetijski pridelki in da modernizacija proizvodnega sektorja bolj pospešuje razvoj gospodarstva kot pa kmetijski ali kakšen drug sektor. Med letoma 1950 in 1970 je Mehika dosegala zelo visoke stopnje gospodarske rasti, saj je model uvozne substitucije z visokimi carinami ščitil domača podjetja pred tujo konkurenco, poleg tega pa so gospodarsko rast pospeševala tudi podjetja, ki so z razvojem proizvodnje skušala doseči oz. zadovoljiti domače povpraševanje (Schavey 2002: 129).

<sup>21</sup> Uporabljale so jo predvsem tuje družbe za izvoz surovin (Schavey 2002: 129).

<sup>22</sup> Naftna panoga je bila vse od leta 1907, ko so začeli ob obali mehiškega zaliva izkoriščati prva nahajališča nafte, pa do leta 1938 v lasti tujih, predvsem ameriških družb (Schavey 2002: 129).

svoj kapital, mehiška državna naftna družba Petroleos Mexicanos (špan. PEMEX) pa je prevzela nadzor nad celotnim sektorjem. Nacionalizacija je pomembno vplivala na prilive NTI in seveda na odnose med tujimi investitorji in vlado. Prilivi NTI so med letoma 1935 in 1940 padli kar za 49 % (Foreign Investment in Latin America and the Caribbean 1999: 95).

Po drugi svetovni vojni se je politika uvozne substitucije nadaljevala, podprta pa je bila z zaščito domačega trga in visoko stopnjo državne intervencije. V primerjavi z obdobjem na začetku 20. stoletja, ko so bile NTI usmerjene predvsem v rudarstvo, in s porevolucijskim obdobjem, ko so bili največji prilivi NTI v naftni industriji, je bilo po drugi svetovni vojni največ prilivov NTI v proizvodnem sektorju, tam, kjer niti mehiška vlada niti privatni investitorji niso imeli zadostnega kapitala in znanja za investiranje. Taki sektorji so bili predvsem: kemična, avtomobilska, jeklarska in strojna industrija. V povojnem obdobju, za časa predsednika Avila Chamachoja (1940-1946), NTI še niso bile omejene na posamezne sektorje in politična stabilnost je pritegnila kar nekaj tujih investitorjev predvsem iz ZDA, ki jih niso motile ne nacionalizacija ne zakonske zahteve. Leta 1944 je izšel prvi uradni odlok, poleg ustave, ki je urejal področje NTI. Na podlagi tega odloka (angl. Emergency Decree 1944)<sup>23</sup> so tuji investitorji morali za investiranje pridobiti odobritev<sup>24</sup> Ministrstva za zunanje zadeve, leta 1945 pa je mehiška vlada objavila še seznam podjetij, v katerih je zahtevala 51 % delež domačega lastništva. Leta 1947 je ustanovila komisijo<sup>25</sup> za nadzor NTI<sup>26</sup> (Del Toro 1996: 5-7).

Prilivi NTI so v 50-ih letih začeli naraščati s povprečno letno stopnjo 2,3 %, med letoma 1961 in 1970 pa kar z 8,1 % povprečno letno stopnjo rasti in sledili so ukrepi državnega upravnega aparata, ki je prepovedal NTI v pomembnih sektorjih gospodarstva (nafta, bančništvo, ribištvo, transport, komunikacije, javne dobrine itd.). Zato so prilivi NTI zelo narasli le v sektorjih, kjer NTI niso bile prepovedane, to je v proizvodnji. Uspešna preusmeritev NTI iz tradicionalnih strateško pomembnih področij (rudarstvo, kmetijstvo, transport itd.) v proizvodni sektor je kazala na uspeh vlade, da lahko kanalizira NTI tja, kamor želi (Brannon in drugi 1990: 21).

Skozi proces podržavljenja si je Mehika ustvarila državna podjetja (angl. SEO - State Owned Enterprises) v naftnem, jeklarskem in drugih sektorjih. Ti sektorji pa so bili povezani s kemično, strojno, transportno in tekstilno industrijo, ki so prav tako prejemale podporo vlade oz. kar 60 % vseh investicij (tako javnih kot privatnih). Poleg državnih podjetij in državno podprtih privatnih podjetij je Mehika ustanovila tudi prostotrgovinske cone,<sup>27</sup> imenovane »maquiladoras«.<sup>28</sup> Ta sistem je omogočil, da lahko podjetja z večinskim tujim lastništvom

<sup>23</sup> Špan. Decreto que establece la necesidad transitoria de obtener permiso para adquirir bienes a extranjeros y para la constitucion o modificacion de sociedades que tengan o tuvieren socios extranjeros (Del Toro 1996: 5-7).

<sup>24</sup> Odobritev je bila potrebna v številnih sektorjih: kmetijstvo, živinoreja, gozdarstvo, nepremičnine, rudarstvo itd. (Del Toro 1996: 5-7).

<sup>25</sup> Ta komisija je bila predhodnica leta 1973 ustanovljene Komisije za neposredne tuje investicije (Del Toro 1996: 5-7).

<sup>26</sup> Med letoma 1947 in 1953 je Komisija sprejela 12 pravil, ki so dopolnjevala odlok iz leta 1944 in na podlagi katerih so lahko tuji investitorji investirali v Mehiko (Del Toro 1996: 5-7).

<sup>27</sup> Prostotrgovinske cone (angl. free trade zones) so geografsko omejen prostor države, kamor lahko brez carinskih omejitev vstopa blago iz tujine in izstopa brez izvoznih omejitev (Brannon in drugi 1990: 21).

<sup>28</sup> Tovrsten sistem je stopil v veljavo s sprejetjem mehiškega programa obmejne industrializacije (angl. Border Industrialization Program) leta 1965 (Brannon in drugi 1990: 21).

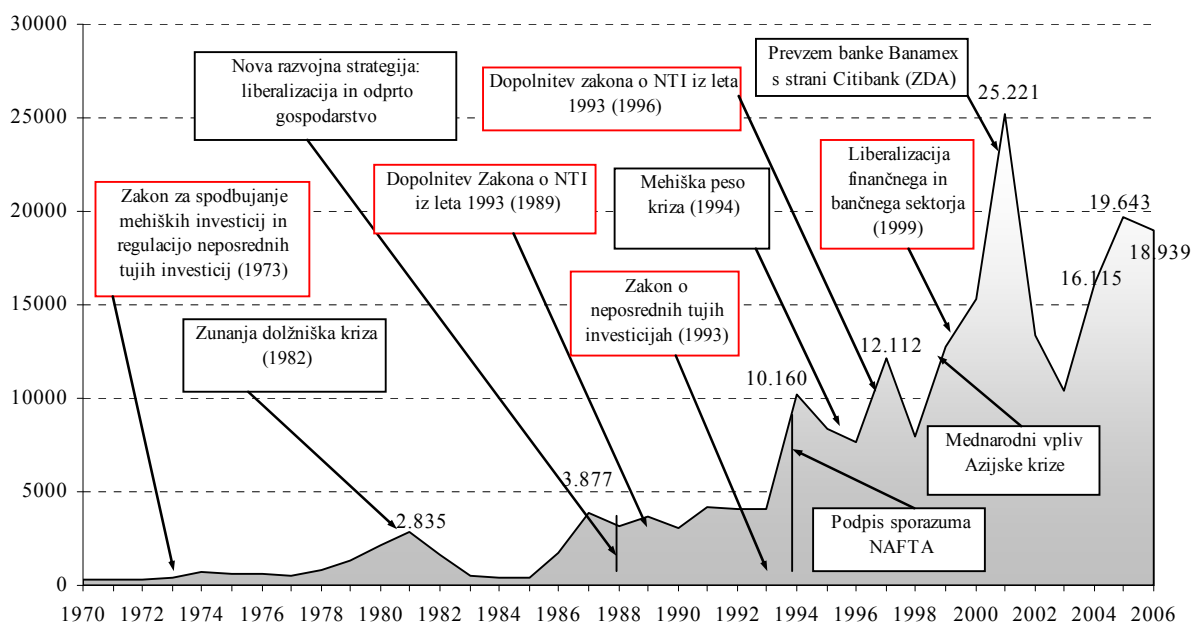


uvažajo polizdelke oz. surovine brez carinskih dajatev, končne izdelke pa nato izvozijo prav tako brez carinskih omejitev. Večina »maquiladoras« podjetij tako uvažata, predela in ponovno izvažata v ZDA. Izdelki, ki so ponovno izvoženi v ZDA, so oproščeni uvoznih dajatev na surovine in polizdelke in so še dodatno predmet posebnih pogojev Splošnega sistema preferenc (angl. GSP - Generalized System of Preferences) (Brannon in drugi 1990: 21).

Na kratko smo lahko videli, kako je mehiška vlada vse od konca 19. stoletja pa do poznih 60-ih let 20. stoletja spodbujala oz. zavirala prilive NTI v državo. V nadaljevanju se bomo osredotočili na štiri glavne prelomnice oz. zakonske spremembe na področju NTI po letu 1973 (Steinfeld 2004: 11):

- sprejem Zakona za spodbujanje mehiških investicij in regulacijo NTI leta 1973,
- dopolnitev Zakona o NTI iz leta 1973 (leta 1989),
- sprejem Zakona o NTI leta 1993 in
- liberalizacija finančnega in bančnega sektorja leta 1999.

**Slika 2.1: Zakonske spremembe in prilivi NTI v Mehiki v mio USD, 1970-2006**



Vir: Foreign Investment in Latin America and the Caribbean 1999 in 2006: 94, Steinfeld 2004: 3-12

### 2.1.2. Zakon o NTI iz leta 1973

V začetku 70-ih let 20. stoletja je bilo največ NTI koncentriranih v proizvodnem sektorju (kemični in strojni industriji) in ZDA so bile največji vir NTI (leta 1940 so predstavljale 62,6 %, leta 1970 pa že 78,1 % vseh NTI) v Mehiki (Foreign Investment in Latin America and the Caribbean 1999: 94).

Marca 1973 je mehiška vlada sprejela prvo zakonodajo - Zakon za spodbujanje mehiških investicij in regulacijo NTI (angl. Law to Promote Mexican Investment and to Regulate Foreign Investment, špan. Ley para Promover la Inversion Mexicana y Regular la Inversion Extranjera), s katero je regulirala, sistematizirala in kodificirala zakonske predpise povezane z NTI. Zakon je pomenil veliko prelomnico v razvoju gospodarstva, saj je predstavljal prvi pravni okvir urejanja NTI v Mehiki. Pred letom 1973 so področje NTI namreč urejali številni zakoni in predpisi, takrat pa je bil sprejet zakon, ki je sistematiziral te predpise. Zakon je, kot je razvidno iz imena, spodbujal mehiške investicije in reguliral NTI (Foreign Investment in Latin America and the Caribbean 1999: 94).

Po sprejemu tega zakona so državne politike do NTI ostale še naprej restriktivne in določeni sektorji so bili rezervirani izključno za državo in mehiške investitorje. Zakon je opredelil gospodarske sektorje, ki so morali ostati pod vladno kontrolo in v rokah mehiških državljanov. Glavni namen zakona je sicer bil privabljanje tujih investitorjev, vendar regulirano in le v manjši meri. Kot je razvidno iz priloge B, je država imela izključno pravico nad naftno industrijo, železnicami in telefonijo. Sektorji, ki so bili namenjeni mehiškim investitorjem, pa so bili: radio in televizija, mestni potniški promet, domači letalski in pomorski promet, gozdarstvo, distribucija plina in še nekateri sektorji, ki so jih urejali posebnimi predpisi (Foreign Investment in Latin America and the Caribbean 1999: 94).

V skladu z zakonom je NTI morala odobriti vlada, delež v lastništvu kapitala pa je bil omejen (tuji lastniki so lahko pridobili največ od 40 do 49-odstotni delež v lastništvu podjetja, ki ima sedež v Mehiki), tuji investitorji niso imeli dostopa na finančne trge, vlaganja v storitveni sektor so bila prepovedana. Poleg tega pa je zakon za spodbujanje mehiških investicij in regulacijo NTI državi dodelil še diskrecijsko pravico, na podlagi katere je odločala, v katerih sektorjih in dejavnostih lahko kapitalski delež neposrednega tujega investitorja preseže 49 % in v katerih ne (Pacheco-Lopez 2004: 2-3).

S sprejemom zakona je leta 1973 bila ustanovljena tudi Komisija za NTI (angl. National Commission of Foreign Investments, špan. CNIE - Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras), ki je služila kot regulator prilivov NTI, poleg tega pa je tudi presojala sprejemljivost predlogov NTI in višino lastniškega deleža tujega investitorja v kapitalu na podlagi določenih kriterijev<sup>29</sup> (Brannon in drugi 1990: 22). Zakon je tudi »maquiladoras«, kjer so tuji investitorji lahko imeli 100-odstotni lastniški delež, omogočil nahajanje na celotnem mehiškem ozemlju, kar je bila izjema glede na ostale predpise v zakonu. Visoke carinske in druge uvozne omejitve so spodbudile tuja podjetja, da so zgradila v Mehiki svoje obrate, saj so koristi bile obojestranske. V Mehiki so se odprla nova delovna mesta, zmanjšala se je odvisnost od uvoza, kar je dodatno spodbudilo razvoj industrije, tuja podjetja pa so tako pridobila ceneno, relativno kvalificirano delovno silo in se izognila carinskim stroškom za izdelke, ki so bili prej uvoženi, sedaj pa izdelani v Mehiki (Čehovin 1998: 10).

---

<sup>29</sup> Kriteriji so bili naslednji: če bodo NTI izrinile obstoječa mehiška podjetja v sektorju, kakšen bo vpliv NTI na plačilno bilanco, na zaposlovanje in usposabljanje delovne sile, kakšen je izvor kapitala, kakšen bo učinek NTI na razvoj sektorja in regije, kakšen bo prispevek NTI v pridobivanju novih tehnologij in kakšna je možnost, da si tuje podjetje pridobi monopolni položaj v določenem sektorju (Brannon in drugi 1990: 22).

Kljub restriktivnemu Zakonu o NTI, pa so prilivi NTI med šestletnim vladanjem predsednika Luisa Echeverria Alvareza (1970-1976) in kasneje Joseja Lopeza Portilla (1976-1982) naraščali (Brannon in drugi 1990: 22).

### **2.1.3. Reforme in Dopolnitev zakona o NTI v letu 1989**

Mehiški vladi je bilo kljub približevanju zunanje dolžniške krize (l. 1982) težko priznati, da je model uvozne substitucije propadel. V razmerah obmejne trgovine z ZDA in stalnega priliva tujih investicij je bil model uvozne substitucije nekaj časa uspešen in konsistenten. Problem nekoč uspešnega ekonomskega sistema je postal ta, da je razvil lastno inercijo predvsem v obliki močnih političnih in ekonomskih skupin, ki so obvladovale posamezne sektorje. Sistem uvozne substitucije je zahteval zavzeto poseganje države, ki se je realizirala z ekonomskimi instrumenti regulacije, subvencijami in protekcionizmom, pa tudi s stalnimi investicijami in državnim lastništvom produkcijskih zmogljivosti in je sočasno izključeval privatni sektor, ki je možnost svojega razvoja videl v uveljavljanju tržnih mehanizmov (Čehovin 1998: 10). Neuspeh modela uvozne substitucije je bil najbolj viden v velikem številu domačih podjetij, ki so se soočila s stečajem, in vlada je morala zaradi ohranjanja delovnih mest prevzeti njihovo lastništvo<sup>30</sup> (Sharon 2002: 89).

Mehika se je v obdobju predsednikov Echaverrie in Portilla (med letoma 1975 in 1982) za potrebe financiranja javnih izdatkov in razvoja naftne industrije izredno zadolževala pri tujih mednarodnih in komercialnih bankah. Avgusta 1982 je Mehika izjavila, da ni več sposobna redno odplačevati obveznosti na svojih 80 mrd USD dolgov do tujih kreditorjev. Izbruh mehiške krize je oznanil začetek svetovne dolžniške krize, saj je bilo vanjo v nekaj mesecih vključenih na desetine držav v razvoju, pa tudi obsegi dolgov, ki so bili predmet restrukturiranja, so bili bistveno višji kot kdajkoli prej. V primeru Mehike so vodilno vlogo pri reševanju finančne krize imele ZDA, ki so tako rekoč čez noč odobrile Mehiki 2 mrd USD. Banka za mednarodne poravnave (angl. BIS - The Bank for International Settlements) pa je tej državi odobrila še kratkoročni oz. premostitveni kredit za obdobje do novembra 1982, ko je Mehika sklenila z Mednarodnim denarnim skladom stand-by aranžma. Pod pritiskom ameriške vlade in vlad držav upnic so banke privolile tako v restrukturiranje zapadlih obveznosti kot tudi v odobritev »neprostovoljnih kreditov«. Tovrstna akcija reševanja Mehike se je v bolj ali manj spremenjeni obliki uporabila na primeru številnih drugih držav, ki so v naslednjih mesecih razglasile moratorij na odplačevanje svojih dolgov tujim upnikom (Mrak 2002: 593-594). Zunanja dolžniška kriza 1982 in nacionalizacija privatnih bank<sup>31</sup> sta močno vplivali na zaupanje tujih investorjev, tako so se prilivov NTI zmanjšali z 2,5 mrd USD v letu 1981 na približno 390 mio USD v letu 1984 (Brannon in drugi 1990: 22).

<sup>30</sup> Do leta 1970 je imela država v lasti 272 podjetij, leta 1975 pa že 504, pred nastopom krize pa kar 1.155 podjetij. Izgubo, ki so jo ta podjetja ustvarjala, je absorbiral državni proračun (Sharon 2002: 89).

<sup>31</sup> Nacionalizirane so bile vse banke razen dveh (Schavey 2002: 130).

Ker je kriza mehiško gospodarstvo močno prizadela, so bile potrebne reforme, ki naj bi zmanjšale tako posredno kot neposredno vpletenost države v gospodarstvo, spremenile dotedanji model substitucije uvoza z domačo proizvodnjo in tako dale večji poudarek domačim in tujim investicijam. Mehška vlada je morala ponovno definirati strategijo razvoja gospodarstva in pretehtati vlogo NTI. Predsednik Miguel de la Madrid (1982-1988) je začel s Programom takojšnje reorganizacije gospodarstva (angl. PIRE - Program of Immediate Economic Reorganization) in uvedbo stabilizacijskega programa, ki je narekoval restriktivno monetarno in davčno politiko, trgovinsko liberalizacijo, spodbujanje NTI, privatizacijo državnih podjetij, deregulacijo itd. Mehika je ubrala pot v liberalizacijo in odpiranje zunanji trgovini<sup>32</sup> in investicijam (Gallagher in Zarsky 2004: 7-9).

Tako mednarodna dolžniška kriza kot začetek tranzicije v Srednji in Vzhodni Evropi so pripomogli k pospešitvi gospodarskih reform in liberalizaciji številnih gospodarstev. Ti procesi so kazali, da so države s tržnim, odprtim gospodarstvom bolj konkurenčne in v boljši poziciji za privabljanje mednarodnega kapitala in NTI kot pa zaprta gospodarstva. Mehika je program liberalizacije sredi 80-ih let začela tudi zaradi hitrega in konkurenčnega razvoja držav Srednje in Vzhodne Evrope. Postalo je jasno, da je najboljša priložnost za Mehiko, da začne pospešeno uresničevati paket gospodarskih reform, vključujoč privatizacijo državnih podjetij, saj bo lahko le na ta način konkurirala Evropi pri privabljanju tujega kapitala. NTI so tako po letu 1982 postale nujen pogoj za gospodarsko rast (Koeves in Marer 1991: 163).

Gospodarskim reformam med letoma 1985 in 1988 in zasledovanju nove strategije, ki je NTI uvrstila med najpomembnejše vire financiranja, je maja 1989 sledila liberalizacija Zakona o NTI iz leta 1973, ki je omejeval prilive kapitala in tako povzročal nezaupanje tujih investorjev. Mehika je po zunanji dolžniški krizi nujno potrebovala tuji kapital v zameno za tuje kredite, zato se je v Razvojnem planu (špan. PND - Plan Nacional de Desarrollo) za obdobje 1989-1994 osredotočila predvsem na spodbujanje investicij, gospodarsko stabilizacijo in modernizacijo. Investicije naj bi se povečale predvsem s povečanjem domačega varčevanja in privabljanjem NTI (Brannon in drugi 1990: 20-21).

Zakon iz leta 1989<sup>33</sup> je bil povsem drugačen od zakona iz leta 1973, saj je Mehika zaradi zunanje dolžniške krize in pa deloma zaradi velikega zmanjšanja posojil bankam držav v razvoju skušala privabiti čim več NTI. Njeno zanimanje za NTI je spodbudila tudi večja afirmacija strategij pospeševanja izvoza in z njimi povezana liberalizacija trgovine. Ameriške vladne institucije in razna ekonomska združenja so menili, da je restriktivni zakon iz leta 1973 onemogočil prilive NTI in povzročil, da je zunanji dolg zamenjal privatni kapital. Mnenja v zvezi s sprostitvijo prilivov NTI so bila različna tako znotraj kot zunaj države. Kljub nekaterim nasprotovanjem je Mehika leta 1986 začela sproščati omejitve in tujim podjetjem omogočila odkup in konvertiranje dolga v lastniški kapital tujih (angl. debt-equity

---

<sup>32</sup> Leta 1985 je predsednik De la Madrid zmanjšal carine s 100 % vrednosti uvoza na 35 %. Do dodatnih zmanjšanj pa je prišlo leta 1986 s podpisom Splošnega sporazuma o carinah in trgovini (angl. GATT - General Agreement on Tariffs and Trade). Uvozne carinske dajatve so se znižale s povprečno več kot 28 % na povprečno manj kot 12 % (Schavey 2002: 130).

<sup>33</sup> Nekateri avtorji dopolnitve Zakona o NTI iz leta 1973 obravnavajo kot Zakon o NTI 1989. V magistrskem delu bom uporabljala termin Dopolnitve Zakona o NTI v letu 1989 (Brannon in drugi 1990: 22).

swap). V letih 1986 in 1987 je bilo 1,3 mrd USD dolga zamenjanega za lastniški kapital. Liberalizacija se je nadaljevala in maja 1989 je le prišlo do Dopolnitve Zakona o NTI iz leta 1973 (angl. Regulation for the Law to Promote Mexican Investment and to Regulate Foreign Investment, špan. Reglamento de la Ley para Promover la Inversion Mexicana y Regular la Inversion Extranjera) (Brannon in drugi 1990: 20-21).

Dopolnitev Zakona iz leta 1973 v letu 1989 je v številnih pogledih liberalizirala področje NTI (Del Toro 1996: 14-15):

- omogočila je 100-odstotno tuje lastništvo,
- mehiško gospodarstvo je glede na možnosti investiranja razdelila na štiri skupine sektorjev (glej prilogo B),
- v številnih sektorjih je omogočila višjo udeležbo tujega investitorja in ukinila vladno odobritev NTI,
- vzpostavila je tudi t. i. skrbniški mehanizem (angl. trust mechanism, špan. fideicomiso), ki je tujim investitorjem (predvsem v turističnem sektorju) omogočal razpolaganje z nepremičninami na omejenih območjih<sup>34</sup> za dobo do 30-ih let z možnostjo podaljšanja oz. obnavljanja,
- skrajšala je postopek za odobritev NTI (na 45 dni) in izboljšala dostop tujih investitorjev do informacij v zvezi z NTI.

Predsednik Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) je v obdobju šestletnega mandata privatiziral,<sup>35</sup> in dereguliral<sup>36</sup> mnogo sektorjev mehiškega gospodarstva in na ta način pridobil podporo mednarodnih investitorjev. Podpisan je bil tudi sporazum o spodbujanju trgovine in investicij (špan. Entendimiento para Facilitar el Comercio y la Inversion) (Pacheco-Lopez 2004: 3-4).

Z Dopolnitvami Zakona o NTI v letu 1989 je Carlos Salinas močno pripomogel tudi k spodbujanju NTI v turizmu. Zakonske dopolnitve so omogočile 100-odstotno tuje lastništvo hotelov in ostalih turističnih objektov za namestitvene namene (Zakon o NTI iz leta 1973 je dovoljeval le 49-odstotno tuje lastništvo) in dovolile neposrednim tujim investitorjem razpolagati z nepremičninami na omejenih območjih za dobo do 30-ih let z možnostjo podaljšanja. Tuji investitorji so se na te vzpodbude odzvali in hotelska veriga Marriott je vstopila v skupno naložbo z vodečo mehiško cementno družbo z namenom izgradnje številnih hotelov v vsej Mehiki. Tudi v Mexico Cityju so številni hoteli, kot npr. Stouffer, Nikko in Mandarin, bili zgrajeni s pomočjo tujih naložb (Cothran in Cothran 1998: 479).

---

<sup>34</sup> Mehiška ustava iz leta 1917 (27.člen) je v t. i. omejena območja (angl. restricted zones) uvrščala zemljišča znotraj 50-ih kilometrov od obale in znotraj 100 kilometrov od mednarodnih meja (to predstavlja kar 40 % mehiškega ozemlja). Ustava je prepovedala tuje lastništvo obalnih in obmejnih zemljišč, kar je bilo problematično predvsem za investiranje v turistični sektor (Del Toro 1996: 15).

<sup>35</sup> V obdobju 1986-1990 se je privatizacija izvedla v letalski industriji, industriji bakra in prevozništvu. Privatizirala se je tudi največja telekomunikacijska družba Telmex (Koeves in Marer 1991: 165).

<sup>36</sup> Predsednik Salinas je bil pri izvedbi deregulacije zelo uspešen, saj je bilo v obdobju 1988-1993 dereguliranih okrog 50 gospodarskih sektorjev (rudarstvo, bančništvo, zavarovalništvo itd.). Leta 1989 je bil znotraj Ministrstva za trgovino ustanovljen poseben Urad za deregulacijo, ki je proučeval učinkovitost gospodarskih sektorjev in na podlagi slednje podal predlog za deregulacijo predsedniku (Schavey 2002: 156).

Leta 1990 je predsednik Carlos Salinas objavil namero, da privatizacijo izpelje do konca in tako je bilo ravno v obdobju 1989-1992 veliko državnih podjetij privatiziranih. Istega leta sta Salinas in ameriški predsednik Bush začela tudi pogajanja o oblikovanju sporazuma o prosti trgovini. Vsa prizadevanja po ekonomskem sodelovanju so se leta 1992 strnila v Severnoameriškem prostotrgovinskem sporazumu (angl. North American Free Trade Agreement - NAFTA). Predstavniki ZDA, Kanade in Mehike so 17. decembra 1992 podpisali sporazum NAFTA, ki je stopil v veljavo 1. januarja 1994, potem ko je nadomestil kanadsko-ameriški sporazum (Koeves in Marer 1991: 165).

Kljub dodatni liberalizaciji je leta 1992 vlada še vedno imela izključno lastnino nad večjim delom gospodarstva - proizvodnjo nafte, zemeljskega plina in urana, železnicami in distribucijo električne energije. Gospodarski sektorji, kot so gozdarstvo, cestna infrastruktura, radio in televizija ter distribucija plina, pa so bili rezervirani za mehiška državna podjetja (Koeves in Marer 1991: 164).

Do pomembnih sprememb je prišlo tudi v transportni dejavnosti. Za privabiti turiste na pet novo zgrajenih destinacij (Cancun, Ixtapa, Loreto, Huatulco, Los Cabos) je morala država spodbuditi tudi letalski promet. V času Salinasa je prišlo do liberalizacije in deregulacije letalskega sektorja, ukinjena je bila omejitev za čarterske polete, polete iz Evrope in podpisane so bile nove bilateralne pogodbe z ZDA. Mehiški letalski družbi Aeromexico in Mexicana sta bili privatizirani (Cothran in Cothran 1998: 479).

Kljub težavam in zapletom v letalskem prometu pa je v času od 1989 do 1994 bil z izgradnjami številnih sodobnih avtocest izboljššan tudi cestni promet. Do pomembnih sprememb je prišlo pri pospeševanju obmejnega prometa,<sup>37</sup> ki je bil dolgo časa predmet omejitev, saj so turisti, ki so potovali z ameriški avtobusnimi prevozniki, morali na meji presesti in naprej potovati z mehiškim avtobusnim prevoznikom. Odstranitev te omejitve je pospešila obmejni turizem in olajšala prečkanje meje<sup>38</sup> (Cothran in Cothran 1998: 481).

Mehika je od vseh latinskoameriških držav najboljši primer države, ki je začela izvajati gospodarske reforme z namenom privabljanja NTI. Leta 1991 je bila Mehika po obsegu prejetih NTI na osmem mestu na svetu in na prvem mestu med državami v razvoju (Vergas 1994: 1).

#### **2.1.4. Zakon o NTI iz leta 1993**

Zaradi priprav na vstop oz. uveljavitev Severnoameriškega prostotrgovinskega sporazuma je bil decembra 1993 sprejet nov zakon o NTI (angl. FIL - Foreign Investment Law 1993, špan. Ley de Inversion Extranjera), ki je nadomestil zakon iz leta 1973 in dopolnitve iz leta 1989, ki so še vedno omejevale oz. prepovedovale investiranje v več kot 160 vejah gospodarstva. Novi

---

<sup>37</sup> Obmejni promet je izredno pomemben, saj predstavlja kar 58 % vseh prihodkov od ameriških gostov v Mehiki (Cothran in Cothran 1998: 481).

<sup>38</sup> V času omejitev je prečkanje ameriško-mehiške meje trajalo več kot dve uri Cothran in Cothran 1998: 481).

zakon je zmanjšal število sektorjev, v katerih je bilo tuje lastništvo prepovedano ali omejeno, in tako povečal možnosti tujih investorjev<sup>39</sup> (Del Toro 1996: 17).

Nov zakon je investiranje razdelil na štiri glavna področja oz. na 704 dejavnosti, od katerih jih je 656 bilo popolnoma odprtih za tuje investiranje (100-odstotni delež v kapitalu), 48 dejavnosti pa je še vedno predmet posebnih zakonskih omejitev (glej prilogo B). Omogočil je tudi 25-odstotni delež tujega investitorja v letalskem prometu in 100-odstotni delež v predelovalni petrokemični industriji in rudarstvu (Hazera 1995: 182-183).

Vloga Komisije za NTI se je z zakonom iz leta 1993 nekoliko spremenila. NTI, ki ne presegajo 165 mio USD, so s strani Komisije za NTI odobrene avtomatično, razen če gre za investicije v gospodarske sektorje, ki jih omejuje mehiška ustava ali zakon o NTI. V tem primeru ima Komisija za NTI 45 dni časa za odločitev, in v če v tem roku ne poda predloga, je investicija avtomatično odobrena. Kriteriji za odobritev NTI so se iz sedemnajstih znižali na štiri glavne kriterije, in sicer (Del Toro 1996: 22):

- vpliv NTI na odpiranje novih delovnih mest,
- prispevek NTI pri prenosu novih tehnologij,
- izpolnjevanje okoljskih zahtev in
- prispevek k povečanju konkurenčnosti mehiških proizvodnih podjetij.

Država je v Zakonu o NTI iz leta 1993 namenila posebno poglavje tudi nepremičninam, ki so zelo pomembne prav za turistično dejavnost. Že ustava iz leta 1917 je opredelila t. i. omejeno področje, ki se nahaja na območju 100 km od meje in 50 km od obale in kjer je vlaganje in posedovanje nepremičnin tujim investitorjem prepovedano. Že zakon iz leta 1989 je dovolil, da lahko nepremičnino za stanovanjske oz. namestitvene namene, ki se nahaja na omejenem področju, pridobi in poseduje tudi tuji investitor, vendar le preko skrbniškega bančnega sklada oz. »fideicomiso«, in sicer za 30 let. Zakon iz leta 1993 je dobo podaljšal na 50 let z možnostjo stalnega podaljševanja. Imetnik lastnine je Mehiška banka, investitor pa jo lahko uporablja in koristi v svoje namene (Del Toro 1996: 19-20).

### **2.1.5. Sporazum NAFTA in dopolnitev zakona o NTI 1993 (1996 in 1999)**

Severnoameriški sporazum o svobodni trgovini NAFTA, sklenjen med ZDA, Kanado in Mehiko, je stopil v veljavo 1. januarja 1994. Glavni cilj sporazuma je zmanjšati in odpraviti omejitve za trgovino in investicije med Kanado, Mehiko in ZDA. Sporazum odpravlja investicijske ovire in zagotavlja zaščito investitorjem iz držav podpisnic sporazuma. Mehika je odprta za dotok investicij iz Kanade in ZDA, izjeme, za katere ne bodo odpravljene omejitve, so nafta v Mehiki, kulturne dejavnosti v Kanadi, letala in radijske komunikacije v ZDA. Januarja 1994 je Mehika tudi zapustila organizacijo držav v razvoju G-77 in postala

---

<sup>39</sup> Predsednik Salinas je v spremnem pismu zveznemu parlamentu poudaril, da je namen novega Zakona o NTI pospeševati konkurenčnost v državi, zagotoviti pravno varnost tujim investitorjem in vzpostaviti jasna pravila pri kanaliziranju mednarodnega kapitala v produktivne veje gospodarstva (Vergas 1994:1).

članica »kluba bogatih držav« oz. Organizacije za ekonomsko sodelovanje in razvoj (angl. OECD - Organization for Economic Co-operation and Development ) (Del Toro 1996: 24).

Sporazum NAFTA je pomembno prispeval k dotoku tujega kapitala oz. NTI v Mehiko. Državi je naložil vrsto obveznosti, ki se nanašajo prav na področje NTI, zato je zakon iz leta 1993 zaradi usklajenosti z 11. poglavjem sporazuma NAFTA vseboval številne novosti (Del Toro 1996: 24-35):

- liberaliziral je kriterije za odobritev NTI in udeležbo tujih investorjev v Mehiki,
- poenostavil in pospešil je ustrezne administrativne postopke pri investiranju,
- v nasprotju s prejšnjim sistemom postavljanja ovir tujim investorjem je uvedel sistem privabljanja tujega kapitala v državo,
- z zmanjšanjem moči mehiške oblasti je ukinil vsiljevanje izpolnjevanja predpisanih pogojev delovanja,
- ukinil je omejitve na repatriacijo dobičkov,
- prepovedal je razlastitev imetja tujega investitorja brez ustreznega nadomestila,
- podrobneje je opredelil tudi funkcijo Državnega registra NTI, ki bi odpravil številne težave, ki so nastajale na tem področju vse od leta 1973.

Liberalizacija NTI v Mehiki se s podpisom sporazuma NAFTA ni zaključila, saj je do dodatne liberalizacije NTI prišlo v času predsednika Ernesta Zedilla (1994-2000) že leta 1995. Mehika je v Razvojnem planu (špan. Plan Nacional de Desarrollo – PND) za obdobje 1995-2000 NTI opredelila kot najpomembnejši instrument spodbujanja gospodarskega razvoja in izrazila željo po pospeševanju dolgoročnih NTI in s tem zmanjševanju tveganja zaradi hitrih umikov kratkoročnih investicij iz gospodarstva (Del Toro 1996: 54).

Zakon iz leta 1993 je bil dopolnjen z dvema amandmajema, prvim leta 1996 in drugim leta 1999, ki sta pripomogla k temu, da so se določeni gospodarski sektorji, kjer so bile NTI še vedno omejene ali celo prepovedane, popolnoma odprli tujim investorjem. Prišlo je do liberalizacije (povečanje meje lastniškega deleža tujega investitorja do 49 %) v naftni industriji, storitvah satelitskih komunikacij, železniškem in letalskem prometu, leta 1999 pa še v finančnem sektorju (Cortes 2000: 31).

## **2.2. KUBA**

V nadaljevnaju bomo videli, kako Kuba kljub obetavnim začetkom odpiranja NTI v 90-ih letih 20. stoletja zanje ni uspela ustvariti ugodnega poslovnega okolja. Embargo ZDA, okrepljen s Helms-Burtonovim zakonom, je ustvaril bolj tvegano in nezanesljivo okolje za poslovanje ter zapletel dostop Kube do zunanjih virov financiranja najpomembnejših panog gospodarstva. Osnovni problem je seveda ambivalenten odnos kubanskih oblasti, ki bi po eni strani želele upravljati bogato državo, po drugi pa ohraniti obstoječi režim. Kubanska oblast ne prikriva dejstva, da je odpiranje NTI v začetku 90-ih bil le nujen ukrep, katerega namen ni bila vzpostavitev tržnega gospodarstva in razvoj privatnega sektorja, ampak ustvarjanje državnega gospodarstva, v katerem TNP s tujim kapitalom ne bi povzročila propada državnih podjetij in odtekanja državnega bogastva v kapitalistične države. Država namreč v določenih



gospodarskih dejavnostih, kjer so tuje investicije zaželeno za razvoj ali ohranitev delovnih mest, z različnimi olajšavami vzpodbuja NTI, na področju, kjer ima svoje interese, oziroma kjer tuja konkurenca ni tako zaželeno, pa deluje bolj restriktivno, jih usmerja ali celo omejuje. Kuba še vedno ostaja nek hibridni sistem, kjer se mešajo elementi trga in centralnega planiranja, NTI pa so le nujno zlo, ki ne vodi v odpiranje kubanskega gospodarstva v globalni tržni sistem in ne ruši socialističnega sistema, ampak ga vzdržuje in krepi.

### 2.2.1. Reforma in postopna liberalizacija NTI na Kubi

Ob padcu Batistove diktature l. 1959 je bilo kubansko gospodarstvo popolnoma odvisno od imperialističnih ZDA in denarne rezerve so bile skoraj izčrpane. V ekonomski strukturi je prevladovalo ekstenzivno poljedelstvo na zemljiščih, ki so bila večinoma v lasti veleposestnikov, brezposelnost pa je dosegla 25 % (Tutino 1971: 221). Ker so Američani do leta 1959 v celoti nadzorovali številne sektorje kubanskega gospodarstva (naftno in sladkorno industrijo, oskrbo z električno energijo in gorivi, del mlečne predelovalne industrije in komercialne banke), si na kratko pogledimo višino neposrednih ameriških investicij po posameznih sektorjih (glej tabelo 2.1).

Vse od l. 1929 so prilivi ameriških NTI na Kubo padali in l. 1946 dosegli najnižjo vrednost (553 mio USD), po l. 1950 pa so postopoma začeli naraščati in l. 1957 dosegli 952 mio USD, s čimer je bila presežena vrednost iz leta 1929 (919 mio USD).

**Tabela 2.1: Prilivi ameriških NTI na Kubi v mio USD, 1929-1959**

SEKTOR	1929	1936	1946	1950	1953	1954 <sup>1</sup>	1957 <sup>2</sup>	1959
KMETIJSTVO	575	265	227	263	263	272	275	b <sup>3</sup>
NAFTNA INDUSTRIJA <sup>4</sup>	9	6	15	20	24	27	81	143
INDUSTRIJA	45	27	40	54	58	55	76	115
JAVNE STORITVE	215	315	251	271	297	303	353	313
TRGOVINA	15	15	12	21	24	35	49	44
OSTALO <sup>5</sup>	60	38	8	13	18	21	118	341
<b>SKUPAJ</b>	<b>919</b>	<b>666</b>	<b>553</b>	<b>642</b>	<b>684</b>	<b>713</b>	<b>952</b>	<b>956</b>

<sup>1</sup>Napovedi ameriškega ministrstva za trgovino.

<sup>2</sup>Napovedi ameriškega ministrstva za trgovino.

<sup>3</sup>Podatek je vključen v kategorijo »ostalo«.

<sup>4</sup>Vključene so investicije v rafinerije in distribucijo nafte.

<sup>5</sup>Ne vključuje neposrednih investicij ameriške vlade v rudnike.

Vir: Baklanoff 1998: 268-270

Že od l. 1952 je kubanska vlada ustanavljala različne institucije,<sup>40</sup> ki so spodbujale tuje investicije in svetovale investitorjem pri ustanavljanju novih podjetij. S pomočjo tujega in domačega kapitala ter sredstev, vloženi s strani teh institucij, je bilo ustanovljeno veliko tujih in mešanih podjetij v katerih so s kubanske strani sodelovala tako privatna kot državna

<sup>40</sup> Najpomembnejše vladne institucije so bile: Banka za razvoj kmetijstva in industrije (angl. BANFAIC - Bank of Agricultural and Industrial Development), Banka za gospodarski in družbeni razvoj (angl. BANDES - Bank of Economic and Social Development), Državna organizacija za financiranje (angl. National Financing Corporation of Cuba) in Kubanska banka za zunanjo trgovino (angl. Cuban Bank of Foreign Commerce) (Baklanoff 1998: 268-270).

podjetja. Ameriška podjetja in podružnice so imele v lasti vse rudnike niklja, kar 90 % telefonskih in električnih omrežij (podjetji American and Foreign Power Company in Cuban Telephone Company), 66 % naftnih rafinerij, 50 % javnih železnic (podjetje Western Railways of Cuba), 37 % sladkornih mlinov, 30 % komercialnih bank in 20 % zavarovalnic. Kapitalski tokovi so v obliki porfeljskih investicij potekali tudi v nasprotno smer, saj so bogati kubanski sloji v obliki obveznic, delnic, drugih vrednostnih papirjev in bančnih depozitov l. 1955 v ZDA vložili približno 500 mio USD (Baklanoff 1998: 267-271).

Revolucionarna oblast je podedovala neuravnotežen ekonomski položaj, razjeden od špekulacij, značilen za neokolonialne režime. Marca 1959 je Fidel Castro uradno prevzel nadzor nad vlado, utrdil svojo oblast, kasneje podprl marksistično-leninistični program in pridobil podporo ljudstva z uvedbo družbenih in gospodarskih reform. Castrov režim je že v uvodnih fazah revolucije postavil temelje za strukturne spremembe kubanske družbe, politike in gospodarstva. Uvedel je več reform in začel z različnimi kampanjami. Hkrati z znižanjem stroškov telefonskih storitev je uvedel še reformo na stanovanjskem in zdravstvenem področju ter agrarno reformo. Stanarine je znižal za 50 %, znatno pa so padle tudi cene zdravil. Leta 1960 so bila nacionalizirana ne le tuja ampak tudi domača podjetja. Nacionalizirali so bančne kredite ZDA, telefonsko in električno omrežje, igralnice, podjetje Cuban Telephone Company (podružnica ameriške ITT - angl. International Telephone and Telegraph), država je postala lastnik naftnega konzorcija, kubanske letalske družbe in letališča, tovarn sladkorja, hotelov in restavracij. Sprejeli so zakon, ki je poddržal vsa industrijska podjetja z več kot 25-imi delavci. Tako so vsi obrati sladkorne industrije in tovarne proizvodov za notranjo potrošnjo prešle iz privatnih rok v roke države (Tutino 1971: 217-226).

Castro se je odločil za socialistično družbo po vzoru tedanjih vzhodnoevropskih držav realnega socializma. Na Kubi se je začel globok in zapleten proces družbenih in gospodarskih sprememb. Gospodarsko in politično se je začela navezovala na Sovjetsko zvezo - SZ (Tutino 1971: 230). Do velikega preobrata je prišlo na področju zunanje politike. Odnosi z ZDA so se v letih 1959-1960 poslabšali. Kuba se je tajno povezala s SZ že konec leta 1959, ta pa se je sprva, zavedajoč se posledic za bilateralne odnose z ZDA, omejila predvsem na verbalno podporo mlademu režimu. SZ in Kuba sta leta 1960 podpisali diplomatske in trgovinske sporazume o dobavi nafte in sladkorja, ki so Castru pomagali prekiniti gospodarsko odvisnost od ZDA. Castrovo približevanje SZ in vse bolj odkrita nenaklonjenost do ZDA sta se stopnjevali vse do prekinitve odnosov med ZDA in Kubo. Na zasedbo ameriških naftnih rafinerij junija 1960, ki niso hotele predelovati sovjetske nafte, je administracija ameriškega predsednika Eisenhowerja odgovorila z ukinitvijo kubanske izvozne kvote sladkorja. To je bil hud udarec za kubansko gospodarstvo, vendar z odkupom sladkorja, ki je bil namenjen ameriškemu tržišču, ji je priskočila na pomoč SZ. V začetku 60-ih let je prišlo do skokovitega povišanja deleža izvoza kubanskega sladkorja v SZ v celotnem izvozu sladkorja Kube, saj se je od 3,3 % v letu 1959 povišal kar na 50,3 % leta 1961. Leta 1962 trgovanja z ZDA ni bilo več, delež SZ v celotni kubanski zunanji trgovini pa je narasel na 49,3 % (Leogrande in Thomas 2002: 226-336).

Kennedyjeva administracija je še zaostрила gospodarsko odnose in uvedla zaporo Kube. ZDA so 19. oktobra leta 1960 uvedle embargo na izvoz na Kubo (izjema so bila zdravila in hrana), ki je obvezoval tudi vse podružnice ameriških podjetij v tujini. Leta 1963 pa ZDA prepovejo svojim državljanom potovati na Kubo in sprejmejo Zakon o trgovanju s sovražnikom (angl. Trading with the Enemy Act), ki je prepovedal vsakršno finančno poslovanje s Kubo.

Tako so se tradicionalni južnoameriški trgi leta 1962 za Kubo zaprli. Sedmega februarja 1962 je bil ameriški embargo razširjen na vso trgovino s Kubo in vse izdelke, ki izvirajo s Kube. ZDA so po močni kampanji v Organizaciji ameriških držav (angl. OAS - Organization of American States) dosegle, da je bila Kuba iz organizacije izključena. Kuba je bila izključena iz Latinskoameriškega združenja za svobodno trgovino (angl. LAFTA - Latin American Free Trade Association), članice Severnoatlantske zveze (angl. NATO - North Atlantic Treaty Organization) pa so jo prenehale finančno podpirati (Leogrande in Thomas 2002: 335-337).

V začetku 70-ih let je prišlo do pozitivnih sprememb v mednarodnih odnosih za Kubo. Leta 1972 se je Kuba pridružila Svetu za vzajemno ekonomsko pomoč (angl. CMEA - Council for Mutual Economic Assistance oz. SEV). SZ je podprla Kubo, ki je nato skupaj z Mongolijo in Albanijo predstavljala skupino manj razvitih držav v socialističnem trgovinskem bloku. Z vključitvijo v SEV si je Kuba zagotovila zanesljiv trg, dobre pogoje menjave in veliko razvojne pomoči.<sup>41</sup> V okviru CMEA je bila Kubi namenjena v prvi vrsti vloga proizvajalke sladkorja,<sup>42</sup> nekoliko manj pa tudi niklja, zato je svojo proizvodnjo prilagodila tem potrebam in opustila diverzifikacijo gospodarstva, kar se je kasneje izkazalo za napačno. Kljub sodelovanju s SEV-om se je Castro odločil, da bo del sladkorja, namenjenega socialističnemu trgu, preusmeril na (evropsko) mednarodno tržišče, saj je tam leta 1974 dosegel rekordno visoko ceno. Poleg tega pa je Kuba na (zahodno-)evropskem trgu lahko kupovala kvalitetnejše blago, ki bloku socialističnih držav ni bilo dostopno (Leogrande in Thomas 2002: 331-332).

Želena industrializacija Kube torej ni uspela, primarni izdelki, v prvi vrsti sladkor, so spet postali najbolj pomembni. V obdobju 1976-1980 je kubansko vodstvo s sodelovanjem SZ in CMEA investiralo v modernizacijo infrastrukture in zagotovilo, da sredstva, ki jih je prinašal sladkor, niso odtekala v druge veje gospodarstva, ampak so bila namenjena le posodabljanju sladkorne industrije. Kljub visokim sovjetskim investicijam in pomoči,<sup>43</sup> kmetijstvo in industrija nista dosegla pričakovanih rezultatov. Slaba kakovost surovin in izkoriščenost mlinov za predelavo sladkornega trsa sta nakazovali, da je industrijski sektor potreben prenove (Leogrande in Thomas 2002: 332).

Strpnejši ameriški predsednik Jimmy Carter je leta 1977 odprl pogajanja glede trgovanja s Kubo. Odnosi s Kubo so se v določeni meri normalizirali. ZDA so navezale diplomatske

---

<sup>41</sup> Razvojna pomoč SZ je v obdobju 1968-1984 znašala 2,95 mrd USD (Leogrande in Thomas 2002:340).

<sup>42</sup> SZ je celo dosegla krčenje površin, namenjenih sladkornemu trsu, v Bolgariji, Vzhodni Nemčiji in Češkoslovaški, da bi čim večji del vzhodnega bloka postal odvisen od uvoza kubanskega sladkorja (Leogrande in Thomas 2002: 340).

<sup>43</sup> Od leta 1961 pa do 1970 je ekonomska pomoč s strani SZ v obliki trgovinskih kreditov znašala 2,15 mrd USD, v obliki subvencioniranih cen pa še dodatne 1,13 mrd USD (Leogrande in Thomas 2002:340).

stike. Podpisan je bil sporazum o ribolovu, ameriški državljani so lahko potovali na Kubo in pričeli so se pogovori o trgovini in izpustitvi političnih zapornikov. V ZDA živečim Kubancem so dovolili, da svojim najožjim sorodnikom na Kubi pošiljajo denarno pomoč v višini 2 000 USD na leto. Leta 1979 pa so se odnosi med ZDA in Kubo znova zaostri. S prihodom Ronalda Reagana v Belo hišo so bila pogajanja prekinjena. Omejili so potovanja ameriških državljanov na Kubo in pomoč sorodnikom na Kubi na 1 200 USD letno. Sporazuma o ribolovu niso obnovili. ZDA so prepovedale celo uvoz industrijskih izdelkov, ki so vsebovali kubanski nikelj. Leta 1982 je proces povečevanja zunanje zadolženosti držav v razvoju izbruhnil v dolžniško krizo. Tako kot Mehika je tudi Kuba razglasila, da ni sposobna redno servisirati dolga, zunanji dolg je bil ocenjen na 10 do 11 mrd USD, od česar je dolg v konvertibilni valuti znašal 3 mrd USD. Padec cen nafte, nizke svetovne cene sladkorja in deprecijacija dolarja so poleg neučinkovitega gospodarstva povzročili dolžniško krizo Kube. Slednja je po številnih poskusih prestrukturiranja dolga l. 1986 razglasila enostranski moratorij na odplačevanje zunanjih dolgov, vendar pogajanja s Pariškim klubom niso uspela. S premajhnimi rezervami konvertibilne valute in brez posojil Kuba ni zmogla več kupovati blaga od zahodnih (evropskih) držav, kljub temu, da so slednje bile pripravljene kupovati od Kube (Leogrande in Thomas 2002: 326-330).

Leta 1985 je Narodna banka Kube (špan. BNC - Banco Nacional de Cuba) v poročilu za kreditorje iz vrst Pariškega kluba razkrila, da je Kuba kupovala sladkor po nižjih, svetovnih cenah tudi v Dominikanski republiki in Kolumbiji in ga nato za nekajkrat višjo ceno prodajala SZ ter tako zaslužila tudi do 11,6-krat več (leta 1985) kot bi na svetovnem trgu. Za razliko, ki jo je pri tem iztržila, pa je kupovala poceni (subvencionirano) sovjetsko nafto, ki jo je nato prodajala za konvertibilno valuto. Z navidez nesmotrno politiko preferenčnih cen v menjava »sladkor za nafto« je SZ začela financirati kubanski trgovinski primanjkljaj, si zagotovila prisotnost na strateško pomembnem področju in se znebila zastarele tehnologije, ki jo je dobavljala Kubi. Kljub majhni industrijski osnovi je Kuba brez tveganja zaradi nihanja svetovnih cen nafte lahko pridobila vse vire (stroje, rezervne dela in energijo) za delovanje gospodarstva in za financiranje družbenega razvoja (Leogrande in Thomas 2002: 327).

Po razpadu Sovjetske zveze in Sveta za vzajemno ekonomsko pomoč v začetku 90-ih let 20. stoletja je Kuba doživela hud udarec, saj so ji majhen delež trgovine s tržnimi gospodarstvi, slaba diverzificiranost in konkurenčnost izvoza onemogočali nastop na svetovnem trgu. Uvoz in izvoz sta se prepolovila. Izguba trga SEV in ameriški embargo, ki sta oteževala nastop na tujih trgih, sta povzročila skromen začetek tržno usmerjenih reform.<sup>44</sup> Leta 1993 je vlada začela z reformami domačega gospodarstva, saj je bil za nadaljevanje uspešne socialne politike potreben kapital, ki naj bi ga zagotovilo prav domače gospodarstvo po sprejemu določenih reform (Mesa-Lago 1998: 857).

Najpomembnejše štiri reforme, ki so vsebovale elemente kapitalizma, so bile: kmetijska reforma, uvajanje samozaposlovanja, legalizacija posedovanja in poslovanja s konvertibilnimi

---

<sup>44</sup> Kot se je kasneje izkazalo, pa tovrstne reforme niso bile usmerjene k tržnemu gospodarstvu (kot npr. na Kitajskem in v Vietnamu), ampak, kot je sam Castro večkrat poudaril, k ohranjanju in krepitvi obstoječe družbene ureditve (Betancourt 1999: 4).

valutami ter odpiranje otoka NTI. S temi novostmi so želeli predvsem razširiti tržišče za izvoz in uvoz, pospešiti razvoj mednarodnega turizma, varčevati z energijo in pomembnimi surovinami ter nadomeščati uvoz s spodbujanjem lastne proizvodnje (Spadoni 2002: 158). Na razvoj turizma na Kubi so vplivale vse štiri reforme, med njimi pa najbolj reforma, ki je otok odprla NTI, reforma s katero so omogočili samozaposlovanje in pa reforma s katero so legalizirali posedovanje in poslovanje s konvertibilnimi valutami.

Za zagotovitev zaposlitve odvečnih državnih uslužbencev<sup>45</sup> je narodna skupščina leta 1993 uzakonila možnost samozaposlitve v stotih poklicih in dejavnostih predvsem na področju storitev. Največ oblik samozaposlovanja se je razvilo v storitvah in turizmu, najbolj dobičkonosne pa so zasebne restavracije in oddajanje sob turistom. Velika večina tovrstne dejavnosti ne registrira in oddaja sobe nezakonito, saj se s tem izogne plačilu visokih davkov.<sup>46</sup> Ker so državne plače izredno nizke,<sup>47</sup> skuša večina Kubancev z zakonitimi in nezakonitimi deli pridobiti dodaten dohodek v dolarjih (v zadnjih letih v evrih). Visoko izobraženi in visoki državni uradniki lahko svojo dejavnost opravljajo zasebno šele od leta 1995. To je bila najbolj tržno usmerjena reforma, saj je spremenila način zaposlovanja in življenja Kubancev,<sup>48</sup> povečala produktivnost, zmanjšala brezposelnost in izboljšala dostop do storitev in blaga (Trumbull 2000: 309).

Namen tretje reforme, t. i. dolarizacije, je bil predvsem zmanjšanje sive ekonomije, saj je pred legalizacijo trgovanje z dolarji potekalo na črnih trgih. S to reformo se je Kuba skušala dokopati tudi do denarja kubanskih izseljeniških družin v ZDA. Leta 1993 so svojci iz ZDA na Kubo poslali le 250 mio USD, leta 1997 že 700 mio USD, leto kasneje pa celo 820 mio USD.<sup>49</sup> Razlogi za legalizacijo so preprosti: vlada se je odločila, da je bolje, če sama nadzoruje čimveč prometa z dolarji.<sup>50</sup> Z letom 1993 je bilo Kubancem dovoljeno posedovati konvertibilne valute, imeti devizne bančne račune in plačevati storitve v dolarjih (Mesa-Lago 1998: 861). Večje število turistov, denarne pošiljke iz ZDA, vzpenjajoči se domači srednji sloj in naraščajoče povpraševanju po izdelkih široke potrošnje so spodbudili državo k odpiranju posebnih trgovin, restavracij s hitro hrano, nočnih klubov itd. za imetnike dolarjev, kjer je bilo na voljo tako uvoženo kot domače blago.<sup>51</sup> Država je z legalizacijo in večjim kroženjem dolarja preusmerila večino konvertibilne valute v državno blagajno (Trumbull 2000: 309). S tem je skušala zmanjšati tudi proračunski primanjkljaj, ki je leta 1993 znašal 33,5 %, leta 1994 pa le še 7,4 % BDP-ja in se do konca 90-ih let stabiliziral na 2-3 % BDP-ja (Brundenius 2002: 367). Ta reforma je segla še najdlje od socialističnih idealov, prispevala je k še večji razslojenosti na tiste, ki so imeli vir dolarjev, in na druge, ki jim ta vir ni bil

<sup>45</sup> Kuba brez subvencij SZ v višini 5 mrd USD letno ni mogla več zaposlovati 4,4 milijona delavcev v neučinkovitih državnih podjetjih, zato je število teh zaposlenih padlo na 4,1 milijona (Trumbull 2000: 309).

<sup>46</sup> Akontacijski davki, ki jih sobodajalec za oddajo dveh sob plača državi, znašajo 500 USD/mesec, na koncu leta pa je treba plačati še dodatnih 500 USD (Trumbull 2000: 309).

<sup>47</sup> Leta 1995 je povprečna mesečna plača znašala 193 pezov oz. 6 USD (Trumbull 2000: 309).

<sup>48</sup> V letu 1989 je kar 94,7 % delovne sile bilo zaposlene v državnem sektorju, l. 1998 pa le še 73,9% (Trumbull 2000: 309).

<sup>49</sup> Podatki se ne ujemajo s podatki v plačilni bilanci Kube (Mesa-Lago 1998: 861).

<sup>50</sup> Kuba ima trenutno v obtoku štiri valute: ameriški dolar, pezo in konvertibilni pezo, v zadnjih letih pa še evro.

<sup>51</sup> To so t. i. dolarske trgovine. Po oktobru leta 2004 je Castro umaknil dolar iz cirkulacije, nasledil ga je konvertibilni pezo (ni mednarodna valuta), za menjavo dolarjev v konvertibilne peze pa se zaračuna 10 % provizija. Slednja pa ne velja tudi za ostale konvertibilne valute (evro, kanadski dolar itd.).

dostopen.<sup>52</sup> Pezo je postal vse manj vreden, neuradni devizni tečaj PEZO/USD je od l. 1991, ko je znašal 20, narasel na 130 pezov za 1 dolar v avgustu l. 1994 (Leogrande in Thomas 2002: 350).

Odpiranje Kube NTI je bila velika sprememba za socialistično oblast, ki si je do tedaj lastila izključno pravico tudi nad upravljanjem gospodarstva. Kuba se je začela odpirati NTI, čeprav ni istočasno opravila privatizacije in prehoda v tržno gospodarstvo, kot so to storile srednje- in vzhodnoevropske države bivšega socialističnega bloka. Kot je bilo že omenjeno, je bila najbolj tržno usmerjena reforma uvedba samozaposlovanja, vendar se je na ta način privatiziral le majhen del gospodarstva. Do privatizacije državnih podjetij in politične tranzicije oz. prehoda iz enostrankarske v večstrankarsko demokratično ureditev, ki so jo izvedle države Srednje in Vzhodne Evrope, ni prišlo. Kuba je ekonomsko gledano danes nek hibridni sistem, kjer se mešajo elementi trga in centralnega planiranja. Predvsem je najbrž prevladal strah pred vnosom elementov »nesocialističnega« sistema. Bala se je velikih tujih podjetij in možnosti njihovega dominantnega vpliva na ekonomsko politiko ter tehnološko odvisnost od držav, iz katere prihajajo investitorji. S spodbujanjem NTI je Kuba skušala diverzificirati izvoz, pridobiti surovine in tehnologijo, nadomestiti uvoz in prodreti na nove trge ter uvesti sodobne načine upravljanja. Prvi rezultati spodbujanja in iskanja tujih investicij, ki jih je država sicer dolgo zavračala, so bile skupne naložbe v turizem in naftno industrijo, kar je omogočal zakon o NTI iz leta 1982. Leta 1982 je Castro prvič odprl otok NTI, a ker je Kuba vse do leta 1990 veljala za zelo tvegano državo, zakon o NTI pa je bil strog in tog, je prišlo le do enega skupnega projekta s tujim investitorjem (l. 1988 v turizmu). Zakon je tujim investitorjem dovoljeval skupne naložbe z domačimi državnimi podjetji v specifične projekte in repatriacijo dobičkov, dividend in dohodkov tujih delavcev v tuji valuti. Vseboval pa je tudi mnogo omejitev, kot npr. delež tujega investitorja v skupni naložbi je lahko znašal samo 49 %, nudil pa je manj jamstev, kot so jih investitorji zahtevali. Turizem, lahka industrija, gradbeništvo, proizvodnja medicinske opreme so bili sektorji, odprti za tuje investitorje (Travieso-Diaz in Ferrate 1995: 207-208).

Propad SZ, posledična izguba ekonomske pomoči in konec trgovine po subvencioniranih cenah pa so pomenili izgubo zadnjega vira konvertibilne valute. Kuba je bila zaradi gospodarske krize prisiljena iskati nove vire financiranja, tehnologijo in trge za svoje proizvode. Pri tem ni bila deležna denarne pomoči in posojil s strani tujih vlad in mednarodnih finančnih organizacij - Mednarodnega denarnega sklada in Svetovne banke (angl. WB - World Bank) -, saj je v šestdesetih letih dvajsetega stoletja izstopila iz teh organizacij. Z izločitvijo iz OAS-a pa tudi od Vseameriške banke za razvoj (angl. IDB - Inter-American Development Bank) ni prejela pomoči (Leogrande in Thomas 2002: 357).

Kuba se je odločila, da bo gospodarsko krizo skušala rešiti z NTI, ker pa je to zahtevalo bolj liberalno politiko do NTI, je kubanski parlament l. 1992 sprejel nekaj amandmajev k ustavi, s

---

<sup>52</sup> Ocene kažejo, da ima 60 % kubanskih družin dostop do dolarjev v obliki rednega dohodka. Mnoga kubanska podjetja so začela del delavske plače (motivacijo za večjo produktivnost) izplačevati v dolarjih. Pred legalizacijo dolarja so imele dostop do dolarjev le družine s sorodniki v ZDA, zaposleni v turizmu in prodajalci na črnih trgih (Leogrande in Thomas 2002: 350).

katerimi naj bi investicije na Kubi postale varnejše. Priznано je bilo lastništvo tujega partnerja v skupnih naložbah in omogočen prenos državnega kapitala v skupno naložbo. Tako dopolnjen zakon iz l. 1982 je še z nekaterimi »tihimi« posebnostmi (npr. v posebnih primerih - pri vlaganju v turizem in rudarstvo so tuji investitorji lahko imeli 51- ali več odstotno lastništvo, oproščeni so bili uvoznih carin na opremo in surovine, prosto so lahko najemali tuje osebe itd.) odstranil pomembne omejitve v zvezi z NTI. S tujimi državami<sup>53</sup> so bile podpisane tudi bilateralni investicijski sporazumi (angl. BIT - bilateral investment treaties), s katerimi se je Kuba zavezala, da ne bo razlastila imetja tujega investitorja in bo dovolila repatriacijo dobičkov (Travieso-Diaz in Ferrate 1995: 208).

Kljub zvestobi socialistični politiki in gospodarstvu so predstavniki kubanske vlade torej sprejeli vrsto ukrepov za spodbujanje NTI in izrazili interes države za pridobivanje tujega kapitala za pomoč gospodarstvu, ki se je ob propadu socialističnega bloka znašlo v krizi. Fidel Castro in ostali vodilni politiki pa kljub temu niso nikoli prikrivali namena, da bodo skušali nivo NTI ohraniti na minimumu (Spadoni 2002: 158). Od 1993 je vse več tujih podjetij stopalo na kubanski trg, večinoma zaradi možnosti ustvarjanja visokih dobičkov in utrditve položaja na trgu še pred preklicem embarga in prihodom konkurenčnih ameriških podjetij, a do sprejema novega zakona o NTI l. 1995 so bile NTI dovoljene le v redkih sektorjih gospodarstva (Travieso-Diaz in Ferrate 1995: 209).

### **2.2.2. Zakon o NTI iz leta 1995**

Pomemben korak k sprostitvi NTI na Kubi je bil sprejem novega zakona o tujih investicijah septembra 1995, ki pa je mnoge omejitve svojega predhodnika le ponovil. Zakon iz leta 1995 vsebuje nekaj določil, s katerimi naj bi bile NTI privlačnejše za tuje investitorje. Zakon omogoča NTI v vseh sektorjih gospodarstva, razen na področju javnega zdravstva, izobraževanja in vojske. Vsebuje pa tudi jamstva proti neplačanim razlastitvam tujega podjetja in zavezuje državo k varovanju investitorjev pred tožbami tretjih oseb (npr. ZDA) na kubanskih sodiščih zaradi uporabe njihove nacionalizirane lastnine. Odškodnina za razlašeno lastnino mora biti izplačana v konvertibilni valuti, višino odškodnine določita stranki sporazumno, v primeru spora pa odloča strokovna mednarodna organizacija, ki jo izbereta tuji investitor in Ministrstvo za NTI in gospodarsko sodelovanje (angl. MINVEC - Ministry of Foreign Investment and Economic Cooperation, špan. Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica) (Travieso-Diaz in Trumbull 2002: 184).

Z zakonom je bila odpravljena meja 49 % deleža tujega investitorja v lastniškem kapitalu. Čeprav je v določenih gospodarskih sektorjih tujim podjetjem dovoljeno tudi 100-odstotno lastništvo, pa je na Kubi zelo malo takih podjetij. Da bi pospešili in poenostavili proces odobritve prošnje o NTI je bilo ustanovljeno Ministrstvo za NTI in gospodarsko sodelovanje, katerega naloga je nadzorovati aktivnosti v zvezi z NTI in posredovati predlog o investiciji v

---

<sup>53</sup> Veliko Britanijo, Kitajsko, Kolumbijo, Nemčijo, Italijo, Rusijo in Španijo (Travieso-Diaz in Ferrate 1995: 208).

odobritev Izvršnemu odboru Sveta ministrov (angl. Executive Committee of the Council of Ministers) (Spadoni 2002: 160).

Zakon dovoljuje tri oblike mednarodnih ekonomskih povezovanj (MEP; špan. Asociaciones Económicas con Capital Extranjero - AECE) oz. NTI (Travieso-Diaz in Trumbull 2002: 180):

- skupne naložbe oz. mešana podjetja (angl. joint ventures, špan. empresas mixtas),
- pogodbe o mednarodnih ekonomskih povezovanjih - MEP (angl. international economic associations contracts) in povsem novo obliko, ki do tedaj ni bila dovoljena:
- podjetja v 100-odstotni tuji lasti.

### **2.2.2.1. Oblike MEP-ov**

V nadaljevanju predstavljam zgoraj navedene oblike NTI oz. MEP-ov.

#### **Skupne naložbe**

O skupni naložbi govorimo tedaj, ko eno ali več tujih podjetij z enim ali več kubanskimi partnerji ustanovi neodvisno, ločeno podjetje, ki je nova pravna oseba, v katero vloži vsak svoj delež sredstev z namenom sodelovanja pri upravljanju, tveganju in udeležbi pri dobičku. Pogodba o skupni naložbi opredeljuje lastniške deleže in prispevke posameznega investitorja ter vsebuje tudi jamstva domačim vlagateljem pri upravljanju in zagotavlja tržišča za izdelke oziroma storitve. Dobiček si pogodbene stranke delijo v skladu z lastniškim deležem. Kubanski partner običajno zagotovi nepremičnine in delovno silo, tuji vlagatelj pa kapital, tehnologijo, poslovodna in managerska znanja. Tako ustanovljeno podjetje ima lahko podružnice in predstavništva na Kubi in v tujini, kjer je lahko tudi udeleženo v lastniškem kapitalu. Ker je s pogodbo o skupni naložbi ustanovljena nova pravna oseba, ločena od investitorjev, mora biti registrirana pri kubanski Trgovinski zbornici (špan. Cámara de Comercio de la República de Cuba). Vpis v register podjetij s tujim kapitalom, ki ga ta zbornica vodi od decembra 1995, je pogoj za začetek poslovanja na Kubi. Do zamenjave pogodbenih strank lahko pride samo z dovoljenjem druge stranke in vladne ustanove, ki je odobrila skupno naložbo (Travieso-Diaz in Trumbull 2002: 180-181).

#### **Podjetja v 100-odstotni tuji lasti**

Podjetja v 100-odstotni tuji lasti so podružnice že obstoječih tujih podjetij. Tuja podjetja (npr. Mercedes-Benz, Castrol, Bank of Canada, Mexicana Air itd.) lahko brez udeležbe oziroma investicije s strani kubanskega partnerja ustanovijo svoje podružnice na Kubi. Pri kubanski trgovinski zbornici je bilo do leta 2002 registriranih prek 800 tovrstnih podružnic tujih podjetij (Travieso-Diaz in Trumbull 2002: 182). Možnost, da lahko na Kubi registrirana tuja podjetja postanejo tudi izključni lastniki kubanskih državnih podjetij ali njihovih delov, je velik premik kubanske zakonodaje k mednarodno priznanim zakonodajam o NTI in nakazuje začetek procesa privatizacije državnih podjetij. Izkušnje iz ostalih tranzicijskih držav so tudi



pokazale, da je odobritev 100-odstotnega tujega lastništva pomemben element za privabljanje NTI (Travieso-Diaz in Ferrate 1995: 210-211). Čeprav zakon iz leta 1995 dovoljuje ustanovitev podjetij v 100-odstotni lasti tujega lastnika, oblast tovrstni obliki NTI ni naklonjena. Opozorila je celo, da bo to dovolila le maloštevilnim podjetjem v določenih dejavnostih (Travieso-Diaz in Trumbull 2002: 182).

### **Zamenjava dolga za lastniški vložek**

Da bi Kuba postala zanimivejša za tuje investitorje in si povrnila zaupanje kreditorjev, bi morala zmanjšati dolg v konvertibilni valuti, ki je bil l. 2000 ocenjen na 11 mrd USD. Veliko večino tega dolguje evropskim bankam in Japonski. V zadnjih letih se je Kuba uspela dokaj uspešno pogajati o odplačevanju kratkoročnega dolga z Japonsko, Italijo, Belgijo, Španijo, Kanado in Veliko Britanijo, kar je omogočilo ponovno financiranje izvoznih poslov in pospeševanje trgovanja. Kuba je potencialnim vlagateljem ponujala različne finančne možnosti in se začela posluževati različnih strategij za zmanjševanje dolga. Leta 1994 je začela s pogajanjem o zamenjavi dolga za lastniški kapital. V večini mehiških telekomunikacijskih podjetij je uspela zamenjati 200 mio USD dolga za lastniški vložek, dodatnih 20 mio USD pa še v cementarni. V mesni predelovalni industriji pa je 30 mio USD dolga do Urugvaja ravno tako zamenjala za lastniški vložek. Kljub tem uspešnim zamenjavam in še trajajočim pogajanjem pa Kuba ni uspela doseči sporazuma s člani Pariškega kluba, ki jim dolguje večino dolgoročnega dolga v konvertibilni valuti (Leogrande in Thomas 2002: 345-346).

### **Pogodbe o mednarodnih ekonomskih povezovanjih**

Z uvedbo pogodb o MEP-ih je bil vzpostavljen t. i. dvotirni sistem politike NTI (angl. two-track foreign investment policy), ki je omogočil bolj fleksibilno, hitrejše in cenejše investiranje tujih partnerjev predvsem v manjša in srednje velika podjetja. Prvi tir predstavljajo skupne naložbe in podjetja v 100-odstotni tuji lastni, drugi tir pa pogodbe o mednarodnih ekonomskih povezovanjih.

Kubanska zakonodaja majhnim in srednje velikim podjetjem omogoča sklepanje pogodb o MEP-ih, t. i. drugi tir investicijske politike, kjer ne gre za »kapitalsko« temveč za pogodbeno razmerje. Dve najnovejši obliki MEP-a sta po uradnem priznanju Izvršnega odbora Sveta ministrov decembra 2000 pogodba o proizvodjanju (angl. production contract, špan. contratos de produccion cooperada de bienes o la prestacion de servicios) in pogodba o upravljanju (angl. management contract, špan. contratos de administracion productiva) (Travieso-Diaz in Trumbull 2002: 181).

Pogodbe o proizvodjanju so vse pogostejši mehanizem, s katerim Kuba privablja NTI. Pri eni od številnih oblik pogodb o proizvodjanju tuji investitor da kubanskemu partnerju posojilo v obliki denarnih sredstev, surovin, tehnologije ali know-howa v zameno za blago oz. storitve po pogodbeno določeni ceni. Tako slednji odplačuje posojilo, si zagotovi tržišče za svoje

izdelke in nadomešča uvoz, tuji partner pa dobi določeno količino izdelkov po nižji ceni. Proces odobritve tovrstne pogodbe je preprostejši in hitrejši<sup>54</sup> (okrog 2-3 mesece) ter zahteva manj za odobritev potrebnih dokumentov. Te pogodbe so primerne predvsem za delovno intenzivne panoge, saj omogočajo kubanskim podjetjem s presežkom zaposlenih pridobiti kapital in tehnologijo, s katerima lahko povečajo produktivnost delovne sile (Spadoni 2002: 170-171).

Pogodbe o upravljanju so najpogostejša oblika NTI v turizmu, čeprav niso značilne samo zanj. Po sprejemu zakona o NTI leta 1982 je kubanska vlada namreč ugotovila, da tuja podjetja učinkoviteje upravljajo s turističnimi zmogljivostmi kot pa domača državna podjetja (Travieso-Diaz in Trumbull 2002: 182).

Po podatkih Conas-a (špan. Consultores Asociados - državno podjetje za svetovanje neposrednim tujim investitorjem) vlada v zadnjih letih spodbuja tuje investitorje k sklepanju pogodb o proizvodnji in upravljanju s kubanskimi podjetji, še preden bi se odločili za skupne naložbe. Pogodbe se običajno sklene za krajše obdobje (leto dni) in omogočajo obema udeleženi stranema razmeroma manj tvegan poskus sodelovanja, preden se odločita za bolj trajno skupno naložbo, tuji investitor pa lahko v tem času bolje spozna kubansko poslovno okolje. Ena izmed pomembnih prednosti teh pogodb je tudi ta, da delavce plačuje vlada v domači valuti, s čimer je tuji partner oproščen nakazovanja plač kubanskim delavcem v dolarjih oz. evrih preko državnih agencij in davka na plačilno listo (Travieso-Diaz in Trumbull 2002: 181).

Kljub temu, da pogodbe o proizvodnji in upravljanju vsebinsko niso NTI in so v kubanski plačilni bilanci pravilno uvrščene med kratkoročni kapital, jih zakon o NTI obravnava kot take.

#### ***2.2.2.2. Operativne značilnosti skupnih naložb***

Najprej si pogledajmo postopek odobritve, nato pa še sistem zaposlovanja v skupni naložbi.

#### **Postopek odobritve skupne naložbe**

Tuji investitor predloži priporočilno pismo in vso potrebno dokumentacijo MINVEC-u, ki nato presodi, če (Travieso-Diaz in Trumbull 2002: 187-188):

- predlagana investicija sodi med prioritete,
- potencialni investitor ne bi ogrožal obstoječih državnih podjetij,
- je solventen,
- je njegov poslovni načrt izvedljiv in
- je investirani kapital pridobljen na zakonit način.

---

<sup>54</sup> Pogajanja in odobritev skupnega vlaganja mora izvesti Izvršni odbor Sveta ministrov, kar običajno traja od 10 do 11 mesecev. Pogodbo o proizvodnji in upravljanju pa odobri ministrstvo, ki je pristojno za nadzor kubanskega podjetja, s katerim tuji partner želi skleniti pogodbo.

Če je prvi korak uspešen in MINVEC odobri priporočilno pismo, se lahko kubanski partner začne pogajati s tujim investitorjem. Pogajanja lahko trajajo več mesecev, ko pa je sporazum dosežen, partnerja sestavita še poslovni načrt skupne naložbe, ki mora vsebovati vse podrobnosti o ustanovitvi in upravljanju skupne naložbe, kot npr. delež tujega in kubanskega investitorja, plan kadrov, proizvodnje in prodaje, lokacijo podjetja in vplive na okolje. Poslovni načrt mora vsebovati vse podatke, ki bi jih lahko zahtevala pristojna ministrstva. Ministrstvo za finance in cene npr. lahko zahteva plan prodaje, da bi tako preprečilo morebitno konkurenco državnim podjetjem pri prodaji podobnih proizvodov, Ministrstvo za delo, ki regulira plače delavcev v državnih podjetjih in skupnih naložbah, pa bi lahko zahtevalo podrobne podatke o številu zaposlenih delavcev v skupni naložbi, poklicni strukturi in višini plač, ki brez posebnega dovoljenja ne smejo presegati plač v državnih podjetjih (Travieso-Diaz in Trumbull 2002: 188).

Tuji investitor izroči poslovni načrt MINVEC-u, ki ga v skladu s priporočili predloži vladni komisiji, sestavljeni iz predstavnikov ministrstev in vodij agencij. Zakon iz l. 1995 ne opredeljuje dovolj jasno, katera ministrstva in agencije odločajo o sprejemu investicije. Vladna komisija mora na podlagi poslovnega načrta sprejeti oz. zavrniti tujo investicijo v roku 60 dni od preložitve predloga o skupni naložbi. Le izjemoma so predlogi sprejeti ob prvi predložitvi. Komisija lahko zavrne celoten predlog ali pa poslovni načrt vrne investitorju v izpopolnitev zaradi posameznih pomanjkljivosti. Ko tuji investitor načrt popravi in dopolni, ga ponovno pošlje vladni komisiji, ki ima za odgovor ponovno na voljo 60 dni. Ko komisija prejme predlog o investiciji, ga pošlje naprej v odobritev Izvršnemu odboru Sveta ministrov,<sup>55</sup> ki ima pri tem zadnjo besedo. Po odobritvi tuji investitor, kubanski partner in predstavnik Izvršnega odbora podpišejo listino o ustanovitvi podjetja, ki je nato registrirano pri kubanski Trgovinski zbornici, nakar lahko začne poslovati. Tako zapleten in dolgotrajen proces z negotovim izidom, ki zahteva sodelovanje in naklonjenost predstavnikov številnih ministrstev in vodij agencij ter celo samega predsednika Castra, ovira in odvrča vse, razen najodločnejših investitorjev (Travieso-Diaz in Trumbull 2002: 189).

### **Sistem zaposlovanja v skupni naložbi**

Zakon sicer dovoljuje tujemu investitorju, da zaposli svoje osebje na vodilnih in strokovnih položajih, kubanske delovne sile pa ne sme neposredno zaposliti niti tuji investitor niti novonastalo podjetje – skupno naložbo. Zakon iz l. 1995 je ohranil določilo zakona iz l. 1982, ki zahteva, da kubansko delovno silo zagotovi država preko agencije za zaposlovanje, ki jo ustanovi MINVEC.<sup>56</sup> Agencija vodi tudi register brezposelnih,<sup>57</sup> določa pogoje zaposlovanja in prenehanja delovnega razmerja (Travieso-Diaz in Trumbull 2002: 190).

---

<sup>55</sup> Njegovi člani so: predsednik Kube, minister za obrambo in podpredsednik.

<sup>56</sup> Podjetje s tujim kapitalom lahko samo pridobi zaposlene le v izjemnih primerih (če je to navedeno v sklepu o ustanovitvi takega podjetja).

<sup>57</sup> Način oblikovanja registra (špan. bolsa de trabajo) in število brezposelnih v registru nista znana.

Tuji investitor in kubanski partner v poslovnem načrtu navedeta število delavcev in skleneta sporazum z agencijo, ki je običajno podružnica državnega podjetja v tisti panogi gospodarstva, kjer bo investicija izvedena. Agencija za zaposlovanje in skupna naložba sporazumno določita mesečno plačo v dolarjih za posamezen poklic, na katero tuji investitor plača agenciji še 25-odstotni davek na plače. Agencija, ki ji tuje podjetje nakazuje plače v konvertibilni valuti, plačuje delavce v pezih glede na višino povprečne državne plače za enakovredno delo, določene s strani Ministrstva za delo in socialno varnost. Na ta način se državni proračun polni s konvertibilno valuto, s čimer se verjetno v največji meri financirata zdravstvo in izobraževanje (Travieso-Diaz in Trumbull 2002: 191).

Agencija izbere delavce na podlagi intervjuja med vodstvom skupne naložbe in delavci iz registra. Končno odločitev o izbiri primerne kandidata podata tuji investitor in kubanski partner. Če želi tuji investitor zaposliti delavca, ki ni vpisan v register, agencija najprej preveri nekaznovanost in moralno ustreznost delavca.<sup>58</sup> Tovrsten način zaposlovanja ima določene prednosti, kot npr. pomaga tujemu investitorju, ki ne pozna kubanskega gospodarstva in trga delovne sile, da najame primerne in zanesljive delavce, in pomanjkljivosti, ker delavci iz registra niso vedno najboljše kvalificirani za določeno delo (Travieso-Diaz in Trumbull 2002: 191).

Podružnice tujih podjetij na Kubi imajo rahlo drugačen način zaposlovanja kot skupne naložbe, saj kubansko delovno silo pridobijo preko agencije za zaposlovanje ACOREC (špan. Agencia de Contratacion a Representaciones Comerciales), ki je specializirana za zagotavljanje delovne sile podružnicam tujih podjetij. Podružnica zaposli izbranega kandidata z eno- do dvomesečno poskusno dobo, med katero ga lahko tudi odslovi. Če pa se odloči delavca obdržati, sklene z ACOREC-om pogodbo za delavca za obdobje do petih let. Delavci, zaposleni preko te agencije, so ravno tako plačani v pezih glede na povprečno državno plačo za enakovredno delo. Agencija, ki pa zagotavlja kubansko delovno silo tujim ambasadam, ostalim predstavništvom tujih vlad in mednarodnih organizacij, pa se imenuje CUBALSE (špan. Cuba al Servicio de Extranjeros) (Travieso-Diaz in Trumbull 2002: 192).

Kubansko politiko zaposlovanja so kubanske neodvisne organizacije in številne mednarodne organizacije, kot sta ILO (angl. International Labour Organization - Mednarodna organizacija dela) in OZN (Organizacija združenih narodov) označile za izkoriščevalsko, saj krši več temeljnih konvencij o človekovih in delavskih pravicah, tudi mnoge, ki jih je ratificirala kubanska vlada. Slednja seveda mednarodne kritike zavrača in dodaja, da bi njeno politiko zaposlovanja v kapitalističnem sistemu lahko označili za izkoriščevalsko, vendar je v socialističnem sistemu tak način zaposlovanja nujen in upravičen, za kar navaja tri razloge (Travieso-Diaz in Trumbull 2002: 192-193):

- Kodeks o zaposlovanju zagotavlja kubanski delovni sili določene pravice: enomesečni plačani dopust na leto, plačani bolniški dopust z jamstvom vrnitve na isto delovno

---

<sup>58</sup> Čeprav članstvo v komunistični stranki ni nujen pogoj za zaposlitev, pa morajo kubanski delavci v tujih vlaganjih vseeno kazati zvestobo tej stranki. To ni v skladu z določili 111. konvencije ILO.

mesto in plačani porodniški dopust od sedmega meseca nosečnosti do šestega meseca starosti otroka. Poleg tega pa agencije jamčijo za enakovredno plačilo in enake možnosti pri zaposlovanju žensk in moških.

- Zaposlovanje preko agencije pomaga ohranяти sistem socialnega skrbstva. Agencije zagotavljajo za vlado trajen vir tuje konvertibilne valute, saj v skupnih naložbah in tujih podjetjih dela okrog 30.000 Kubancev. S takim načinom zaposlovanja vlada zbere okrog 15 mio USD na mesec.
- Kubanska vlada zahteva, da vsaka gospodarska panoga zbere določeno vsoto denarja, s katerim se financira sistem socialnega skrbstva: brezplačna zdravstvena oskrba, izobraževanje itd.

Vlada zagovarja dejstvo, da je denar, ki si ga prilasti od delavcev, reinvestiran v dobro celotnega prebivalstva. To je edini način, ki je združljiv s cilji socializma, saj si vlada ne more dovoliti, da bi bili delavci v skupnih naložbah (predstavljajo okrog 0,7 % vseh zaposlenih) plačani več kot delavci v državnih podjetjih (77,5 % vseh zaposlenih).<sup>59</sup>

Argumenti kubanske vlade niso prepričali ameriških avtorjev in mednarodne javnosti. Prilاشčanje delavskih plač je kršitev mednarodnih konvencij in tudi samega kubanskega kodeksa o zaposlovanju. Država bi lahko programe socialnega skrbstva financirala z nadaljnjim odpiranjem države NTI in pobiranjem davka od dobička podjetij s tujim kapitalom.<sup>60</sup> Lahko bi tudi privatizirala državna podjetja in dovolila njihovo korenitejšo preoblikovanje. Kubanski režim pa ostaja le pri besedah, saj v njegovih žepih ostaja preko 95 % plač kubanskih delavcev, zaposlenih v skupnih naložbah. V zadnjih letih vse več tega zaslužka nameni ključnim gospodarskim dejavnostim, ne pa čedalje obsežnejšim programom »blagostanja za vse« (Travieso-Diaz in Trumbull 2002: 194).

Delavci, zaposleni v skupnih naložbah in podružnicah tujih podjetij, so sicer prepričani, da imajo boljše delovne pogoje,<sup>61</sup> kot bi jih imeli v državnih podjetjih. Običajno tuji investitor zaradi ohranjanja produktivnosti delavcev (pogosto tudi zaradi preprečevanja kraj orodja in materiala) izplačuje delavcem nagrade in stimulacijo v dolarjih.<sup>62</sup> S tem si kupuje tudi njihovo vsaj navidezno poštenost, strokovnost in zvestobo. Vlada se zaveda, da so delavci premalo plačani, a ker sama nadzira in narekuje delavske plače, je izplačevanje tovrstnih nagrad nezakonito. Ker je plan kadrov in s tem tudi mesečni obseg ur dela posameznega delavca vnaprej določen v poslovnem načrtu, morajo nadure biti plačane v USD tako rekoč »pod mizo«, in ravno to spodbuja Kubance za delo v skupnih naložbah. Plačo dobijo v dveh delih, en del je uraden v pezih, drugi pa neuraden v dolarjih in ostalih dobrinah. Mnenja delavcev o upravičenosti zaplembe velikega dela njihove plače s strani države so zato različna – mnogi menijo, da za življenje ne potrebujejo veliko denarja, saj od države po subvencioniranih cenah

<sup>59</sup> Delavci v državnih podjetjih dobijo mesečno plačo okrog 250 pezov, kar je manj kot 10 USD/mesec, delavec v skupni naložbi pa bi lahko dobil 500 USD/mesec. Prišlo bi do velike neenakosti med tema dvema razredoma delavcev, kar bi privedlo do nezadovoljstva delavcev v državnih podjetjih, socialnih nemirov, padca produktivnosti in verjetno padca vlade.

<sup>60</sup> Naj omenim, da so kljub bahanju vlade o zagotavljanju socialnega skrbstva izdatki za socialno skrbstvo na prebivalca precej nižji kot v številnih drugih državah Latinske Amerike (Argentini, Urugvaji, Paname, Brazilije in Čila). L. 1997 so na Kubi izdatki za socialno skrbstvo znašali le 457 USD/prebivalca.

<sup>61</sup> Pisarne tujih podjetij so običajno klimatizirane, kar je redkost na Kubi. Poleg rednega dohodka imajo delavci še druge ugodnosti, npr. zastoj obleke, hrano, prevoz na delo in z njega itd.

<sup>62</sup> V nekaterih tujih podjetjih so začeli izplačevati nagrade kar v višini 10 USD/mesec.

prejemajo osnovne življenjske potrebščine in brezplačno zdravstvo in šolstvo. Kljub temu pa delavci ne uživajo svoboščin, ki jih drugje celo najslabše plačani. Tudi delavci v skupnih naložbah so državni uslužbenci, saj država odloča o tem, koga bo zaposlila, za koliko časa in denarja - režim nagrajuje zveste in kaznuje drugače misleče (Travieso-Diaz in Trumbull 2002: 195-196).

Kubanska delovna sila je sredstvo za doseganje drugih strateških ciljev države. Sistem zaposlovanja in delavska zakonodaja sta največji oviri za privabljanje NTI na otok. Zaradi plačevanja še dodatnega dela plače imajo tuji investitorji višje obratovalne stroške, so manj konkurenčni in dobičkonosni. Ne morejo izbirati najustrežnejšega osebja, nimajo nadzora nad zaposlovanjem in so predmet mednarodne kritike zaradi sodelovanja pri izkoriščanju delavcev (Travieso-Diaz in Trumbull 2002: 195-196).

### ***2.2.2.3. Prednosti in slabosti investiranja na Kubo***

Postopek odobritve NTI je bil z novih zakonom poenostavljen, poleg tega pa imajo podjetja s tujim kapitalom tudi pravico do neposrednega nakupa in prodaje blaga v tujini, kar je bilo pred sprejemom tega zakona dovoljeno samo državi. Tuji investitorji lahko v matično državo prenesejo v konvertibilni valuti svoje zasluzke, prihodke od prodaje podjetja, plače nekubanskih delavcev in odškodnino, ki jo podjetje prejme v primeru razlastitve (Travieso-Diaz in Trumbull 2002: 183).

Tuje investitorje privlači predvsem to, da na Kubi ni konkurence ameriških podjetij in za investiranje zadostujejo že majhni zneski kapitala, ki se povrnejo v relativno kratkem času. Ugodne učinke imajo pa tudi nekatere naravne in demografske značilnosti. Kubanci so večinoma dobro izobraženi,<sup>63</sup> nepismenih skoraj ni več, stopnja kriminalitete je nizka, stopnja osebne varnosti pa je v primerjavi z drugimi latinskoameriškiimi državami visoka. Preko otoka potekajo prometne in trgovske poti med Južno, Srednjo in Severno Ameriko, razdalje do Mehike, Floride in karibskih otokov so majhne. Tudi opremljenost s transportno infrastrukturo je razmeroma dobra: od enainvajsetih letališč je devet mednarodnih, številne so morske luke, dobra sta avtocestni in železniški sistem (Travieso-Diaz in Trumbull 2002: 186).

Kljub številnim ugodnostim zakona o NTI iz leta 1995 pa na Kubi notranje in zunanje ovire preprečujejo odprtost otoka za večji dotok NTI. Notranje ovire predstavlja kubanska vlada, ki nadzira ekonomske aktivnosti na otoku in narekuje pogoje, pod katerimi je skupna naložba lahko odobrena. Sedaj vlada dovoljuje investiranje le tistim tujim partnerjem, ki izpolnjujejo določene kriterije, kot npr. sposobnost zagotavljanja finančne pomoči, tehnologije in novih trgov, v prihodnje pa bo vlada še bolj selektivno izbirala tuje partnerje. Center za spodbujanje investicij in MINVEC sta objavila, da so NTI le dopolnilo k razvoju domačega gospodarstva,

---

<sup>63</sup> Kuba ima najvišji odstotek univerzitetno izobraženih v Latinski Ameriki.

ki je osredotočeno na iskanje novih trgov za izvoz (in s tem zagotavljanje konvertibilne valute) in konkurenčnih tehnologij (Travieso-Diaz in Ferrate 1995: 212).

Tuje investicije v podjetja, ki bi neposredno konkurirala ostalim državnim podjetjem, niso dovoljene. Dovoljene so le investicije, ki prinašajo korist tako domačim državnim podjetjem kot tujemu investitorju. Odločitev o tem, katere NTI so potrebne, v celoti določi vlada in niso odvisne od potreb trga. Šele nato določi, kdo bi lahko bil primeren investitor. Tuji investitorji morajo sklepati skupne naložbe s togimi državnimi, ne privatnimi podjetji, ki lahko delujejo le v skladu z družbenimi smernicami, ki jih določi vlada. Tuji investitor lahko oblikuje skupno naložbo s tistim kubanskim podjetjem, katerega poslanstvo ustreza predlagani investiciji in ne ogroža ostalih državnih podjetij v določeni dejavnosti. Do umetnih in zato poslovno manj uspešnih povezovanj prihaja prav zaradi različnih interesov tujega investitorja (ustvarjanje dobička) in kubanske vlade (varovanje domačih podjetij pred konkurenco). Pereč problem je tudi nujnost zaposlitve kubanskih delavcev preko agencije za zaposlovanje (Travieso-Diaz in Trumbull 2002: 186-187).

Tuje investitorje ovira tudi to, da ne smejo kupiti zemljišča, ki je v državni ali v lasti kubanskega partnerja pri skupni naložbi. Zakon iz l. 1995 sicer omogoča tujemu investitorju pridobitev nepremičnin, a pogoji za pridobitev lastnine nepremičnin niso jasni. O dovoljenju za nakup zgradb in zemljišč odloča kubanska oblast ad-hoc za vsak primer posebej (Travieso-Diaz in Ferrate 1995: 211).

Zunanji oviri za NTI pa sta dve. Prva je zelo visoka zunanja zadolženost Kube, zaradi katere ni več upravičena do kreditov mednarodnih denarnih in finančnih organizacij. Še pred razpadom SZ je Kuba dolgovala mednarodnim privatnim in javnim posojilodajalcem iz zahodnih dežel pribl. 6 mrd USD. Zaradi neplačevanja teh obveznosti Kuba ne prejema več posojil od članic Pariškega kluba. Ker ni članica IMF-a, ne more pridobivati niti izvoznih kreditov tujih vlad, z izjemo Španije in Francije, ki aktivno investirata in poslujeta na Kubi. Nezmožnost pridobivanja kreditov od svetovnih finančnih institucij omejuje financiranje projektov in s tem tudi število investitorjev in vrste investicijskih projektov, ki bi lahko bili izvedeni (Travieso-Diaz in Ferrate 1995: 212).

Druga ovira je trgovinski embargo ZDA, ki prepoveduje kubanskim podjetjem nastop na velikem ameriškem tržišču in tudi svojim podjetjem in njihovim podružnicam poslovanje in investiranje na Kubo. Še več, ker si ZDA prizadevajo onemogočiti tudi tretjim državam investiranje na Kubo, kjer naj bi poslovali z lastnino, ki je bila z nacionalizacijo zaplenjena ameriškim državljanom, so l. 1996 sprejele Helms-Burtonov zakon (glej prilogo H), ki uvaja ekonomske sankcije, ki naj bi povzročile spremembo oblasti in posledično tudi spremembo gospodarstva, s čimer pa ZDA kršijo suverenost Kube in načelo neintervencije. Zakon je naletel na burne mednarodne reakcije, predvsem zaradi tožb subjektov tretjih držav, ki so poslovali z ameriško zaseženo lastnino. Pritožile so se predvsem članice Evropske unije in CARICOM-a (angl. Carribean Community and Common Market Nations) (Freer 1995: 441-447).

### 3. RAZVOJ TURIZMA IN POMEN VHODNIH NTI

#### 3.1. MEHIKA

To poglavje govori o tem, da se Mehika pred letom 1960 razvoju turizma ni sistematično posvečala. Večji del prve polovice 20. stoletja je vlada ustanavljala številna ministrstva, komisije, združenja in komiteje, katerih naloga je bilo spodbujanje turizma z zelo malo finančnimi sredstvi. Večina teh organizacij je delovala le kratek čas, saj so jih vlade pogosto ukinjale, preimenovala in celo ponovno ustanavljale. Turizem se je v Mehiki začel sistematično in pospešeno razvijati po letu 1968, ko je država opredelila pet novih obalnih destinacij, ki jih je kasneje s pomočjo Državnega sklada za razvoj turizma (FONATUR-ja) tudi uspešno zgradila. V nadaljevanju bomo tudi videli, da so vse do sredine 80-ih let v mehiškem turističnem sektorju prevladovala nekapitalske povezave, neposredni tuji investitorji pa so vstopali predvsem preko pogodb o upravljanju in franšiz. Kasneje pa sta privatizacija in pospešena liberalizacija NTI vendar pripomogli k nastanku skupnih naložb oz. prisotnosti NTI tudi v turizmu. Čeprav se slednje iz leta v leto povečujejo, pa ostajajo skoncentrirane v turistično že razvitih državah Mehike, njihov delež v vseh prilivih NTI v Mehiko pa ostaja majhen.

#### 3.1.1. Razvoj turizma

##### 3.1.1.1. Začetki razvoja turizma (1929-1945)

Po prvi svetovni vojni se je na Kubo in v Kanado stekalo največ ameriških dolarjev. V Kanado so ameriški turisti zahajali predvsem zaradi aktivnosti na prostem, kot so smučanje, ribarjenje ipd., na tropski otok Kubo pa zaradi prečudovitih plaž in iger na srečo. Le malokateri ameriški turist je obiskal južno, najbolj »prepirljivo in barbarsko« sosedo Mehiko, s katero so ZDA imele dolgotrajne napete politične in kulturne odnose vse od sredine 19. stoletja, ko sta se državi zapletli v vojno (1846-1848), v kateri je Mehika izgubila skoraj polovico svojega ozemlja (Berger 2006: 11).

Leta 1927 je vlada prvič uradno izrazila zanimanje za razvoj turizma, leto kasneje pa je sledil prvi institucionalni korak. Zvezna vlada je znotraj Ministrstva za notranje zadeve ustanovila državno-privatno Proturistično komisijo (angl. Pro-Tourism Commission, špan. CPT - Comision Pro-Turismo), ki jo je pol leta kasneje (junija 1929) reorganizirala v Mešano proturistično komisijo (angl. Mixed Pro-Tourism commmission, špan. CMPT - Comision Mixta Pro-Turismo), še leto kasneje pa preimenovala v Državno turistično komisijo (angl. National Tourism Commission, špan. CNT – Comision Nacional de Turismo).<sup>64</sup> Mehika si je

---

<sup>64</sup> Preimenovanje CMPT-ja v CNT naj bi komisiji omogočilo večjo pravno moč pri pridobivanju donacij, vladnih subvencij in davčnih olajšav (Berger 2006: 25).



v poznih 20-ih letih 20. stoletja počasi opomogla od revolucije v obdobju 1910 in 1920 ter od verske državljanske vojne med letoma 1926 in 1929 (Moreno 2003: 12-18).

Ker pa je vlada začela turizmu utirati pot prav v začetku velike gospodarske krize, v obdobju do leta 1935 ni bilo vidnega napredka. Začetna leta vseeno niso bila izgubljena, saj je država to obdobje izkoristila za proučevanje učinkov turizma drugje na svetu in kasneje je na podlagi teh analiz opredelila glavne strateške cilje, ki so pripeljali turizem do uspešne gospodarske dejavnosti. Ministrstvo za zunanje zadeve je tako junija 1928 vsem mehiškim veleposlaništvom po svetu naročilo raziskavo turizma v njihovih državah.<sup>65</sup> Med poročili, ki so jih dobili, sta bili poročili Kanade in Kube najbolj proučeni, predvsem z vidika dobičkov, ki jih je turizem prinašal tema dvema državam, in z vidika izgube državne kontrole nad razvojem turizma (Berger 2006: 15-16). Mehiški konzul v Havani je poročal o visoki zaslužkih v turizmu na Kubi, zasluge za to pa je pripisoval predvsem ustanovitvi posebne institucije - Kubanske državne turistične komisije (angl. Cuba National Tourism Commission), v katero so privatna podjetja prispevala visok del finančnih sredstev. Kuba je predstavljala model ekstremov, najboljših in najslabših učinkov turizma na gospodarstvo in družbo. Poleg visokih dobičkov, izredno urejenega transportnega sistema, modernih hotelskih kapacitet, možnosti neskončne zabave in iger na srečo, pa je turizem na Kubi imel tudi slabe učinke. Turizem je koristil prinašal le ameriškim investitorjem, ki so imeli v lasti skoraj vse turistične kapacitete, infrastrukturo, transportne družbe itd. Država je s turizmom izgubila neodvisnost in vse koristi, ki bi jih lahko turizem prinašal domačemu prebivalstvu. Poročila, ki jih je pridobilo Ministrstvo za zunanje zadeve, so bila zelo dragocena in pomembna pri začetnih korakih organiziranja razvoja in same promocije turizma v Mehiki (Berger 2006: 18-19).

Prav med obema svetovnjima vojnama, ko sta se v Evropi, ki je bila prizadeta od prve svetovne vojne, pojavila fašizem in nacionalsocializem, se je na zahodni polobli začel krepiti boj za ameriške turiste in dolarje. Mehiška porevolucionarna obljuba o napredku in razvoju, združena z možnostjo sodelovanja z Združenimi državami Amerike in možnostjo prevzeta evropskih trgov, je Mehiko vodila v novo dobo – t. i. dobo upanja. Med letoma 1928 in 1934 so bile za potrebe razvoja turizma ustanovljene številne organizacije in komisije. Eden od prvih in zelo pomemben spodbujevalec razvoja mehiškega turizma je bil tudi direktor leta 1925 ustanovljene Mehiške centralne banke (špan. Banco de Mexico, S.A.) Alberto Mascareñas, ki je aprila 1928 v okviru slednje ustanovil Oddelek za turizem (angl. Bank of Mexico's Tourist Department). Takrat so izredno pomembno vlogo odigrala tudi privatna podjetja, ki jih je vlada povabila k sodelovanju, saj se je zavedala, da sama ne bo mogla zagotoviti uspešnega razvoja in promocije turizma (Waters 1999: 22-25).

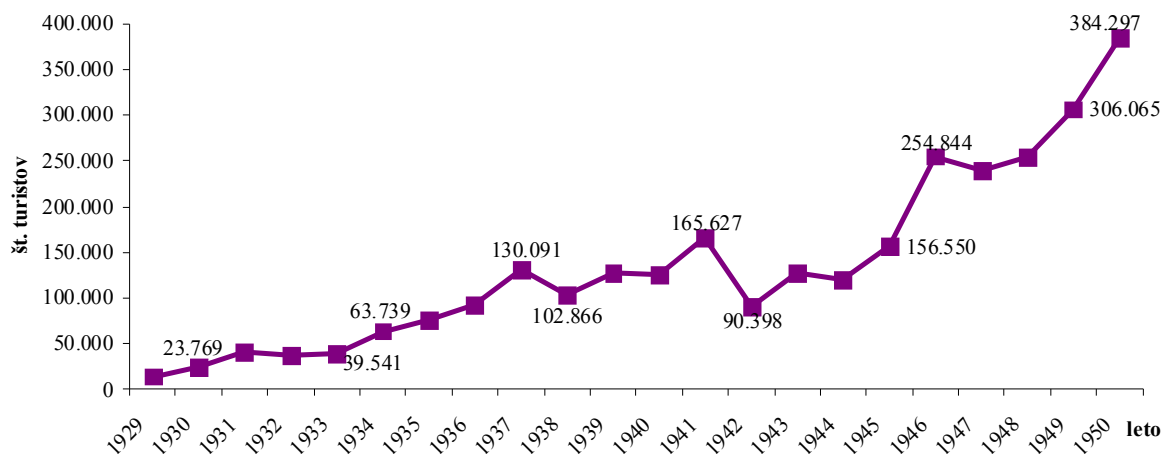
Predstavniki Državne turistične komisije (v nadaljevanju CNT) so si pri začetnih korakih razvoja turizma pomagali prav s študijo Ministrstva za zunanje zadeve, dobivali pa so tudi namige tiska in turistov, da je treba zgraditi avtocestne povezave in namestitvene kapacitete

---

<sup>65</sup> Poslalo jim je vprašalnik z osmimi vprašanji (Berger 2006: 16): Zakaj je turizem pomemben? Kakšne vrste turisti obiskujejo državo? Kakšne vrste propagande se države poslužujejo pri promociji turizma? Kakšne so koristi turizma? Kakšne so slabosti turizma? Kakšne metode se uporabljajo za odganjanje nezaželenih turistov? Kakšne poteze sprejemajo Trgovinska zbornica in finančne institucije za spodbujanje in ureditev turizma? Kakšne poteze sprejema vlada za spodbujanje in ureditev turizma? (Berger 2006: 15-16).

ter tako omogočiti varen in enostaven prehod meje ameriškim turistom. Mehiška vlada vse do leta 1934 ni rešila teh problemov, saj so se mehiško in pa tudi ostala gospodarstva po svetu v obdobju med letoma 1931 in 1934 znašla v globoki gospodarski krizi. Ministrstvo za finance zaradi depresije ni priskrbelo sredstev, ki jih je obljubilo CNT-ju, da se je situacija še poslabšala, pa so leta 1932 zaradi pomanjkanja vladnih sredstev odložili še gradnjo avtocest v Puebli, Taxco in na Yucatanu. Kljub finančnim problemom in nezadostnemu razvoju turistične infrastrukture se je med letoma 1930 in 1931 število turistov podvojilo (z 23.769 na 41.271), ko pa sta si ZDA in Mehika leta 1934 rahlo opomogli, pa je število turistov naraslo kar na 63.739 (Berger 2006: 27) (glej sliko 3.1).

**Slika 3.1: Število prihodov turistov v Mehiko, 1929-1950**



Vir: Berger 2006: 121

Postavlja se vprašanje, kako je lahko v času največje gospodarske krize, ko ni bil zgrajen niti en hotel višje kategorije v Mexico Cityju in ko se nista niti infrastruktura in transportni sistem izboljšala, število turistov (predvsem ameriških) v Mehiki naraščalo (Berger 2006: 28). Odgovor ponuja gospodarska depresija, ki je sicer v tistem obdobju onespobila vlado in privatne turistične organizacije, obenem pa naredila prostor t. i. navdušenim privrženecem turizma, ki so bili v večini člani mehiške elite. Ti so načrtovali izgradnjo hotelov (nekateri od njih so kasneje celo zgradili) in pospešeno propagirali mehiški turizem v ameriških časopisih in ostalih medijih. Ta pripravljenost za promocijo in razvoj turizma s strani prijateljev mehiškega turizma v ZDA je zmanjšala strahove v javnosti in izboljšala mnenje Američanov o njihovi uporniški in zaostali južni sosedi. Načrti za izgradnjo hotelov in spodbudni članki so ohranjali tako mehiško vlado kot javnost zainteresirano za turizem, ki je, kot bomo videli kasneje, v nekaj desetletjih postala najuspešnejša veja mehiškega gospodarstva. Turizem je pomenil pot do napredka, saj bi ameriški dolarji v državni blagajni omogočili razvoj ostalih gospodarskih dejavnosti, zagotovili delovna mesta in utrdili narodno zavest, ne da bi si tuji prilastili gospodarstvo (Moreno 2003: 29-34).

Do odprtja mednarodne avtoceste Nuevo Laredo-Mexico City je po osmih letnih gradnje vendarle prišlo leta 1936. Avtocesta je pomenila most med dvema prej sovražnima narodoma in pot do dobrih sosedskih odnosov – obe ideji sta bili ukoreninjeni tudi v promocijski

kampanji za razvoj turizma po letu 1936. Cesta je pomenila novo obdobje v razvoju turizma v Mehiki, saj je med letoma 1935 in 1937 prišlo skoraj do dvakratnega povečanja števila gostov (glej sliko 3.1). Vlada in zasebna podjetja so se ob tako hitro rastočem trgu soočala s problemom zagotavljanja namestitvenih kapacitet in storitev za turiste (Berger 2006: 45-46).

Vse od leta 1938 je Mehiško avtomobilsko združenje - AMA uspešno prepričevalo mehiške elitne kroge, da so investirali kapital v dokončanje avtocest, izgradnjo hotelov in motelov. Vlada je po odprtju avtoceste Nuevo Laredo–Mexico City ustanovila nov Državni turistični komite (angl. National Tourism Committee, špan. CTNT - Comite Nacional de Turismo), ki naj bi v razvoj turizma privabil zasebna podjetja. Člani CTNT-ja so bili predstavniki velikih transportnih in naftnih podjetij, bančnih institucij, potovalnih agencij, hotelov in tudi člani AMA. V nasprotju z njegovimi predhodniki CMPT-jem (Mešano proturistično komisijo) in CNT-jem (Državno turistično komisijo) je bil CTNT zelo uspešen pri promociji turizma še posebej po letu 1938. Na to pa sta deloma vplivala tudi mir in stabilnost v državi v času predsednika Lazara Cardenas (1934-1940), ki je sicer prisrčno pozdravljal ameriške turiste, mednarodno javnost pa 18. marca 1938 presenetil z razlastitvijo naftne industrije (Berger 2006: 46-47). Vlada je po letu 1937 začela finančno bolj podpirati propagiranje mehiškega turizma. Novembra 1937 je predsednik Cardenas začel z razlastitvijo naftne industrije, najprej družbe Standard Oil, marca 1938 pa je zvezna vlada razlastila vse ameriške in britanske naftne družbe in jih nacionalizirala. Naftna nacionalizacija je začasno prizadela mehiško turistično industrijo, saj sta podružnici družbe Standard Oil (Continental Oil in Texas Oil) razširili novice o nevarnosti potovanja<sup>66</sup> v Mehiko, čeprav sta mesec poprej sodelovali pri pripravi promocijskih materialov o popotovanju po Mehiki. V letu 1938 je tako število turistov glede na leto poprej upadlo za 21 % (glej sliko 3.1). Kasneje sta ti dve podružnici preklicali slabe novice in število turistov je začelo počasi naraščati (Berger 2006: 67). Čeprav se je število turistov od leta 1938 do 1941 povišalo, je še vedno zaostajalo za letom 1937. Konec leta 1938 so mehiški podporniki turizma in predsednik Cardenas v pričakovanju dolge vojne v Evropi začeli ustanavljati Mehiško turistično združenje (angl. Mexican Tourist Association, špan. AMT – Asociacion Mexicana de Turismo), katerega glavni namen je bilo zbiranje privatnih in javnih sredstev za promocijo turizma. V prvem letu delovanja združenja so finančna sredstva privatnega sektorja stalno pritekala, saj so podjetja in kasneje tudi vlada spoznali, da je prišel čas, ko lahko Mehika zaradi vojne v Evropi začne graditi na miru in blaginji (Waters 1999: 25-28).

Tik pred drugo svetovno vojno se je ugled Mehike v ZDA spremenil. Pozabljene so bile govorice o anti-amerikanizmu, ki ga je z nacionalizacijo naftne industrije začel predsednik Cardenas, in govorice o morebitni revoluciji, ki naj bi izbruhnila ob volitvah leta 1941. Mehika je za ZDA postala zanimiva predvsem zaradi nedostopnosti evropskega in azijskega tržišča in številnih surovin ter nafte, ki so jih ZDA nujno potrebovale predvsem po letu 1941, ko so stopile v vojno (Berger 2006: 71-73).

---

<sup>66</sup> Opozorila so vsebovala trditve o pomanjkanju nafte, plina in hotelskih zmogljivosti ter o nevarnostih potovanja po Mehiki (Berger 2006: 67).

Leti 1940 in 1941 je predsednik Cardenas razglasil za ključni leti oz. prelomnico v razvoju turizma. Število turistov je v teh dveh letih glede na prejšnja leta precej naraslo (glej sliko 3.1). Vlada je s finančnimi sredstvi začela zelo spodbujati razvoj in promocijo turizma, AMT pa je pospešeno propagiral solidarnost med ZDA in Mehiko. Predsednik Cardenas je škodo, ki jo je povzročil z nacionalizacijo naftne industrije, skušal omiliti s politiko »odprtih vrat«. Vojna v Evropi je Mehiko in ZDA zbližala, do leta 1941 so se tako mehiško-ameriški odnosi kot tudi odnosi med vlado in AMT-jem izredno izboljšali (Clancy 2001a: 43).

Med drugo svetovno vojno se je gradnja turističnih kapacitet nadaljevala, sej je Mehika po koncu vojne pričakovala velik dotok turistov. AMT je večji del finančnih sredstev namenjal oglaševanju Mehike kot turistične destinacije v ZDA in ne doma, saj so si kljub velikemu domačemu trgu zaradi nizkega življenjskega standarda lahko le nekateri posamezniki privoščili počitnice in popotovanja po Mehiki. Mehika je pri razvoju in pospeševanju turizma skušala zapolniti tržno nišo, ki je njeni tekmici Kuba in Kanada nista uspeli. Turistu je ponujala tako zabavo in sprostitev kot tudi kulturne in zgodovinske znamenitosti (Berger 2006: 111-112). Leto 1941 je bilo najboljšo leto za mehiški turizem (glej sliko 3.1). Druga svetovna vojna je sicer turizem postavila v neugoden položaj, vendar ni prišlo do večjih padcev pritoka turistov v državo. Do večjega padca (na polovico) je prišlo le, ko so ZDA konec leta 1941 vstopile v drugo svetovno vojno. Ko pa je maja 1942 še Mehika napovedala vojno centralnim silam, sta ti dve državi postali še bolj povezani. Število turistov je tako med letoma 1942<sup>67</sup> in 1945 ostalo dokaj stabilno, vendar nikoli ni preseгло števila iz leta 1941. Leta 1946 se je število turistov glede na najboljšo leto 1941 povišalo kar za 50 %. Mehika je tako ob koncu druge svetovne vojne začela postajati glavna počitniška destinacija za ameriške turiste (Berger 2006: 89-90).

### ***3.1.1.2. Razcvet povojnega turizma (1945-1968)***

Povojni razcvet turizma je nekoliko bolj pritegnil zanimanje vlade, vendar je turizem še vedno ostajal manj pomembna gospodarska dejavnost in v rokah manj vplivnih vladnih komisij. Večina javnih sredstev je v tistem času bila v skladu z modelom uvozne substitucije namenjena proizvodnemu sektorju (Clancy 2001a: 43).

Do velikega preobrata in drugačnega pristopa k razvoju turizma je prišlo v času predsednika Miguela Alemana (1946-1952). Potencial nadaljnje rasti turizma je Aleman videl v do tedaj še dokaj nerazviti obalni destinaciji Acapulco. K njenemu razvoju je izredno pripomogel razvoj transportne infrastrukture in povezovanje obalnih območij z notranjostjo države. Zgrajeno je bilo novo mednarodno letališče in izgradnja avtoceste med Mexico Cityjem in Acapulcom se je začela (Clancy 2001a: 43). Leto 1949 je v številnih mehiških publikacijah označeno kot leto rojstva turistične dejavnosti, saj je bil takrat sprejet tudi prvi Zakon o turizmu (angl. Federal Tourism Law), ki je omogočal nadaljnjo promocijo in regulacijo turizma. Predsednik Aleman je nedvomno moderniziral mehiško turistično dejavnost, je pa

---

<sup>67</sup> Tega leta je mehiška centralna banka pripravila prvo vladno študijo o vplivih turizma na gospodarstvo (Clancy 2001a: 43).

težko trditi, da je vodilna osebnost razvoja turistične dejavnosti, ki se je začela razvijati že dolgo pred tem, ko je postal najprej notranji minister in kasneje predsednik (Berger 2006: 8). Deloma prav zaradi hitrega razvoja Acapulca v času njegovega predsedovanja je Aleman znan kot »oče mehiškega turizma«. Bil je tudi eden izmed prvih predsednikov, ki je turizem videl kot pomemben vir tuje valute. Leta 1946 je s prihodki iz turizma financiral uvoz surovin in drugih sredstev za proizvodni sektor. Leta 1947 pa je sodeloval tudi pri ustanavljanju Državne turistične komisije (angl. National Tourism Commission, špan. CONATUR - Consejo Nacional de Turismo), katere naloga je bilo svetovanje, proučevanje in promocija turizma (Jimenez Martinez 1990: 45-46).

**Tabela 3.1: Prihodi (v mio) in prihodki (v mrd USD) turistov v Mehiki, 1950-1970**

Leto	Prihodi turistov (v 000)*	Prihodki (v mio USD)**
1950	384	111
1951	443	111
1952	460	115
1953	439	109
1954	526	86
1955	564	118
1956	626	134
1957	662	129
1958	697	134
1959	746	145
1960	761	139
1961	803	142
1962	941	161
1963	1.058	190
1964	1.210	215
1965	1.350	245
1966	1.499	268
1967	1.629	292
1968	1.879	337
1969	2.065	373
1970	2.250	415

\* le turisti, ki so v državo pripotovali z letalom

\*\* brez obmejnega trgovanja

Vir: Clancy 2001a: 44

Turisti<sup>68</sup> in prihodki od turizma so po drugi svetovni vojni zelo hitro naraščali še posebej zaradi bližine največjega svetovnega turističnega trga – ZDA. Turizem je postajal glavni vir tuje valute. Turisti so prihajali predvsem v večja mehiška mesta, še posebno v Mexico City in ostala mesta blizu mehiško–ameriške meje<sup>69</sup> (Clancy 2001a: 42).

Statistično zajemanje podatkov o turizmu v Mehiki je postalo bolj zanesljivo po letu 1950, čeprav so se še vedno ostajali problemi merjenja. Vladna statistika ni ločevala med turisti, ki so v Mehiki prespali vsaj eno noč, in izletniki, ki so v državo prihajali zaradi nakupovanja, poslov itd. Študije iz tistih časov tako pogosto preveč poudarjajo pomen turizma v mehiškem

<sup>68</sup> Podatki o številu turistov, ki so v tistih letih obiskali Mehiko, so vključevali tudi Mehičane, ki so živeli v tujini in prihajali v domovino na obisk, pa tudi enodnevne izletnike. Po ocenah naj bi le-ti imeli kar 60-odstotni delež v celotni strukturi turistov (Clancy 2001a: 42).

<sup>69</sup> Drugje v Mehiki je bila transportna infrastruktura (še posebno ceste in letališča) izredno slabo razvita (Clancy 2001a: 42).

gospodarstvu. UNCTAD (angl. United Nations Conference on Trade and Development) je tako poročal, da so leta 1968 prihodki od turizma predstavljali kar 46 % celotnega mehiškega izvoza, dejansko pa je turizem v izvoz prispeval le nekje med 10 in 12 % (glej tabelo 3.1) (Clancy 2001a: 44).

Konec 50-ih let je ponovno prišlo do institucionalnih sprememb. Leta 1956 je znotraj Narodne banke za razvoj (angl. National development bank, špan. NAFINSA – Nacional Financiera S.N.C.) bil ustanovljen Turistični jamstveni in promocijski sklad (angl. Tourism Guarantee and Promotion Fund, špan. FOGATUR - Fondo de Garantia y Fomento al Turismo), katerega naloga je bilo dajanje jamstev in subvencioniranih posojil privatnemu sektorju za razvoj turizma. Pooblastila sklada so bila na začetku zelo majhna, toda njegova ustanovitev je pomenila pomemben preobrat. Prvič je vlada ustanovila zvezno podjetje za usmerjanje sredstev v razvoj turizma. Državni uradniki so s pomočjo ustanovitve FOGATUR-ja skušali stimulirati ponudbo namestitvenih kapacitet in ostalih storitev v turizmu, saj so spoznali, da turizem ne bo vzdržal rasti prihodov turistov v Mehiko po letu 1950. Delež prihodov v Mehiko v svetovnih prihodih turistov je z 1,6 % v letu 1950 padel na 1,1 % v letu 1960, kar je bila predvsem posledica pomanjkanja turističnih kapacitet. Leta 1960 je bilo v Mehiki okrog 3.000 hotelov s približno 87.000 sobami, od katerih je kar tretjina bila na območju Mexico Cityja (Jimenez Martinez 1990: 55).

Leta 1958 pa je Ministrstvo za turizem, ki je bilo do takrat le majhen sektor znotraj Ministrstva za notranje zadeve, postalo avtonomno. Poleg tega pa je zvezna vlada leta 1961 ustanovila še Državni turistični svet (angl. National Tourism Council), katerega naloga je bilo svetovanje zveznim oblastem v zvezi z razvojem turizma. Svet so sestavljali predstavniki javnega in privatnega sektorja, njegov predsednik pa je bil bivši mehiški predsednik Miguel Aleman Valdes. Leta 1964 je Ministrstvo za turizem za promocijo turizma ustanovilo 15 uradov v tujini<sup>70</sup> (Clancy 2001a: 46).

Mehiški turizem so sredi 60-ih let tako zaznamovale naslednje značilnosti (Clancy 2001a: 47):

- proračun Ministrstva za turizem je bil skromen, predstavljal je manj kot 1 % vseh zveznih izdatkov,
- obmejni turizem, ki ni bil ravno donosen, je predstavljal glavnino prihodov v državo (kar 60 % vseh prihodov turistov),
- večina turistov je obiskala le večja mehiška mesta, ne pa notranjosti dežele,
- obalni turizem se je počasi razvijal le v Acapulcu,
- kratki obiski turistov so pomenili majhno potrošnjo in s tem tudi nižje prihodke.

---

<sup>70</sup> V ZDA je bilo ustanovljenih 12 uradov, v Kanadi 2 urada in en urad v Argentini (Clancy 2001a: 46).

### **3.1.1.3. Turizem kot glavni pospeševalec izvoza od leta 1968**

Mehika se je po letu 1955 srečevala s plačilnobilančnimi težavami, ahiolovo peto modela uvozne substitucije. Rast izvoza je od leta 1955 do 1982 vedno zaostajala za rastjo uvoza (od leta 1960 do 1965 je trgovinski izvoz rasel po 3 %, uvoz pa po 9 % letno), kar je povzročalo trgovinski primanjkljaj oz. primanjkljaj tekočega dela plačilne bilance. Po letu 1960 je primanjkljaj tekočega računa plačilne bilance stalno znašal več kot 3 % BDP-ja (glej prilogo C). Poleg plačilnobilančnih težav pa je probleme povzročala tudi visoka nataliteta in s tem rast trga delovne sile mlade populacije. To področje je bilo še težje urediti, ko je model uvozne substitucije postajal kapitalsko bolj intenziven in so ZDA leta 1964 ukinile t. i. »bracero« program, ki je vse od leta 1942 zakonito dopuščal, da so mehiški emigranti lahko delali v ZDA (Bull 1991: 18).

Zgoraj omenjeni gospodarski problemi so nakazovali na to, da bo vlada morala za reševanje plačilnobilančnih težav začeti spodbujati izvoz. Na to, da je vlada za glavnega pospeševalca izvoza izbrala prav turizem, so vplivali tako svetovni kot domači dejavniki. Svetovni turizem je v povojnem času dosegal izjemne rasti. Povprečne letne rasti prihodov turistov so v 50-ih letih znašale kar 10,6 %, povprečne letne rasti prihodkov od turizma pa 12,6 %. Prihodi turistov v Mehiko so v obdobju 1950-1970 rasli s povprečno letno stopnjo 9,1 %, prihodki iz turizma pa s povprečno letno stopnjo 7,3 %. Na tako visoko rast prihodkov je v tem obdobju vplivala predvsem 10,1 % povprečna letna rast prihodov turistov v 60-ih letih. V obdobju med 1950 in 1970 so prilivi od turizma v Mehiki rasli dvakrat hitreje kot ves mehiški izvoz in predstavljali okrog 4 % mehiškega BDP-ja (Bull 1991: 19).

Mehiška centralna banka se je leta 1965 lotila temeljite študije, na podlagi katere je tri leta kasneje pripravila poročilo, v katerem je zagotavljanje storitev tujim turistom opredelila kot enega izmed glavnih ciljev, ki bo pripomogel h gospodarskemu razvoju in odpravi plačilnobilančnih težav. Objavila je ambiciozne plane o razširitvi in obnovitvi že obstoječih turističnih kapacitet z namenom povečanja izvoznih prihodkov in ustvarjanja novih delovnih mest. Resni državni napor za izgradnjo turistične infrastrukture so se tako začeli po letu 1968. Prvotno ekipo centralne banke, ki je pripravila obsežne plane, je vodil Antonio Enriquez Savignac. Sestavljena je bila iz 46 ljudi, po večini bankirjev, odvetnikov, arhitektov in urbanistov. Študija je predvidevala izgradnjo petih novih obalnih turističnih destinacij (glej sliko 3.2) (Clancy 2001a: 50):

- Cancun na vzhodni obali polotoka Yucatan,
- Ixtapa v državi Guerrero, ki ni daleč od Acapulca,
- Los Cabos in Loreto, obe na zahodni strani polotoka Baja California, in
- Bahias de Huatulco v revni južni državi Oaxaca.

**Slika 3.2: Pet novih obalnih destinacij v Mehiki, 1968**



Vir: avtor

Država je imela vse od leta 1968 izredno pomembno vlogo pri pospeševanju turizma. Aktivno se je vključevala na področja načrtovanja in zagotavljanja turistične infrastrukture ter financiranja in prevzema tveganja. Na vseh teh področjih je državni aparat prevzel vodilno vlogo, še posebej v najbolj nevarnih obdobjih gospodarskih padcev, ki bi lahko resneje ogrozili nadaljnji razvoj turizma. Država je torej odločala, v katero smer se bo, oz. kot bomo videli kasneje, se je razvil turizem v Mehiki (Clancy 2001a: 50).

**Tabela 3.2: Prihodi (v mio) in prihodki (v mrd USD) turistov v Mehiki, 1970-1989**

Leto	Prihodi turistov (v mio)	Prihodi turistov (v mio) po podatkih STO*	Prihodki (v mrd USD)	Prihodki (v mrd USD) po podatkih STO *
1970	2,250		0,415	
1971	2,510		0,461	
1972	2,920		0,563	
1973	3,230		0,724	
1974	3,360		0,842	
1975	3,220		0,800	
1976	3,110		0,836	
1977	3,250		0,867	
1978	3,750		1,121	
1979	4,130		1,443	
1980	4,140		1,671	
1981	4,040		1,759	
1982	3,770		1,405	
1983	4,750		1,625	
1984	4,660		1,953	
1985	4,210		1,720	
1986	4,630		1,792	
1987	5,410		2,274	
1988	5,690	14,14	2,544	4,0
1989	6,190	14,96	2,954	4,7

\* Prikazuje podatke o številu turistov in prihodkih po metodologiji Svetovne turistične organizacije (STO). Vključuje turiste, ki so v določeno državo prispeli preko letalskega in cestnega prometa in tiste, ki so v državi ostali več kot 24 ur. Mehika je prikazovala le število tistih tujih turistov, ki so v državo pripotovali z letalom.

Vir: Clancy 2001a: 11



Pet novih obalnih destinacij je imelo vsaj dve zelo pomembni prednosti za izgradnjo in kasnejši uspešen razvoj turizma. Prva zelo pomembna prednost je bila sama lokacija destinacij. Vse na novo načrtovane destinacije so bile obalne, blizu ciljnih trgov in namenjene masovnemu turizmu. Poleg tega pa so se vse nove turistične destinacije nahajale na revnejših in malo poseljenih predelih Mehike, kar je državi omogočalo, da bi lahko hkrati uresničila tudi cilje regionalnega razvoja. Druga prednost teh destinacij je bila v tem, da so bile to popolnoma nove destinacije. Načrtna izgradnja turističnih destinacij od vzpostavitve same infrastrukture pa do končnega zagotavljanja storitev turistu naj bi omilila negativne vplive nenadzorovanega razvoja<sup>71</sup> samih destinacij. Načrtovalci so upoštevali tudi težave na obstoječih obalnih destinacijah, predvsem Acapulca, kjer je nenadzorovana rast turizma že pripeljala do številnih, predvsem okoljskih problemov (Clancy 2001a: 51).

Da je vlada lahko začela z izgradnjo destinacij, je morala sprejeti nekaj zakonskih in institucionalnih sprememb. Maja 1969 je ustanovila glavno agencijo za razvoj petih novih turističnih destinacij - Državni investicijski sklad za turistično infrastrukturo (angl. National Trust Fund for Tourist Infrastructure, špan. INFRATUR – Fondo de Infraestructura Turistica), ki je deloval v okviru Mehiške centralne banke, ki je sklad tudi vodila.<sup>72</sup> Slednje kaže na to, da je do pospeševanja turizma prišlo prav zaradi reševanja plačilnobilančnih pritiskov. V začetku 70-ih let pa je prišlo še do treh sprememb (Centeno 1994: 32-34):

- vlada je januarja 1973 kupila privatno hotelsko verigo Nacional Hotelera, ki je bila tik pred stečajem. Upravljalna je le s sedmimi hoteli, torej z okrog 1.100 sobami in nekaj restavracijami. Hotelska veriga je kasneje postala pomembna pri izgradnji turističnih kapacitet na petih novih destinacijah.
- januarja 1974 sta bili državni agenciji FOGATUR in INFRATUR s sprejemom zveznega zakona za razvoj turizma združeni v Državni sklad za razvoj turizma (angl. National Fund for Tourism Development, špan. FONATUR – Fondo Nacional de Fomento al Turismo). FONATUR je postal glavna agencija za razvoj načrtovanih destinacij in seveda tudi glavni financer ostalih projektov v turizmu.
- kasneje istega leta pa je iz Oddelka za turizem, ki je dobil večja pooblastila in finančne vire, nastalo Ministrstvo za turizem (špan. SECTUR – Secretaria de Turismo).

Postavlja se vprašanje, zakaj sta za razvoj turizma bili potrebni dve agenciji (FONATUR in SECTUR), med katerima je v 70-ih letih bilo kar nekaj tekmovalnosti. Tehnično je sicer obstajala delitev osebja v teh dveh agencijah, vendar je bil SECTUR bolj politično obarvano, saj so zamenjave vodilnih slojev v ministrstvu vedno sovpadale z menjavami predsednikov. FONATUR pa je bil bolj tehnokratski in bolj finančno podkrepjen ter avtonomen kljub temu, da je organizacijsko sodil pod SECTUR. V nasprotju s SECTUR-jem je osebje FONATUR-ja izhajalo iz Mehiške centralne banke, ostalih finančnih ministrstev in iz privatnega sektorja,

---

<sup>71</sup>Nenadzorovan razvoj turističnih destinacij je na določenih območjih povzročal špekulacije z zemljišči, onesnaževanje, nastajanje degradiranih primestnih območij itd. (Clancy 2001a: 51).

<sup>72</sup>Zaposleni v INFRATUR-ju so izhajali prav iz Centralne banke (Clancy 2001a: 52).

zato je bilo nekoliko manj politično,<sup>73</sup> zaposloval je nekoliko bolj strokovne ljudi in na zunaj veljal za bolj ugledno agencijo. FONATUR je kot glavni akter razvoja turizma na petih obalnih destinacijah po letu 1974 prevzel tako naloge INFRATUR-ja kot FOGATUR-ja. Prevzel je pomembna pooblastila v zvezi z razlastitvijo zemljišč, ponovno naselitvijo lokalnih prebivalcev, načrtovanjem mest, izgradnjo infrastrukture ter trženjem in promocijo destinacij privatnim investitorjem (Clancy 2001a: 56-57).

Vloga države pri financiranju turističnega sektorja je postala zelo pomembna. Razvojni cilji<sup>74</sup> so se razlikovali za vsako izmed petih turističnih destinacij, skupni cilj vsem pa je bil pozitiven vpliv na plačilno bilanco. Država se je prvotno osredotočila na razvoj Cancuna in Ixtape. Zakaj ravno ti dve destinaciji? Na obeh destinacijah, še posebno pa v Cancunu, je bil razvoj turizma poleg plačilno bilančnih vplivov potreben predvsem zaradi ustvarjanja novih delovnih mest, zmanjševanja izseljevanja iz tega področja in širšega regionalnega razvoja. Cancun, ki sicer meji na politično nestabilno Srednjo Ameriko, je predstavljal velik potencial prav zaradi privabljanja ameriških turistov. Število Američanov, ki so obiskali Karibe, se je med letoma 1961 in 1969 povečalo s 400 tisoč na 1,5 milijona, medtem ko se je delež turistov, ki so obiskali Mehiko, le malenkostno povečal. Destinacija Ixtapa pa je bila izbrana zaradi same razbremenitve preveč zasičenega Acapulca, ki je od leta 1972 bil edina resnična svetovna obalna destinacija v Mehiki z 1,5 mio tujih turistov na leto (Jimenez Martinez 1990: 150-151).

Kljub temu, da so se načrtovane destinacije nahajale na redko naseljenih predelih Mehike, je bila potrebna razlastitev zemljišč. To vlogo je na začetku prevzel INFRATUR, kasneje pa njegov naslednik FONATUR. V Cancunu je agencija razlastila zemljišča 170-ih ljudi in na novo postavila mesto. Podobni načrti so bili pripravljani tudi za Ixtape, kjer pa je prišlo do številnih problemov z lokalnim prebivalstvom iz sosednje ribiške vasi Zihuatanejo. FONATUR se je z največ problemi srečeval pri razlastitvi skupnih zemljišč (špan. ejidos). Skupna zemljišča je vse do reforme v 80-ih letih urejala mehiška ustava, ki je omogočala trajno last nad skupnimi zemljišči. Problemi v zvezi z razlastitvijo skupnih zemljišč so pripeljali do velikih zamud pri začetku gradnje destinacij (Cowan 1987: 56-57).

Država je tako kot pionir razvoja petih novih turističnih destinacij prevzela vsa tveganja v zvezi z razlastitvijo zemljišč, izgradnjo infrastrukture in zagotavljanjem finančnih virov. Najpomembnejša je seveda bila njena finančna vloga. INFRATUR je do poceni finančnih virov prišel preko Narodne banke za razvoj – NAFINSA, ki je leta 1971 za prvo stopnjo izgradnje infrastrukture na destinaciji Cancun<sup>75</sup> prejela od Vseameriške banke za razvoj posojilo v višini 21,5 mio USD. S tem posojilom je Vseameriška banka za razvoj prvič neposredno financirala projekt v turizmu. Kasneje istega leta pa je Svetovna banka (angl.

---

<sup>73</sup> To pa ne pomeni, da sta ti dve ustanovi bili popolnoma drugačni, saj je Enriquez Savignac, ki je bil prvi predsednik INFRATUR-ja in kasneje FONATUR-ja, bil med letoma 1982 in 1988 Minister za turizem. Ravno tako tudi Mario Ramon Betata, ki je leta 1992 bil predsednik FONATUR-ja, je bil hkrati tudi aktivni član stranke PRI (Clancy 2001a: 57).

<sup>74</sup> Povišanje prihodkov izvoza, ustvarjanje novih delovnih mest, zmanjševanje izseljevanja iz določenih področij, regionalni razvoj itd. (Clancy 2001a: 53).

<sup>75</sup> Celotni stroški izgradnje prve stopnje destinacije Cancun so bili ocenjeni na 47,1 mio USD (Clancy 2001a: 52).

World Bank) odobrila posojilo v višini 22 mio USD za začetek razvoja destinacije Ixtapa.<sup>76</sup> Tuji ravojni krediti so v naslednjem desetletju postali nujni tako za financiranje razvoja infrastrukture kot za samo izgradnjo hotelov. Do leta 1981 je Vseameriška banka za razvoj zagotovila več kot 300 mio USD posojil za razvoj turizma v Mehiki, vključujoč dve veliki posojili za razvoj Cancuna. Prvo posojilo, s katerim je financirala drugo razvojno fazo izgradnje destinacije v višini 20 mio USD, je zagotovila leta 1976, drugo posojilo, ki je bilo namenjeno razširitvi hotelskih kapacitet v višini 30 mio USD, pa leta 1978 (Clancy 2001b: 134). Podatki kažejo (glej prilogo D), da je leta 1973 vrednost posojil, narasla za več kot 10-krat v primerjavi s prejšnjim letom, leto kasneje pa je narasla še za dodatnih 3 krat. Posojila so bila namenjena izgradnji hotelov in prvotno podeljena predvsem lokalnim privatnim investitorjem in državni hotelski verigi - Nacional Hotelera (Clancy 2001a: 53).

Finančno vlogo razvoja novih destinacij je po letu 1974 prevzel FONATUR, ki je subvencioniral in jamčil za kredite privatnim investitorjem za projekte v turističnem sektorju. Agencija je delovala kot nekakšna banka, ki je ves čas imela na razpolago financiranje s strani Svetovne banke in Vseameriške banke za razvoj. Med letoma 1971 in 1986 sta ti dve instituciji zagotovili posojila za razvoj turizma v Mehiki v višini 471,5 mio dolarjev (Clancy 2001a: 56-58).

Država se je stalno spopadala tudi z nepripravljenostjo privatnega sektorja, da bi tvegala in investiral v nove turistične destinacije. Na ta problem je deloma odgovorila leta 1973, ko je kupila in razširila hotelsko verigo Nacional Hotelera, ki je na novih destinacijah upravljala s hoteli, ki jih je FONATUR zgradil. Hotelska veriga je prvotno upravljala s sedmimi hoteli, kasneje pa se je razširila na 28 hotelov, ki so vse do leta 1985, ko je bila hotelska veriga ponovno privatizirana, delovali pod blagovno znamko Presidente. Poleg takega načina reševanja problemov pa je FONATUR spodbujal privatne investitorje tudi s posebnim programom zagotavljanja ugodnejših posojil, ki jih je zagotovil z mednarodnimi viri financiranja. Program je bil prvotno namenjen za novo zgrajene hotele, kasneje pa tudi za obnavljanje in širitev obstoječih hotelskih kapacitet. Med letoma 1978 in 1986 sta Svetovna banka in Vseameriška banka za razvoj tako zagotovili skoraj 300 mio dolarjev za izgradnjo hotelov (glej prilogo D). FONATUR je hotelske kredite po subvencioniranih obrestnih merah in ugodnih pogojih odplačevanja zagotavljal preko različnih državnih finančnih institucij.<sup>77</sup> V prvih desetih letih je FONATUR namenil privatnemu sektorju okrog 1,5 mrd dolarjev sredstev (Jimenez Martinez 1990: 176).

Financiranje FONATUR-ja je vse od leta 1972 stalno naraščalo. Med letoma 1974 in 1992 je FONATUR financiral izgradnjo več kot 100.000 novih hotelskih sob, kar je okrog eno tretjino vseh hotelov v Mehiki. V nekaterih letih je FONATUR zagotovil kar med 50 in 75 odstotkov vseh državnih in privatnih investicij v turizmu. Financiranje FONATUR-ja je bilo kljub hudemu, a kratkemu padcu v času finančne krize leta 1982 in 1983, izredno pomembno za

---

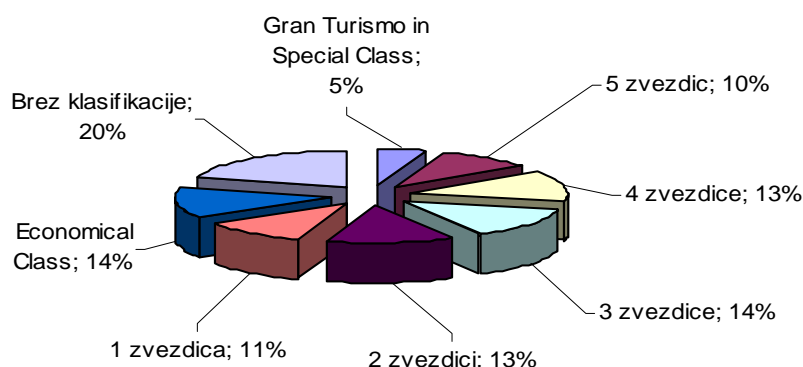
<sup>76</sup> To je bilo njeno prvo kadarkoli namenjeno posojilo za izgradnjo turistične infrastrukture (Clancy 2001a: 52).

<sup>77</sup> Leta 1982 je bila ustanovljena tudi Državna turistična banka (angl. National Tourism Bank, špan BANTUR - Banco Nacional de Turismo), ki pa je v času svojega delovanja zagotovila le eno posojilo, saj jo je predsednik Miguel de la Madrid Hurtado ukinitil (Clancy 2001a: 65).

izgradnjo hotelskih kapacitet v Mehiki. V začetku 90-ih let se je Mehika po številu hotelskih sob uvrstila že na osmo mesto na svetu. Med letoma 1974 in 1992 pa je več kot ena tretjina finančnih sredstev bila namenjena državam Quintana Roo in Guerrero, se pravi destinaciji Cancun in Ixtape (Jimenez Martinez 1990: 177-178).

FONATUR-jevo financiranje je bilo usmerjeno na hotele višjih kategorij.<sup>78</sup> Podatki kažejo, da se je v letih od 1984 do 1991 število hotelskih sob z zgornjimi najvišjimi tremi kategorijami povečalo kar za 67 %, medtem ko se je število vseh hotelskih sob v Mehiki v tem obdobju povečalo le za 32 %. FONATUR je v tem obdobju financiral okrog 85 % izgradnje hotelskih kapacitet z namenom, da bodo luksuzni hoteli pritegnili največ tujih turistov. Leta 1991 je bilo tako v Mehiki 345.116 hotelskih sob, od tega večina višjih kategorij (Clancy 2001a: 66).

**Slika 3.3: Kategorije hotelskih sob v Mehiki leta 1991**



Vir: Clancy 2001a: 66

#### ***3.1.1.4. Učinki državnih dejanj pri pospeševanju razvoja turizma***

Ves trud, ki ga je država vložila v razvoj turizma, je bil poplačan leta 1974, ko je v Cancun prišel prvi tuji turist. Med letoma 1975 in 1979 se je število hotelov povzpelo z 9 na 42, število sob pa podvojilo. Število prihodov tujih turistov v Cancun je med letoma 1975 in 1984 narastlo iz 100 tisoč na kar 700 tisoč (glej prilogo E). Sredi 80-ih let je v Cancun prišlo kar eno desetino vseh mehiških tujih turistov. Leta 1986 je prvič prišlo v Cancun več tujih turistov kot v Acapulco, leta 1989 pa je že postal najbolj priljubljena mehiška destinacija za tuje turiste (Clancy 2001b: 135).

Na ostale štiri destinacije so tuji turisti začeli prihajati nekoliko kasneje, in sicer na Ixtape-Zihuatanejo v sredini 70-ih let, na polotok Baja California, Los Cabos in Loreto leta 1980, na Huatulco pa leta 1987. FONATUR je namreč kot tretjo destinacijo začel leta 1976 graditi Los Cabos. Izgradnja destinacije Loreto na zahodni strani polotoka Baja California, pa je po začetni izgradnji petih manjših hotelov s 138 sobami bila odložena vse do leta 1998, ko se je število hotelov na tej destinaciji povzpelo nad deset. Destinacija Bahias de Huatulco v revni

<sup>78</sup> Mehikiški hoteli so razdeljeni na kategorije od ene do petih zvezdic in še na preostale kategorije, kot so: »Gran Turismo« (najvišja možna stopnja kategorije), »Special Class«, »Economic Class« in hotele brez klasifikacije (Clancy 2001a: 65-66).

južni državi Oaxaca pa naj bi bila dokončana do leta 2018 in imela 30.000 sob, vendar je trenutno dosežena le 50 % zasedenost hotelskih kapacitet nekoliko upočasnila projekte na tej destinaciji (Clancy 2001b: 135).

Iz priloge E je razvidno, da so načrtno izgrajene obalne destinacije po 15-ih letih (do leta 1990) absorbirale kar eno četrtno vseh prihodov tujih turistov v Mehiko. Ta podatek je seveda še podcenjen, saj tabela vključuje le hotelske goste in ne tudi tistih, ki so prenočili drugje. Po podatkih SECTUR-ja je leta 1991 od 6.373 tisoč tujih turistov, ki so prispeli v Mehiko, 4.750 tisoč turistov prenočilo v hotelih. Od teh pa jih je 29,4 %, kot je tudi razvidno iz tabele 3.5, prenočilo na destinacijah, ki jih je zgradil FONATUR. Delež prihodov tujih turistov je v petih destinacijah padel le leta 1988, ko je Cancun prizadel orkan Gilbert (Clancy 2001a: 60).

Kot smo lahko videli, je država pri razvoju turizma odigrala izredno pomembno vlogo, saj je s poseganjem na trg in oblikovanjem spodbud za privatni sektor opravila nalogo, ki jo privatni sektor sam ne bi mogel izvesti. Šele čez čas in z rastjo turistične industrije so privatni investitorji postali bolj zainteresirani za vlaganje v turizem. Pri uspešni realizaciji načrtov so državi pomagali tudi pozitivni odzivi javnosti na razvoj turizma. Do nasprotovanj je prišlo le pri lastnikih manjših zemljišč, ki pa zaradi maloštevilnosti niso imeli pomembnega vpliva na odločitve države. Država bi pri izgradnji obalnih destinacij sicer lahko naletela tudi na nasprotovanja že obstoječih destinacij, ki pa so v 60-ih in 70-ih letih prevladovala le ob mejah in v večjih mestih, toda večina le-teh obalnih destinacij ni videla kot konkurenta, ampak bolj kot dodatnega spodbujevalca razvoja turizma (Jimenez Martinez 1990: 176-177).

Pet destinacij, ki so bile zgrajene s pomočjo FONATUR-ja, se je razvilo v izredno uspešne destinacije, ki sedaj privabijo kar 42 % vseh turistov in ustvarijo 52 % prihodkov. Te destinacije so imele v letu 2005 skupaj 273 hotelov, 42.444 sob in najvišjo 70 % zasedenost kapacitet skozi celotno leto (glej prilogo F) (Clancy 2001a: 60).

### ***3.1.1.5. Izgradnja »mega projektov« po letu 1990***

Financiranja velikih, kapitalsko bolj intenzivnih projektov je značilno tudi za obdobje od začetka 90-ih let 20. stoletja pa do danes. V času predsednika Carlosa Salinasa de Gortarija (1988-1994) sta FONATUR in SECTUR objavila načrte za izgradnjo t. i. mega projektov oz. mini resortov, katerih cilj je bila diverzifikacija in segmentacija trga. Mini resorti so namenjeni le določeni ciljni skupini oz. bolj zahtevnim turistom. Leta 1989 se je v okviru projekta državne modernizacije turizma (angl. National Modernization Project for Tourism) začela izgradnja 12-ih mega projektov, s katerimi naj bi Mehika pridobila tisti segment turistov, ki jih do takrat še ni uspela privabiti. Strategijo predsednika Carlosa Salinasa je nadaljeval tudi njegov naslednik Ernesto Zedillo (1994–2000), ki je turizem označil kot strateško dejavnost, ki bo pomagala gospodarstvu, da si opomore od devalvacije pesa in mehiške »tequila« krize v obdobju 1994-1995 (Cothran in Cothran 1998: 478).

Pri tem je potrebno poudariti, da se je vladno investiranje v turističen sektor po letu 1986 izredno zmanjšalo. Med letoma 1986 in 1995 je znašalo le 0,57 % celotnega vladnega investiranja v vse gospodarske sektorje. V času predsednika Carlosa Salinasa (1988-1994) in kasneje še Zedilla (1995-2000) se je vladno investiranje še zmanjševalo, tako da je leta 1995 znašalo le 0,35 % vseh vladnih investicij. Z zmanjševanjem vladnega investiranja je država skušala pospešiti privatno (domače in tuje) investiranje, vendar, kot bomo videli kasneje, so NTI v turističnem sektorju ostale majhne, če jih primerjamo z NTI v proizvodnem in finančnem sektorju (Brenner in Aguilar 2002: 510-511).

Leta 2006 je bilo v Mehiki 21 mio turistov, kar je 24 % več kot v letu 1990 (glej tabelo 3.3). Turisti so v 90-ih letih v Mehiko prihajali predvsem iz ZDA in Kanade (kar 82 %), le 6 % pa jih je prišlo iz Evrope (predvsem iz Španije in Nemčije) (Silverstein 1992: 6).

**Tabela 3.3: Prihodi (v mio) in prihodki (v mrd USD) turistov v Mehiki, 1991-2006**

Leto	Prihodi turistov (v mio)	Prihodki (v mrd USD)
1990	17,18	5,53
1991	16,28	5,90
1992	17,27	6,00
1993	16,44	6,20
1994	17,18	6,40
1995	20,24	6,18
1996	21,40	6,90
1997	19,35	7,60
1998	19,39	7,90
1999	19,04	-
2000	20,64	8,29
2001	19,80	-
2002	19,67	-
2003	18,67	9,36
2004	20,64	10,8
2005	21,92	11,8
2006	21,35	12,1

**Vir:** Tourism Market Trends 2006:1-2, Tourism highlights 2007: 5

Z mega projekti se Mehika skuša v svetovnem merilu približati evropskim destinacijam, ki so še vedno na vrhu lestvice glede na število prihodov turistov (glej tabelo 3.4). Število projektov se od leta 1989 stalno spreminja, od začetno objavljenih 12 do 20. Trenutno se FONATUR ukvarja s številnimi projekti (glej prilogo G), a se pri njihovem uresničevanju srečuje z več problemi kot v 70-ih letih. Obsežno zastavljene projekte, tako z vidika financiranja kot z vidika samega obsega, zavirajo predvsem recesija v ZDA, zmanjšanje števila turistov po 11. septembru 2001, problemi z razlastitvijo zemljišč, nasprotovanje okoljevarstvenih skupin ipd. Bolj kot razsežnost in velikost samih mega projektov je treba omeniti, da FONATUR še vedno igra pomembno vlogo pri izgradnji in tudi pri financiranju samih projektov (Saragoza 2007: 15).

**Tabela 3.4: Lestvica najvišje uvrščenih turističnih destinacij na svetu, 1990-2006**

Država	Prihodi tujih turistov (mio) in vrstni red držav							
	1990		2000		2003		2006	
	Prihodi tujih turistov	Vrstni red	Prihodi tujih turistov	Vrstni red	Prihodi tujih turistov	Vrstni red	Prihodi tujih turistov	Vrstni red
Francija	52,5	1.	74,5	1.	75,0	1.	79,1	1.
Španija	34,1	3.	48,5	3.	51,8	2.	58,5	2.
ZDA	39,4	2.	52,7	2.	41,2	3.	51,6	3.
Kitajska	10,5	12.	31,2	5.	33,0	5.	49,6	4.
Italija	26,7	4.	41,2	4.	39,6	4.	41,1	5.
Velika Britanija	18,0	7.	24,9	6.	24,7	6.	30,7	6.
<b>Mehika</b>	<b>17,2</b>	<b>8.</b>	<b>20,6</b>	<b>9.</b>	<b>18,7</b>	<b>7.</b>	<b>21,4</b>	<b>8.</b>
<b>Svet</b>	<b>458,3</b>		<b>686,7</b>		<b>693,0</b>		<b>846,0</b>	

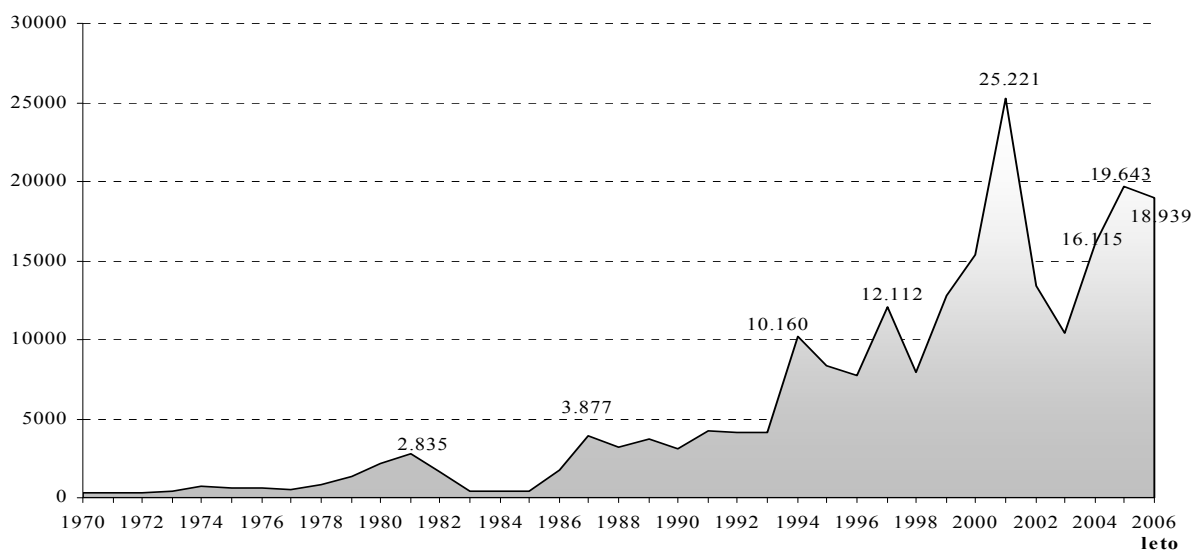
Vir: Tourism Market Trends 2006:1-2, Tourism highlights 2007: 5

### 3.1.2. Obseg NTI

#### 3.1.2.1. NTI v Mehiki

Vse od sredine 80-ih let 20. stoletja in še posebej po podpisu sporazuma NAFTA je v Mehiki prišlo do izrazitega povečanja prilivov NTI (glej sliko 3.4).

**Slika 3.4: Letni prilivi NTI v Mehiko v mio USD, 1970-2006**



Vir: Ramirez 2002: 414, Pacheco-Lopez 2004: 10, Steinfeld 2004: 3, Foreign direct investment and transnational corporations in Latin America and the Caribbean 2006: 30

Zakonodajne spremembe, ki so sprostile omejitve in odprle gospodarsko pomembne sektorje tujim investitorjem, so zelo vplivale na prilive NTI v Mehiko v obdobju 1986–2002 (Gallagher in Zarsky 2004: 20). Mehika je leta 1986 kljub nekaterim nasprotovanjem začela sproščati omejitve in tujim podjetjem omogočila odkup in konvertiranje njenega dolga v valuto peso z namenom investiranja nazaj v Mehiko. Tako so investitorji, ki so sodelovali v

programu odkupa dolga, morali investirati v tiste projekte, ki so omogočali povečanje proizvodnih zmogljivosti, vključitev novih tehnologij v izvoznem sektorju in izboljšanje infrastrukture (Ramirez 2000: 140–142).

Mehiška vlada si je z aktivnimi politikami ves čas prizadevala zmanjševati vstopne ovire za NTI v upanju, da bodo slednje preko prenosa znanj spodbudile gospodarski razvoj in pospešile rast izvoza. Leta 2001 je bila Mehika največja prejemnica NTI v Latinski Ameriki. Mehika je med letoma 1994 in 2002 prejela na leto v povprečju 12,3 mrd USD NTI, med letoma 1980 in 1993 pa le 2,5 mrd USD. V obdobju 1994–2002 sta proizvodni (49,5 %) in finančni sektor (24,4 %) skupaj predstavljala kar 75 % vseh prilivov NTI. ZDA so bile seveda največji vir NTI, v tem obdobju je nanje odpadlo kar 67 % delež vseh prilivov (Pacheco-Lopez 2004: 20-21).

Naraščanje prilivov NTI v Mehiki po letu 1994 je potrebno ocenjevati previdno. Poudariti je treba dejstvo, ki je v marsikateri raziskavi prezrto, da je bila leta 1994 zaradi uskladitve podatkov z IMF in OECD spremenjena definicija NTI. Pred letom 1994 so namreč NTI predstavljale prijavljene in odobrene NTI v Registru NTI, ki pa se niso nujno skladale z dejansko izvedenimi investicijami, saj je lahko tuji investitor le zaprosil za investicijo, kar še ni pomenilo, da je tudi investiral. Poleg tega pa od leta 1994 NTI predstavljajo tudi kategorije, ki prej niso bile vključene v definicijo NTI, kot npr. reinvestirani dobički tujih družb, uvoz kapitala »maquiladoras«, posojila med matičnimi podjetji itd. Visoki prilivi NTI po letu 1994 tako niso v celoti povezani s pozitivnimi učinki sklenitve sporazuma NAFTA, ampak so tudi posledica spremembe definicije NTI (Pacheco-Lopez 2004: 6-8).

### **3.1.2.2. NTI v mehiškem turizmu**

Nekateri analitiki menijo, da je tako kot v državah tretjega sveta tudi v Mehiki hotelski sektor v rokah TNP. Ta trditev ima dva vidika. Nekateri avtorji trdijo, da so tuje hotelske verige lastnice večine hotelov v Mehiki, čeprav je za potrditev teh ugotovitev zelo malo dokazov, drugi avtorji pa so mnenja, da so hoteli predvsem v mehiškem lastništvu in da so transnacionalna podjetja oz. hotelske verige prevzele nadzor in upravljanje teh hotelov preko različnih pogodbenih razmerij. Zato so po mnenju mnogih avtorjev tuje hotelske verige prevzele kontrolo nad mehiškim hotelskim sektorjem (Clancy 2001a: 78).

Podatki o strukturi lastništva mehiških hotelov so zelo nepopolni, deloma zaradi zapletenosti lastništva in nenehnega spreminjanja različnih povezav s tujimi hotelskimi verigami. Kljub temu pa lahko podamo nekaj ugotovitev, ki zaznamujejo mehiški hotelski sektor.

Pred letom 1970 je večina hotelov bilo samostojnih oz. v družinski lasti in niso bili povezani s tujimi podjetji. S pojavom hotelskih verig, ki svoje delovanje širijo na mednarodne trge, so se okrepile tudi povezave z mehiškim trgom. Inter-continental in Hilton sta bili prvi hotelski verigi, ki sta bili že pred letom 1940 prisotni na mehiškem trgu, vendar le v večjih mestih in



Acapulcu (Clancy 2001a: 79). Obseg NTI je bil v tistem času izredno majhen. Ocene kažejo, da je več kot 90 % vseh investicij v hotelskem sektorju bilo domačih. Mednarodne hotelske verige so sledile strategiji širjenja na podlagi nekapitalskih povezav kljub naporu države, da bi spodbudila kapitalske povezave. Mehika je v tistem času NTI postavljala veliko omejitev (Cortes 2000: 25-26).

Ker je po letu 1960 v svetu prišlo do razcveta posebne oblike delovanja v hotelskem sektorju – upravljanje brez udeležbe v kapitalu –, so tuje hotelske verige tudi v mehiški turistični sektor vstopale na ta način in ne preko udeležb v kapitalu. Hotelski sektor je tako ostajal v domačem lastništvu, vendar z izredno visoko stopnjo tuje kontrole. Političnim akterjem je postajalo jasno, da so za spodbuditev izvoza turizma potrebne prav tuje hotelske verige in ker so v tistem času že bile v veliki meri prisotne v mehiškem hotelskem sektorju, so skušali z določenimi zahtevami privabiti tudi nekaj kapitalskih vlaganj v turistični sektor. Strah, da bo celotno tveganje investiranja ostalo na privatnem sektorju in državi, je povzročil, da je FONATUR od tujih hotelskih verig, ki so upravljale hotele v Cancunu, zahteval, da morajo imeti vsaj 25-odstotni delež v lastništvu hotela, ki ga upravljajo. V začetku so tuje hotelske verige v Cancunu investirale celo več, kot je država pričakovala, vendar je do večine investicij prišlo v sodelovanju s FONATUR-jem. Drugje so tuje hotelske verige investirale zelo malo, posluževale so se predvsem nekapitalskih povezav (Clancy 2001a: 81).

Tuje hotelske verige so bile z vidika domačih lastnikov hotelov izredno zanimive, saj so lastnikom omogočale privabljanje tujih turistov, ki so se prav zaradi poznavanja tujih (posebno ameriških) hotelskih verig in njihove ponudbe odločali za počitnice v Mehiki. Skratka, lastniki hotelov oz. investitorji so potrebovali tuje hotelske verige bolj, kot so slednje potrebovale njih (Clancy 2001a: 82).

Medtem, ko so investicije v hotelskem sektorju ostale v večji meri domače, se je število hotelov (predvsem višjih kategorij), ki so jih upravljale tuje hotelske verige, povečevalo. Z razvojem turizma v Mehiki so TNP širila svojo dejavnost tudi tja. V 70-ih in začetku 80-ih let je imela hotele v lasti tudi država, in sicer preko državnega podjetja Nacional Hotelera, ki ga je leta 1985 privatizirala. Do leta 1978 je bilo v Mehiki 39 TNP, ki so upravljala z nekaj več kot 11.000 sobami, kar je bilo malo v primerjavi z 250.000 hotelskimi sobami (le 4,4 %), s katerimi je takrat Mehika razpolagala. Kljub temu pa se je Mehika med državami v razvoju že takrat uvrstila na prvo mesto po številu hotelskih sob, s katerimi so upravljala tuja podjetja. Od 128-ih razvitih držav in držav v razvoju so le tri imele več hotelov, s katerimi so upravljala TNP, in le štiri so imele več hotelskih sob, s katerimi so upravljala TNP (Dunning in McQueen 1982: 77).

Sčasoma je nacionalnost podjetij v hotelskem sektorju postala manj pomembna, kot primer lahko navedemo podjetja Posadas de Mexico, mehiško nepremičninsko in upravljavsko podjetje, ki upravlja tako hotele v domači kot v tuji lasti. Ustanovljeno je bilo leta 1967 za promocijo mehiških hotelov (špan. Promotora Mexicana de Hoteles). Lastniška struktura podjetja se je skozi leta spreminjala, v 80-ih letih pa je ostalo v celoti v mehiški lasti. Da bi

lahko podjetje Posadas razdelilo svojo dejavnost na upravljanje z nepremičninami in na zagotavljanje hotelskih storitev, se je v začetku povezalo s podjetjem American Hotels (ki je bilo v lasti podjetja American Airlines), ki je upravljajo njegove hotele pod blagovno znamko podjetja Holiday Inn. Zadeva pa je postala še bolj zapletena, ko sta se leta 1976 združili mehiška podružnica hotelske verige Holiday Inn in podjetje Posadas. Hoteli so bili tako v lasti ene hotelske verige, z njimi je upravljala druga hotelska veriga pod blagovno znamko tretje hotelske verige. Podjetje Posadas je tako v začetku in sredini 80-ih let nakazovalo smer razvoja mehiškega hotelskega sektorja (Alisau 1992: 12).

Prav v 80-ih letih je v mehiškem hotelskem sektorju prišlo do treh pomembnih sprememb (Alisau 1992: 12):

- s privatizacijo se je država začela umikati iz hotelskega sektorja, državno podjetje Nacional Hotelera, ki je imelo v lasti 28 hotelov in je bilo takrat druga največja hotelska veriga v Mehiki, je bilo leta 1985 privatizirano in preimenovano v Presidente;
- spremenil se je način investiranja – v hotelski sektor so začela vstopati močna proizvodna in finančna podjetja, ki so izpodrinila majhne investitorje;
- povezave tujih hotelskih verig z domačimi podjetji so postale bolj zapletene, strateške in dolgoročne.

Želje po privabljanju neposrednih tujih investitorjev v turistični sektor so bile velike, saj si vlada ni mogla več privoščiti dodatnih kreditov za nadaljnji razvoj turistične infrastrukture. Z nastopom predsednika Carlosa Salinasa (1988-1994) je vladna agencija FONATUR prevzela vlogo privabljanja domačih in tujih investitorjev in ne več le investiranja v turistični sektor. NTI v turizmu so bile do tedaj problematične prav zaradi 27. člena mehiške ustave iz leta 1917, ki je prepovedoval tuje lastništvo v obalnih (znotraj 50-ih kilometrov od obale) in obmejnih zemljiščih (znotraj 100 kilometrov od mednarodnih meja) (Clancy 2001a: 80). Država se je na ta problem odzvala šele leta 1989 z dopolnitvami Zakona za spodbujanje mehiških investicij in regulacijo NTI iz leta 1973 in uvedla mehanizem skrbniških skladov, s katerim je skušala premostiti ustavne prepovedi. Dopolnitve so tujim investitorjem omogočale razpolaganje z zemljišči v omenjenih območjih, vendar le preko skrbniškega sklada, za katerega je imela pooblastila Mehiška banka. Najdaljša doba sklada je bila 30 let, po preteku pa se je lahko podaljšala še za naslednjih 30 let ali pa se je zemljišče prodalo domačemu lastniku. Skrbniški skladi so omogočali, da je tuje podjetje lahko uporabljalo zemljišče na način, kot bi bilo v njegovi lasti. Kratka doba sklada<sup>79</sup> je kazala na nezaupanje Mehike do neposrednih tujih investitorjev (Cortes 2000: 25-26).

Konec 80-ih let so številna pomembna mehiška podjetja (Posadas, Situr, ICA itd.) vstopila v hotelski sektor preko strateških povezav z mednarodnimi hotelskimi podjetji (glej tabelo 3.5). Mehiško podjetje Grupo Posadas je po združitvi z mehiško podružnico hotelske verige Holiday Inn leta 1989 kupilo Holiday Corporation. Leta 1992 je pod različnimi blagovnimi znamkami, kot so Fiesta Americana, Holiday Inn, Holiday Inn Crowne Plaza in Fiesta Inn,

---

<sup>79</sup> Zakon o NTI iz leta 1993 je dobo skrbniškega sklada podaljšal na 50 let (Cortes 2000: 25-26).

upravljalo z 29 hoteli v Mehiki in sedmimi v tujini (Venezuela, Texas, California itd). Podjetje ICA, ki je največje inženirsko in gradbeno podjetje v Mehiki in Latinski Ameriki, je ravno tako kot podjetje Posadas preko strateških povezav s podjetjema Sheraton in Radisson vstopilo v hotelski sektor. Jeklarsko podjetje Sidek je ustanovilo Grupo Situr, ki skupaj s podjetjema Posadas in Sheraton upravljata hotele pod različnimi blagovnimi znamkami (Continental Plaza, Fiesta Americana, Sheraton itd.). Pridobilo je celo koncesijo za izgradnjo mega projekta Marina Ixtapa. Banki Banamex in Bancomer sta tudi vstopili v hotelsko dejavnost in skupaj z podjetji ICA, Radisson in InterContinental upravljata hotele pod blagovno znamko Sierra, Paraiso Radisson. Podjetje Presidente, nekoč Nacional Hotelera, pa se je povezalo s hoteli Stouffer in v obdobju 1991-1993 delovalo pod blagovno znamko Stouffer Presidente. Konec leta 1993 se je podjetje Presidente, po razpadu povezave s hoteli Stouffer ponovno strateško povežalo, tokrat s svetovno hotelsko verigo Inter-Continental, ki jo je leta 1998 prevzelo podjetje Bass PLC, ki nadzoruje tudi hotelsko verigo Holiday Inn (Pick in drugi 2000: 8).

**Tabela 3.5: Strateške povezave v mehiškem hotelskem sektorju leta 1992**

Podjetje	Blagovna znamka	št. hotelov	št. sob
<b>Posadas / Holiday Corp.</b>	Fiesta Americana	13	4.975
	Holiday Inn	9	2.487
	Holiday Inn Crowne Plaza	3	1.309
	Fiesta Inn	4	457
	Ostali*	7	1.431
<b>Situr/Posadas/Sheraton</b>	Continental Plaza	13	3.902
	Plaza las Glorias	-	-
	Fiesta Americana	-	-
	Sheraton	-	-
<b>Carso/Choice</b>	Calinda Quality Inn	18	3.002
<b>Presidente/Stouffer</b>	Stouffer Presidente	7	2.170
<b>ICA**/Sheraton</b>	Sheraton	6	1.741
	Piramides del Rey	-	-
<b>ICA/Banamex/Radisson</b>	Paraiso Radisson	4	1.176
<b>Xabre/Westin</b>	Camino Real	8	1.108
<b>Banamex/InterContinental</b>	Sierra	3	847
<b>Cemex/Marriott</b>	Marriott	2	833
	Marriott Courtyard	-	-
<b>Bancomer/Hilton</b>	Conrad Hotels	3	-

\*gre za upravljanje sedmih hotelov v ZDA pod različnimi blagovnimi znamkami: Sheraton Fiest, Holiday Inn, Border Inn itd.

\*\* špan. Ingenieros Civiles Asociados

Vir: Clancy 2001a: 88

Po spremembah v 90-ih letih se je tuja kontrola nad hotelskim sektorjem začela nekoliko zmanjševati, saj je največja mehiška hotelska veriga Grupo Posadas kupila Holiday Corporation in postala največja hotelska veriga v Latinski Ameriki in 62. največja (po številu sob) na svetu (glej tabelo 3.6) (Clancy 1999: 14).

**Tabela 3.6: Hitro rastoče hotelske verige v Mehiki leta 1999**

Podjetje	Država	št. hotelov	št. sob
Grupo Posadas	Mehika	40	9.078
Bass Hotels	ZDA	24	6.571
Cendant	ZDA	28	2.941
Occidental	Španija	2	1.112
Chartwell	Mehika	9	2.200

Vir: Clancy 2001a: 89

Konec 90-ih let je tako v hotelskem sektorju le prišlo do manjših sprememb na področju investiranja TNP v turizem. Hotelske verige in ostali tuji investitorji so se začeli angažirati v turističnem sektorju tudi preko kapitalskih vložkov. Deloma je bil to rezultat možnosti zamenjave dolga za lastniški kapital, ki ga je država začela ponujati tujim investitorjem po letu 1986. Podatki Ministrstva za turizem kažejo, da je med letoma 1986 in 1990 bilo kar 39 % od skupno 2,8 mrd USD zamenjav dolga za lastniški kapital izvedenih v turističnem sektorju. Čeprav je bila tovrstna oblika privabljanja tujih investitorjev po letu 1990 ukinjena, je turizem bolj kot kadarkoli prej še vedno privabljal neposredne tuje investitorje. K temu je pripomogel tudi Zakon o NTI leta 1993, ki je med drugim tudi podaljšal dobo skrbniškega bančnega sklada na 50 let, in sporazum NAFTA, ki je pomembno prispeval k sprostitvi dotoka tujega kapitala v Mehiko. Vstopanje TNP v turistični sektor (prvotno preko pogodb o upravljanju in franšiz) so začele spremljati tudi skupne naložbe in druge oblike NTI (Clancy 2001a: 90).

**Tabela 3.7: NTI v mehiškem turističnem sektorju (mio USD), 1994-1997**

Država	NTI skupaj	NTI v turizmu	delež (%)
Mexico City	21.084	406	1,9%
Quintana Roo	74	51	68,9%
Jalisco	369	42	11,4%
Guanajuato	62	35	56,5%
Baja California Sur	64	34	53,1%
Baja California	1.462	11	0,8%
Ostale države	9.597	19	0,2%
<b>Skupaj</b>	<b>32.712</b>	<b>598</b>	<b>1,8%</b>

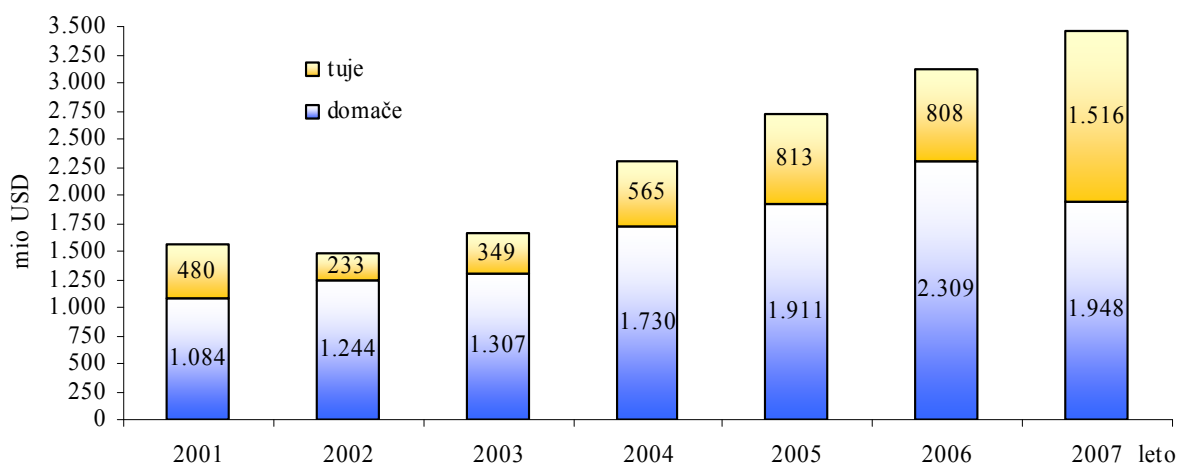
Vir: Brenner in Aguilar 2002: 510-511

NTI v turizmu so v obdobju 1994-1997 znašale le 1,8 % vseh NTI in bile skoncentrirane le v nekaj državah (glej tabelo 3.7). Kar 95 % vseh NTI v turizmu je bilo usmerjenih v pet držav: Mexico City (68 %), Quintana Roo (9%), Jalisco (7 %), Guanajuato (6 %) in Baja California Sur (6 %). Tako kot je bilo usmerjeno investiranje FONATUR-ja v izgradnjo turistične infrastrukture na natančno določenih (obalnih) destinacijah in hotelskih kapacitet višjih kategorij, ki bodo privabliale predvsem tuje turiste, so tudi NTI ostale skoncentrirane le na nekaterih območjih. Cilj, da bi tuji investitorji investirali v manj razvita območja, ni bil dosežen (Brenner in Aguilar 2002: 510-511).

Do pozitivnih sprememb v mehiškem turističnem sektorju je prišlo tudi po letu 2000, ko je predsednik Vicente Fox (2000-2006) ustanovil Medministrsko komisijo za turizem, ki je

delovala na različnih do tedaj še nepokritih področjih: okoljevarstvenem področju, infrastrukturi, varnosti in zavarovanju investicij ter na promociji turizma. Tovrstna vladna pomoč je prispevala k dvigu privatnih investicij v turističnem sektorju posebej po letu 2001 (glej sliko 3.5). Investicije v turističnem sektorju (domače in tuje)<sup>80</sup> so v obdobju 2001–2006 presegle vladna pričakovanja (9 mrd USD) kar za 43 % in so konec leta 2006 znašale 12,8 mrd USD (La inversion Privada en el Sector Turistico 2006: 1-3). V letu 2007 so se NTI glede na leta poprej precej povišale in znašale 1.516 mio USD (44 % vseh investicij v turistični sektor tega leta). NTI v turizmu so tako v obdobju 2001-2007 znašale 4.764 mio USD. Leta 2001 je bilo kar 31 % od vseh investicij (1.564 mrd USD) v turističnem sektorju tujih, v primerjavi z letom 1991, ko je ta delež znašal le 8 %. NTI so v obdobju 2001–2006 predstavljale 29 % vseh investicij v turističnem sektorju. Leta 2002 je delež NTI padel na 16 %, kar je posledica 11. septembra 2001. Po letu 2003 pa je delež ponovno naraščal in leta 2005 dosegel 30 %. Leta 2006 pa je zaradi orkana Wilma ponovno padel na 26 % (La inversion Privada en el Sector Turistico 2006: 5-8).

**Slika 3.5: Investicije (domače in tuje) v mehiškem turističnem sektorju v mio USD, 2001–2007**



Vir: La inversion Privada en el Sector Turistico 2006: 1-3 in La inversion privada identificada en el Sector Turistico 2007: 8

Države z obalnimi destinacijami so v obdobju 2001–2007 prejele največ domačih in tujih investicij v turističnem sektorju (glej tabelo 3.8). Na prvem mestu je država Guerrero, kjer destinacija Acapulco prejme kar 89 % vseh investicij v tej državi. Sledi ji država Quintana Roo, kjer destinaciji Cancun in Riviera Maya prejmeta 82 % vseh investicij v tej državi. Na tretjem mestu pa je država Sonora, kjer destinacija Puerto Peñasco prejme okrog 70 % investicij v tej državi (La inversion privada identificada en el Sector Turistico 2007: 9).

<sup>80</sup> Vključujejo tako investicije v hotele in ostale nastanitvene kapacitete kot investicije v izgradnjo turistične infrastrukture in celotnih destinacij oz. mega projektov (golf igrišča, marine itd.).

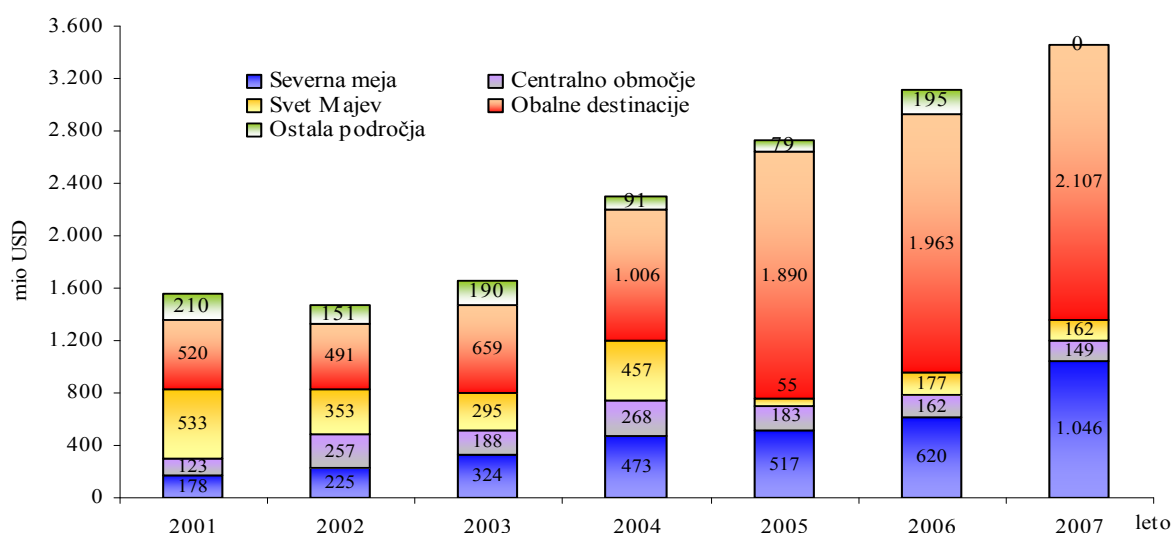
**Tabela 3.8: Države največje prejemnice investicij v mehiškem turističnem sektorju (mio USD), 2001-2007**

Država	Investicije (mio USD)	delež (%)
Guerrero	2.752	16,9%
Quintana Roo	3.495	21,4%
Sonora	1.415	8,7%
Nayarit	1.297	8,0%
Baja California	1.270	7,8%
Baja California Sur	754	4,6%
Federal District	629	3,9%
Sinaloa	443	2,7%
Jalisco	257	1,6%
Nuevo Leon	250	1,5%
Ostale države	3.737	22,9%
<b>Skupaj</b>	<b>16.297</b>	<b>100,0%</b>

Vir: La inversion Privada en el Sector Turistico 2006: 1-3 in La inversion privada identificada en el Sector Turistico 2007: 9

Zanimanje za investiranje v obalnih destinacijah je v celotnem obdobju 2001-2006 ostalo veliko (glej sliko 3.6). Obalne destinacije so v tem obdobju prejele v povprečju kar 47 % vseh investicij v turističnem sektorju, sledi območje ob severni meji, ki je v tem obdobju prejelo v povprečju 18 % vseh investicij, na tretjem mestu pa je Svet Majev, ki je v povprečju prejel 17 % vseh investicij. Centralno območje pa je v tem obdobju v povprečju prejelo le 10 % vseh investicij v turističnem sektorju (La inversion Privada en el Sector Turistico 2006: 4-5 in La inversion privada identificada en el Sector Turistico 2007: 6).

**Slika 3.6: Območja investiranja v Mehiki, v mio USD, 2001–2007**



Vir: La inversion Privada en el Sector Turistico 2006: 4-5 in La inversion privada identificada en el Sector Turistico 2007: 6

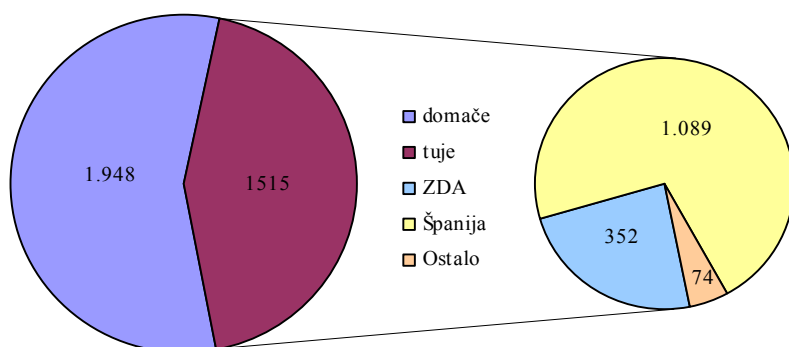
Kljub povečevanju deleža NTI v vseh investicijah v turističnem sektorju so NTI v turizmu glede na celoten priliv NTI ostale majhne. Vse do konca leta 2002 so predstavljale le okrog 1,8 % (glej tabelo 3.9 in 3.7).

**Tabela 3.9: NTI v mehiškem turističnem sektorju (mio USD), 2001-2006**

Leto	NTI skupaj (mio USD)	NTI v turizmu (mio USD)	delež (%)
2001	25.221	480	1,9%
2002	13.390	233	1,7%
2003	10.380	349	3,4%
2004	16.115	565	3,5%
2005	19.643	813	4,1%
2006	18.939	808	4,3%
<b>Skupaj</b>	<b>103.688</b>	<b>3.248</b>	<b>3,1%</b>

Vir: La inversion Privada en el Sector Turistico 2006: 4-5 in Foreign direct investment and transnational corporations in Latin America and the Caribbean 2006: 30

Po letu 2003 se je delež NTI v turizmu povzpел nad 3 % in leta 2006 znašal že 4,3 % vseh NTI v Mehiki. Tako je v obdobju 2001-2006 delež NTI v turizmu znašal 3,1 % vseh NTI (Brenner in Aguilar 2002: 510-511). V obdobju 2001-2007 sta najpomembnejši državi investitorici v turističnem sektorju bili ZDA in Španija, v manjši meri pa še Kanada, Italija, Francija in Velika Britanija. Tako je bilo tudi v letu 2007 (glej sliko 3.7).

**Slika 3.7: Države investitorice v mehiškem turističnem sektorju v letu 2007 v mio USD**

Vir: La inversion privada identificada en el Sector Turistico 2007: 8

Največje v Mehiki prisotne mednarodne hotelske verige so Starwood, Hilton, Six Continents, španska hotelska veriga Sol Melia in NH ter Marriott International. Vodeče domače hotelske verige pa so Grupo Posadas, ki upravlja z 91 hoteli pod različnimi blagovnimi znamkami,<sup>81</sup> Calinda in Mision (Brenner in Aguilar 2002: 506).

Zaključimo lahko, da so tuje hotelske verige v mehiški turistični sektor najprej vstopale preko pogodb o upravljanju in franšiz, saj je država sama s pomočjo mednarodnih kreditov financirala izgradnjo turističnih kapacitet. Šele kasneje, ko se je mehiška vlada zavedala, da novih, velikopoteznih projektov v turizmu ne more več financirati s krediti, je začela spodbujati skupne naložbe v turizmu. Kljub temu, da se NTI v mehiškem turizmu povečujejo, pa ostaja njihov delež v vseh prilivih NTI v Mehiko majhen. Hotelski sektor ostaja v domačem lastništvu, vendar z izredno visoko stopnjo tuje kontrole.

<sup>81</sup> Fiesta Americana Grand, Fiesta Americana, Fiesta Inn, Caesar Park, Caesar Business v Mehiki, Argentini in Braziliji.

## 3.2. KUBA

V tem poglavju bomo videli, da se Kuba in Mehika pri razvoja turizma skozi obdobja ravno izmenjujeta in v zadnjih letih med seboj tekmujeta. V prvi polovici 20. stoletja, ko v Mehiki praktično ni bilo razvitega turizma, je nedaleč stran - na Kubi - turizem predstavljal pomembno gospodarsko dejavnost. Kuba je takrat bila model ekstremov, najboljših in najslabših učinkov turizma na gospodarstvo in družbo, kar je kasneje, kot smo videli, pri razvojnih strategijah skušala upoštevati tudi Mehika. Poleg visokih dobičkov, urejenega transportnega sistema, modernih hotelskih kapacitet, možnosti neskončne zabave in iger na srečo je turizem na Kubi imel tudi negativne učinke, saj je koristil predvsem ameriškim investitorjem in ne domačemu prebivalstvu. Načrtovani razvoj turizma se je tako kot v Mehiki tudi na Kubi začel v poznih 70-ih letih, bolj pospešeno pa po dolžniški krizi, saj je mednarodni turizem predstavljal največji vir še kako potrebne konvertibilne valute, ki sta jo državi potrebovali za prestrukturiranje gospodarstva.

V nadaljevanju pa bomo proučili, v kolikšni meri so NTI prisotne v kubanskem turističnem sektorju. Kot bomo videli, NTI v turizmu tudi na Kubi niso pogoste. Hotelske verige raje delujejo preko nekapitalskih oblik udeležbe, to je preko pogodb o upravljanju, franšiz itd., ki so pogoste prav na novih in relativno tveganih destinacijah. V kubanski turistični sektor so tuji investitorji kljub številnim tveganjem vstopali najprej preko kapitalskih povezav oz. skupnih naložb, saj je nov trg brez konkurence ameriških podjetij zagotavljal vrnitev investicije v relativno kratkem času. Šele konec 90-ih let, ko je bila Kuba sama sposobna financirati izgradnjo turističnih kapacitet in je omogočila t. i. drugi tir investicijske politike, so se tuji investitorji začeli posluževati nekapitalskih povezav.

### 3.2.1. Razvoj turizma

#### 3.2.1.1. *Zlata leta kubanskega turizma (1920-1959)*

Sredina in konec 20-ih let 20. stoletja predstavljajo zlata leta kubanskega turizma. V tem času je med vsemi karibskimi državami prav na Kubo prihajalo največ turistov, še posebej ameriških, za katere je bila Kuba najbližji »raj«. V primerjavi z ostalimi karibskimi državami je Kuba imela najbolj razvito infrastrukturo, najlepše in najmodernejše opremljene hotele in pestro ponudbo (igralništvo, nočni bari itd.), ki se ji Američani niso mogli upreti. Poleg tega pa je na odločitev za letovanje Američanov na bližjem otoku vplival tudi Zakon o prepovedi proizvodnje, uvoza, prodaje in uživanja alkohola v ZDA (angl. Prohibition Act ali Volstead Law), ki je bil v veljavi med letoma 1920 in 1935. Turizem je takrat na Kubi predstavljal tretji največji vir deviz za sladkorjem in tobakom (Figueras 2001: 5).

V tem obdobju je Kubi vladal Gerardo Machado (1925-1929), ki je s politiko javnih del, podprto z ameriški posojili, državo zadolžil za 145 mio dolarjev. Značilnosti njegove diktature sta bila teror in korupcija. Opozicijo so skoraj v celoti imeli v rokah komunisti, za



promocijo Kube kot turistične destinacije pa so skrbeli predvsem ugledni Američani, ki so z obiski Kube skušali dvigovati ugled destinacije, v katero so tudi investirali. V prvih treh desetletjih 20. stoletja so bile ZDA globoko vpletene v politično in ekonomsko življenje držav Latinske Amerike, svoj položaj pa so si krepile z investicijami, ki so jih v primeru nevarnosti zavarovale tudi z vojaškimi intervencijami. To politiko je spremenil ameriški predsednik F. D. Roosevelt s t. i. dobrososedsko politiko. Ukinil je vojaško zaščito ameriških investicij in določilo, da ZDA lahko z vojaško silo posredujejo na Kubi, kot je predvideval Plattov amandma. Kljub formalno spremenjenemu odnosu do Kube so se ZDA zaradi ekonomskih interesov še vedno vmešavale v kubanske notranje zadeve. Velika kriza l. 1929 je povzročila, da je na Kubi kljub zatiranju in notranjim sporom nastopilo obdobje dokaj močnih revolucionarnih gibanj za nacionalno osvoboditev izpod tujega jarma, proti imperializmu in za blaginjo zatiranih narodov. Zaradi bombnih napadov, generalnih stavk, akcij študentov, oboroženih spopadov v tovarnah sladkorja ipd. so bile represalije oblasti ostre in krute. Gibanje ljudskih množic se je krepilo, gospodarske krize pa so ustvarjale ugodne pogoje za upor večjega dela prebivalstva. Osemletna Machadova diktatura je tako l. 1933 padla (Tutino 1971: 98). Gospodarska kriza leta 1929 je spremenila zahodni svet in s tem tudi upanje o rasti in nadaljnjem razvoju turizma na Kubi. Leta 1928 so turisti na Kubi zapravili okrog 26 mio dolarjev, leta 1932 komaj 20 mio dolarjev, po padcu Machadove diktature pa borih 5 mio dolarjev. V Ameriki je bil leta 1935 ukinjen t. i. Prohibition Act, kar je še dodatno pripomoglo k temu, da Kuba ni bila več tako zanimiva za ameriške turiste. Kljub tem padcem pa so številni, med njimi tudi ameriški predsednik Roosevelt, še vedno skušali pospeševati razvoj turizma in s tem diverzifikacijo gospodarstva, ki je takrat slonelo predvsem na proizvodnji sladkorja (Padilla 2003: 79).

Leta 1934 je prišlo do prvih institucionalnih sprememb, ustanovljena je bila Državna turistična korporacija (špan. CNT - Corporacion Nacional de Turismo), katere glavna naloga je bila koordinacija različnih dejavnosti v turizmu. Leta 1952 pa je bil CNT zaradi pomanjkanja finančnih virov (predvsem prostovoljnih prispevkov podjetij, ki so bila povezana s turizmom) združen s Kubanskim inštitutom za turizem, novim vladnim telesom z večjo močjo (Colantonio in Potter 2006: 93).

Turizem je kljub slabemu ekonomskemu in političnemu stanju na otoku rasel vse do leta 1959 (Colantonio in Potter 2006: 93). Po drugi svetovni vojni je turizem namreč doživel razcvet. Podatki o prihodih turistov na Kubo so v primerjavi z današnjimi res nizki, a so bili takrat v primerjavi z ostalimi državami oz. destinacijami izredno visoki (glej tabelo 3.10). Kuba je po drugi svetovni vojni predvsem zaradi pomanjkanja oz. neprimernosti hotelov izgubila tržni delež v primerjavi z ostalimi karibskimi državami. V začetku 50-ih let pa ga je ponovno pridobila in kot je razvidno iz tabele 3.10, je med karibskimi državami prišlo največ turistov prav na Kubo (382 tisoč turistov leta 1956, od tega 85 % ameriških). To je za obdobje revolucionarnih gibanj in negativnega odnosa ameriškega tiska o potovanju na Kubo prav presenetljivo. Leta 1950 je bilo le nekaj hotelov izven glavnega mesta Havane, v Varaderu pa je bilo takrat le nekaj več kot 300 hotelskih sob. Predsednik Batista se je zavedal pomanjkanja hotelov, zato se je začel zgledovati po ameriškem Las Vegasu in leta 1955 sprejel zakon, s

katerim je skušal spodbuditi obnovo oz. gradnjo hotelov, in sicer tako, da je dovolil ustanovitev igralnice v vsakem hotelu, katerega investicija je znašala najmanj 1 mio dolarjev. Ta zakon je kljub temu, da je bil sprejet le štiri leta pred Castrovim prevzemom oblasti, pomembno vplival na pospešeno odpiranje igralnic in hotelov (Padilla 2003: 80).

**Tabela 3.10: Prihodi turistov (v mio) v nekaterih državah leta 1950, 1956 in 2001**

Država	1950	1956	2001
Italija	7,7	12,67	39,0
Francija	2,8	3,31	76,5
Velika Britanija	-	1,18	25,5
Španija	1,0	3,00	49,5
ZDA	-	0,974	45,5
Kuba	0,180	0,382	1,7
Mehika	0,384	0,626	19,8
Dominikanska republika	0,015	0,048	2,8
Haiti	0,014	0,068	0,110
Bahami	0,045	0,192	1,4
Portoriko	0,065	0,208	1,2
Trinidad in Tobago	0,064	0,103	0,383
Barbadosi	-	0,018	0,507
Bermudski otoki	0,088	0,121	0,274
Deviški otoki	0,020	0,099	0,610
Jamajka	0,075	0,0161	1,2

Vir: Padilla 2003: 80

Med letoma 1952 in 1957 se je število sob na Kubi skoraj podvojilo, s 3.000 leta 1952 na 5.500 leta 1957, prihodi turistov pa so med letoma 1948 in 1957 porasli za več kot 94 %. Kuba je tako v strukturi vseh prihodov turistov v karibske države v letu 1952 dosegala 23-odstotni delež (glej tabelo 3.11) in bila veliko pred njenimi sedanjimi tekmicami: Jamajko, Bahami in Portorikom (Henthorne in Miller 2003: 86).

**Tabela 3.11: Prihodi turistov v karibskih destinacijah, 1952 in 1957**

Destinacija	1952		1957	
	Prihodi turistov	Delež (%)	Prihodi turistov	Delež (%)
Kuba	188.547	23,0%	272.226	21,4%
Bahami	84.717	10,3%	194.618	15,3%
Portoriko	99.871	12,2%	187.321	14,7%
Jamajka	104.786	12,8%	80.704	6,3%

Vir: Henthorne in Miller 2003: 87

Leta 1957 so prihodki iz turizma celo prekoračili prihodke tobačne in sladkorne industrije. Kuba je bila tropski raj oz. t. i. »Karibski Las Vegas« s prečudovitimi plažami in igralnicami. Na tako pospešen razvoj turizma je vplivala predvsem prisotnost tujega kapitala (ameriškega) in pa dobre povezave z organiziranim ameriškim kriminalom oz. mafijo (Padilla 2003: 80).

### **3.2.1.2. Zmaga revolucije in zaton turizma (1960-1975)**

Turizem je bil v novem Castrovem režimu nezaželen, saj je imel tudi negativne učinke: prostitucijo, pornografijo, mamila, organizirani kriminal, igralništvo ipd. Revolucionarna oblast je turizem kot gibalo rasti in razvoja gospodarstva zavračala in skušala prekinila vezi s t. i. »grehi kapitalizma«. Turizem je od leta 1959, ko je na Kubo prišlo le 175 tisoč turistov, drastično upadel in postal nepomembna gospodarska dejavnost. Oktobra 1959 je vlada nacionalizirala vse hotele in igralnice ter 150 drugih ameriških podjetij. Število prihodov turistov je leta 1960 padlo na 61 tisoč, naslednje leto pa na 4 tisoč. Namesto na turizem se je nova oblast osredotočila na sladkorno in tobačno industrijo ter rudarstvo (Carviño in Cubillo 2005: 225).

V 60-ih in 70-ih letih 20. stoletja na Kubi tako ni bilo večjih investicij v turizem. Številni objekti so bili prepuščeni propadu ali domačinom in obiskovalcem iz socialističnih in drugih prijateljskih dežel. Vlada je namesto mednarodnega turizma skušala pospeševati predvsem domači turizem in je zato leta 1959 ustanovila Državni inštitut turistične industrije (špan. INIT - Instituto Nacional de la Industria Turistica). Razvoju domačega turizma je botrovala tudi razdelitev otoka na tri glavna turistična področja: zahodni del (Havana), osrednji del (Cienfuegos) in vzhodni del otoka (Santiago de Cuba). Oblast je domači turizem spodbujala vse do sredine 70-ih let, ko je ponovno začela podpirati mednarodni turizem. Do takrat je Kubo obiskalo le okrog tri tisoč turistov letno, predvsem iz socialističnih držav (Colantonio in Potter 2006: 105).

### **3.2.1.3. Preporod turizma po letu 1975**

Fidel Castro, ki je prej strogo nasprotoval razvoju turizma na Kubi, je v poznih 70-ih letih spremenil svoje mnenje in ga začel podpirati, vendar na skrbno reguliran način, da ne bi prihajalo do njegovih negativnih učinkov kot pred revolucijo. Na tovrstno odločitev je vplivala predvsem slaba letina sladkorja oz. izredna občutljivost kmetijskega sektorja (vladni načrti o pridelavi 10 mio ton sladkorja v letu 1970 se niso uresničili) (Colantonio in Potter 2006: 105).

Sredi 70-ih let so tako turisti iz kapitalističnih držav ponovno začeli obiskovati Kubo. Državni inštitut turistične industrije – INIT, ustanovljen leta 1959 je nadomestil l. 1976 ustanovljeni Državni inštitut za turizem (špan. INTUR – Instituto nacional de Turismo), ki je bil odgovoren za razvoj politike na področju mednarodnega in domačega turizma ter za zbiranje podatkov o prihodih turistov na Kubo. Tega leta je bilo zgrajenih šest novih hotelov, leto kasneje devet, leta 1978 pa osem. Po letu 1977, ko so cene sladkorja, glavnega izvoznega artikla Kube, padle, in se je začela povečevati zunanja zadolženost države, je revolucionarna oblast začela spodbujati tudi NTI. Castro je tako kot pred tremi desetletji predsednik Batista odprl pot NTI v razvoj turizma. Zanašal se je na to, da bodo NTI v turizmu spodbudile prilive tuje konvertibilne valute (Facio in drugi 2004: 126).

**Tabela 3.12: Prihodi turistov na Kubo v izbranih letih od 1956 do 1989**

Leto	Prihodi turistov (v tisoč)
1956	381,6
1971	2,0
1975	40,0
1979	191,0
1980	130,0
1981	106,0
1982	150,7
1983	174,1
1984	218,3
1985	243,0
1986	281,9
1987	293,9
1988	309,2
1989	326,3

Vir: Espino 2000: 364

Z letom 1982 je število turistov na Kubi začelo hitro rasti (glej tabelo 3.12). Kljub temu pa je Kuba še vedno dosegala izredno nizek in zanemarljiv delež v strukturi vseh prihodov turistov v karibske države. Njen delež je v 80-ih letih znašal le 2,9 %, delež Dominikanske republike pa kar 9,5 %. Do leta 1989<sup>82</sup> se je število turistov približalo številu iz predrevolucijskih časov, letu 1956 (Espino 2000: 363).

Leta 1987 je kubanska vlada ustanovila razvojno agencijo oz. hotelsko podjetje CUBANACAN S. A., ki si je delilo odgovornosti z INTUR-jem. Njegova glavna naloga je bilo privabljanje tujih investitorjev oz. ustanavljanje skupnih naložb s tujimi partnerji in razvoj turizma na Kubi. Vlada je tako ustanovila prvo »avtonomno državno podjetje« oz. paradržavno. Ustanovitev Cubanacan je bil poskus vpeljave t. i. »privatnega« upravljanja v določene hotele s strani Ministrstva za turizem. Kasneje, leta 1989 je država ustanovila še drugo hotelsko podjetje, in sicer Gaviota. Podjetje Cubanacan je leta 1990 vstopilo v prvo porevolucionarno skupno naložbo s špansko hotelsko verigo Sol Melia. V Varaderu sta bila obnovljena hotela Sol Palmeras (skupna naložba med Cubanacan in španskim CIHSA – Corporacion Interinsular Hispana S. A., investicija v višini 87 mio USD) in Tuxpan (skupna naložba med Cubanacan in nemškimi investitorjem LTI International Hotels) (Espino 2000: 361-362).

Kriza ob razpadu SZ in ukinitvev subvencij v višini 6 mrd USD letno sta zelo prizadeli kubansko gospodarstvo, ki je zato potrebovalo korenite spremembe. Leta 1990 je bil tako objavljen prilagoditveni program,<sup>83</sup> ki je z uporabo elementov kapitalizma omogočal ohranjanje socialističnega sistema. Zasnovan je bil na naslednjih štirih točkah (Espino 2000: 360):

- pospeševanja modela uvozne substitucije na energijskem in prehrabnem področju,

<sup>82</sup> Leta 1989 so turisti iz kapitalističnih držav predstavljali kar 80 % vseh turistov, turisti iz socialističnih držav pa le 15 %.

<sup>83</sup> Imenoval se je »Special Period in Time of Peace«.

- pospeševanje izvoza tradicionalnih izvoznih izdelkov, kot npr. sladkorja, in novih izvoznih artiklov, še posebno turizma in biotehnoloških izdelkov,
- vzpodbujanje priliva tujega kapitala v državo in
- zmerna decentralizacija ter reforme na področju upravljanja podjetij.

V obdobju desetih let se je izkazalo, da je prišlo le do skromne uresničitve zgornjih štirih točk prilagoditvenega programa. Model uvozne substitucije na prehranbnem področju, ki je predvideval, da bo otok v petih letih postal samozadosten in začel izvažati hrano, se ni uresničil. Pospeševanje izvoza najpomembnejšega izvoznega artikla sladkorja ni bila uspešna. Alkohol, živalska krma, sestavine za biotehnični in farmacevtski sektor so postajali vse pomembnejši stranski proizvodi sladkorne industrije, vendar pričakovanja na področju izvoza biotehnoloških izdelkov se ravno niso uresničila. Do bistvenega povečanja prilivov NTI v državo v 90-ih letih tudi ni prišlo (Espino 2000: 362).

Razvoj in pospeševanje turizma sta bili nedvomno najpomembnejši točki programa, ki sta se dodobra uresničili. Eden izmed glavnih ciljev zakonov o NTI (leta 1982 in 1995) je bilo pospešeno odpiranje prav turističnega sektorja NTI. Že zakon iz leta 1982 (in tudi iz l. 1995) je v primerjavi z investiranjem v ostale veje gospodarstva vseboval številne ugodnosti za investiranje v turizem. Predvideval je številne olajšave in ugodnosti za vlagatelje v turistične dejavnosti in izgradnjo infrastrukture. Skupna naložba, ki je delovala na področju mednarodnega turizma, je bila do določenega zneska oproščena davka na repatriacijo dobička, uvoznih carin na inpute, spremembe zakona o NTI (1995) pa dovoljujejo tudi večinsko lastništvo tujega partnerja (Espino 2000: 363). V 90-ih letih je zato Kuba zaradi pomanjkanja kapitala in tehničnega znanja za izgradnjo turističnih središč začela intenzivneje iskati tuje investitorje. Hkratno zavračanje tržno usmerjenih reform in pospeševanje NTI je povzročilo pomemben razkorak, ki se ga je kubanska oblast zavedala in ga zagovarjala z dejstvom, da je mednarodni turizem največji vir še kako potrebne konvertibilne valute. Uspešen razvoj turizma je bil odvisen od NTI oz. t. i. nujnega »greha«, prav tako kot pred revolucijo (Mesa-Lago 1998: 867).

**Tabela 3.13: Prihodi turistov na Kubo in v karibske države (v tisoč), 1990-1999**

Leto	Prihodi turistov na Kubo	Rast (%)	Prihodi turistov v karibske države	Delež (%) Kuba/karibske države
1990	340,3	4%	11.411	3,0%
1991	424,0	25%	11.382	3,7%
1992	460,6	9%	11.764	3,9%
1993	544,1	18%	12.850	4,2%
1994	617,3	13%	13.699	4,5%
1995	745,5	21%	14.051	5,3%
1996	1.004,3	35%	14.355	7,0%
1997	1.170,1	17%	15.293	7,7%
1998	1.415,8	21%	15.955	8,9%
1999	1.602,8	13%	16.133	10,1%

Vir: Espino 2000: 364–365, Colantonio in Potter 2006: 111

V 90-ih letih je turizem na Kubi dosegel izjemne rasti. Povprečna letna stopnja rasti prihodov turistov je v 90-ih letih znašala kar 18 %, v 80-ih letih pa 12 %. Leta 1999 so bili prihodi turistov kar za 5-krat večji kot leta 1989. Zaradi tako visoke rasti je Kuba leta 1999 dosegla 10,1-odstotni delež v strukturi vseh prihodov turistov v karibske države (glej tabelo 3.13) (Espino 2000: 365).

Kubanska vlada je v okviru gospodarskih reform, ki jih je izvedla v letih 1993 in 1994, reorganizirala tudi državni aparat. Ukinila je šestnajst vladnih agencij in ustanovila šest ministrstev. Tako je bilo l. 1994 namesto Državnega inštituta za turizem (špan. INTUR) ustanovljeno Ministrstvo za turizem (špan. MINTUR - Ministerio de Turismo),<sup>84</sup> INTUR pa je razpadel na še tri nova hotelska podjetja oz. verige: Gran Caribe, Horizontes in Islazul. Vsaka izmed treh novih hotelskih verig je bila ustanovljena z namenom pokrivanja točno opredeljenega segmenta tržišča, da ne bi prihajalo do medsebojne konkurence med državnimi podjetji. Podjetje Gran Caribe je bilo ustanovljen za upravljanje hotelov s štirimi in petimi zvezdicami in prestižnimi restavracijami, podjetje Horizontes za upravljanje hotelov s tremi in dvema zvezdicama, podjetje Islazul pa za upravljanje s hotelskimi kapacitetami, ki ne dosegajo mednarodnih standardov in so namenjene predvsem domačim in nezahtevnim tujim turistom. Podjetij Cubanacan in Gaviota, ki sta bili že prej ustanovljeni, se reforme niso dotaknile (De Holan in Phillips 1997: 784-785).

Turizem se je do konca 90-ih let razvijal le na območju glavnega mesta Havane in Varadera, kasneje pa je vlada opredelila še šest območij za razvoj turizma (glej sliko 3.8). Leta 1999 je za pospeševanja bolj uravnoteženega razvoja turizma (za izgradnjo infrastrukture na ostalih šestih področjih) vlada namenila 700 mio USD (Avella in Mills 1996: 58).

**Slika 3.8: Osem področij razvoja turizma na Kubi**



Vir: Carviño in Cubillo 2005: 231

<sup>84</sup>Ministrstvo za turizem nadzoruje delovanje celotnega turističnega sistema, vidno mesto med njegovimi zadolžitvami pa ima vključevanje tujega kapitala v razvoj.

Kljub temu, da vlada pospešuje razvoj turizma na novo opredeljenih območjih: Havana, Varadero, Santiago de Cuba, Isla da la Juventud, Holguin, Jardines del Rey in Costa Sur Central, je turizem še vedno najbolj skoncentriran v območju Havane in Varadera (58 % vseh sob), ki skupaj ustvarita kar 70 % prihodkov iz turizma (Carviño in Cubillo 2005: 231). Različne teorije z močnim političnim pridihom razlagajo vladno izbiro prav teh dodatnih šest območij. Izbira prav teh obalnih destinacij naj bi potrjevala namen kubanske oblasti, da s planiranjem in izgradnjo zaprtih destinacij onemogoči dostop Kubancem do teh področij oz. da ohrani kontrolo nad stiki med tujimi turisti in Kubanci. V notranjosti države namreč Castro še vedno uživa izredno visoko naklonjenost (Colantonio in Potter 2006: 123).

Naraščanje prihodov turistov na Kubo se je nadaljevalo tudi od leta 2000 naprej, z izjemo let 2001, 2002 in 2006 (glej tabelo 3.14). Dogodki v letu 2001, kot npr. 11. september in opustošenje orkana Michelle, so pomembno vplivali na padeč prihodov turistov. V letu 2002 pa sta Kubo prizadela orkan Isidore in Lili. Do večjega padca je ponovno prišlo leta 2006, vendar je Kuba uspela ohraniti 14-odstotni delež prihodov turistov v karibskih destinacijah.

**Tabela 3.14: Prihodi turistov na Kubo (v tisoč), 2000-2007**

Leto	Prihodi turistov	Rast (%)
2000	1.773,9	11%
2001	1.774,5	0%
2002	1.686,1	-5%
2003	1.905,7	13%
2004	2.048,7	8%
2005	2.319,3	13%
2006	2.220,6	-4%
2007*	1.492,0	-

\*obdobje januar-avgust

Vir: Anuario Estadístico de Cuba in Caribbean Tourism Organization

Kljub temu, da turisti iz ZDA ne smejo potovati na Kubo, ostaja Kuba še vedno druga najbolj priljubljena destinacija v Karibih in tudi druga najbolj priljubljena destinacija za evropske turiste (glej tabelo 3.15). Dominikanska republika je v zadnjih letih še povečevala svoj delež, medtem ko se delež mehiške destinacije Cancun zmanjšuje od leta 2004 naprej. V letu 2006 se je Kuba z 2,2 mio prihodov turistov uvrstila na peto mesto med državami Latinske Amerike. Prehitele so je Mehika (21,9 mio prihodov turistov), Brazilija (5,3 mio), Dominikanska republika (3,7 mio) in Argentina (3,5 mio). Leta 2000 je turizem predstavljal že 7 % BDP-ja, zaposlenost v tem sektorju pa se je z 52 tisoč zaposlenih leta 1990 povzpela na 100 tisoč leta 2000 (Colantonio in Potter 2006: 37).

**Tabela 3.15: Struktura prihodov turistov v karibskih destinacijah v %, izbrana leta 2001-2006**

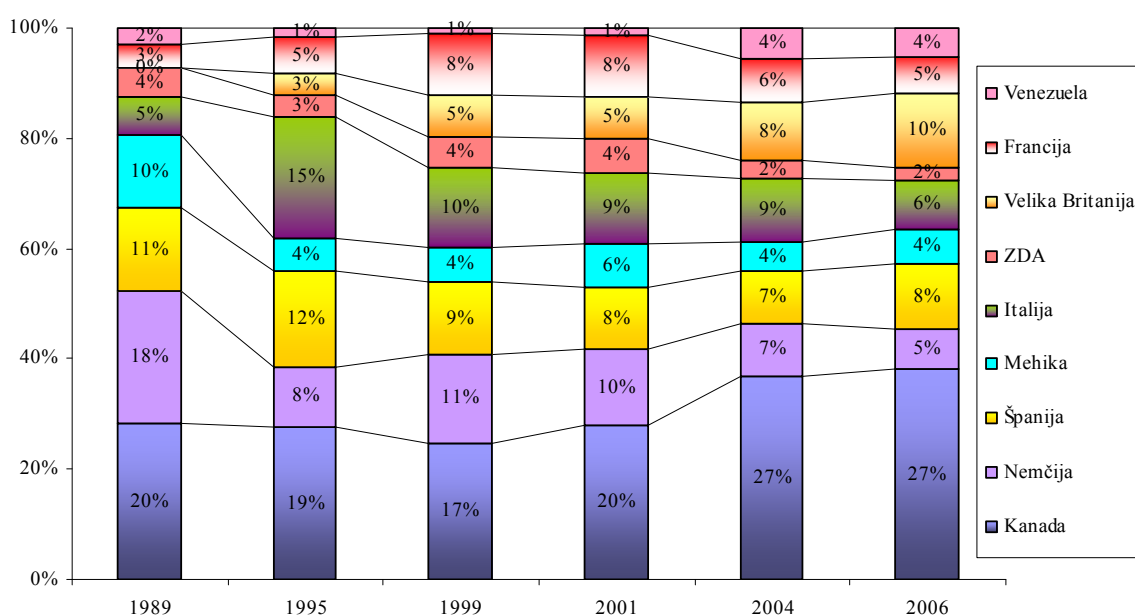
Destinacije	2001	2003	2004	2005	2006
Dominikanska republika	17%	20%	21%	23%	25%
Kuba	11%	12%	13%	14%	14%
Cancun (Mehika)*	14%	13%	15%	13%	10%
Bahami	9%	9%	9%	9%	9%
Jamajka	8%	8%	9%	9%	10%
Portoriko	8%	8%	9%	9%	9%
Cozumel (Mehika)*	1%	2%	2%	2%	2%
Ostalo	32%	28%	22%	21%	21%
<b>Skupaj</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

\*le tuji turisti prijavljeni v hotelih

Vir: Caribbean Tourism Organization

Kakšna pa je bila struktura prihodov turistov glede na državo izvora na Kubi? V Mehiki smo videli, da prevladujejo predvsem ameriški in kanadski turisti, le peščica pa je evropskih turistov. Na Kubi je slika povsem drugačna. Ker imajo Američani prepoved potovanja na Kubo, vse od konca 80-ih let, ko je turizem ponovno zaživel prevladujejo evropski (okrog 50 %) in kanadski (okrog 27 %) turisti (glej sliko 3.9).

**Slika 3.9: Prihodi turistov na Kubo glede na državo izvora v izbranih letih, 1989- 2006**



Vir: Anuario Estadístico de Cuba

V razdobju 1989-2006 se je delež prihodov turistov iz Kanade, Velike Britanije, Venezuele in Francije povečeval, delež Nemčije, Španije in Mehike pa se je zmanjšal (na 5 % oz. 8 % oz. 4 %). Delež Italije je v 90-ih letih izredno narasel in leta 1996 dosegel vrh s 19 %, kasneje se je delež nenehno zmanjševal in leta 2006 je znašal le 6%. Podobno se je zgodilo tudi z Mehiko, vendar je njen delež začel padati takoj po letu 1994. Mehika je leta 2006 v strukturi predstavljala le 4 %. Delež Velike Britanije in Kanade se je začel skokovito povečevati po



letu 2002, delež Venezuele pa po letu 2004. Slednje je predvsem posledica t. i. programa zdravljenje za nafto (angl. treatment-for-oil exchange program) med kubanskim in venezuelskim predsednikom. Venezuelski turisti, ki prihajajo na Kubo zaradi zdravljenja, so manj premožni, kar se odraža tudi v padanju bruto prihodkov na turista v zadnjih letih (Macaulay 2007: 420). Kljub prepovedi turističnih potovanj na Kubo je bilo presenetljivo mnogo tudi turistov iz ZDA (78.789 leta 2001) oz. delež turistov iz ZDA se je od leta 1990 do leta 2001 povzpел z 2 % na 4 %. Od leta 2003 se delež ZDA vztrajno zmanjšuje, v letu 2006 je na Kubo pripotovalo le 36.808 ameriških turistov oz. 2 % vseh.

Vse od sredine 80-ih let, ko je število turistov na Kubi naraščalo, so imele investicije v turističnem sektorju prioriteto vlogo. V obdobju 1991-1996 je bilo v turizmu (tako v namestitveni del kot v samo turistično infrastrukturo) investirane v povprečju 405 mio USD na leto, 513 mio USD leta 1997, za leto 1998 pa so bile investicije v turizmu ocenjene na 623 mio USD, torej skupaj (1991-1998) 3,57 mrd USD. Iz tabele 3.16 je razvidno, da je v obdobju 1991-1996 bilo kar 77,7 % investicij v turizmu namenjenih za izgradnjo nastanitvenih objektov, le 22,3 % pa v izgradnjo infrastrukture. Leta 1997 se je struktura investiranja v turizmu nekoliko spremenila v prid investicij v infrastrukturo (z 22,3 % na 31,8 % vseh investicij) in v izgradnjo letališč (s 6,6 % v obdobju 1991-1996 na 18,2 % vseh investicij v turizmu).

**Tabela 3.16: Investicije (domače in tuje) v kubanskem turističnem sektorju (mio USD), 1991-1998**

Investicije (mio USD)	Povprečje 1991-1996	Delež (%)	1997	Delež (%)	1998*	Delež (%)
Hoteli in ostale nastanitvene kapacitete	314,8	77,7 %	350,1	68,2 %	454,7	73,0 %
Infrastruktura	90,2	22,3 %	163,1	31,8 %	167,9	27,0 %
- letališča	26,9	6,6 %	93,6	18,2 %	56,2	9,0 %
- prekomorske povezave	24,2	6,0 %	33,8	6,6 %	26	4,2 %
- ostalo	39,1	9,7 %	35,7	7,0 %	85,7	13,8 %
<b>Skupaj</b>	<b>405,0</b>	<b>100,0 %</b>	<b>513,2</b>	<b>100,0</b>	<b>622,6</b>	<b>100,0 %</b>

\*ocena

Vir: The Cuban Economy, Structural Reforms and Economic Performance in the 1990s 2001: 360

Po podatkih Statističnega urada Kube pa se obseg investicij v turizmu v zadnjih letih ni bistveno spremenil od obsega investiranja v 90-ih letih. V povprečju so investicije v hotele in ostale nastanitvene kapacitete v tem obdobju znašale 338 mio USD letno, koliko od tega pa znašajo tuje investicije, ni znano (glej tabelo 3.17).

**Tabela 3.17: Investicije v kubanskem turističnem sektorju (mio USD), 2000-2005**

Dejavnost	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Hoteli in ostale nastanitvene kapacitete	375,70	380,10	284,30	343,30	338,20	303,70

Vir: Oficina Nacional de Estadísticas

Kubanska vlada je s kanaliziranjem čim večjega deleža prihodkov od turizma nazaj v turizem skušala po letu 2000 pospeševati investicije v ostale turistične zmogljivosti: marine, igrišča za golf itd., da bi kubanski turizem postal bolj konkurenčen in donosen. Trenutno predstavlja prav uravnoteženost investicij v turizmu (med investicijami v izgradnjo hotelskih in investicijami v razvoj ostalih turističnih kapacitet: marine, golf igrišča itd.) še vedno največji izziv kubanske vlade, če želi, da se bo v prihodnje število turistov še povečalo (Carviño in Cubillo 2005: 236).

Število hotelov se je z 261 leta 1989 povzpelo na 374 leta 2006. Število sob se je med letoma 1989 in 1999 več kot podvojilo. Kljub naporom, da bi se ponudba hotelskih kapacitet na Kubi diverzificirala, pa je leta 1999 še vedno bilo kar 66 % vseh sob koncentriranih v glavnem mestu Havana in Varadero. Nato se je njun delež zaradi investicij na destinacijah Ciego de Ávila, Holguín in Santiago de Cuba znižal na 58 % (glej tabelo 3.18).

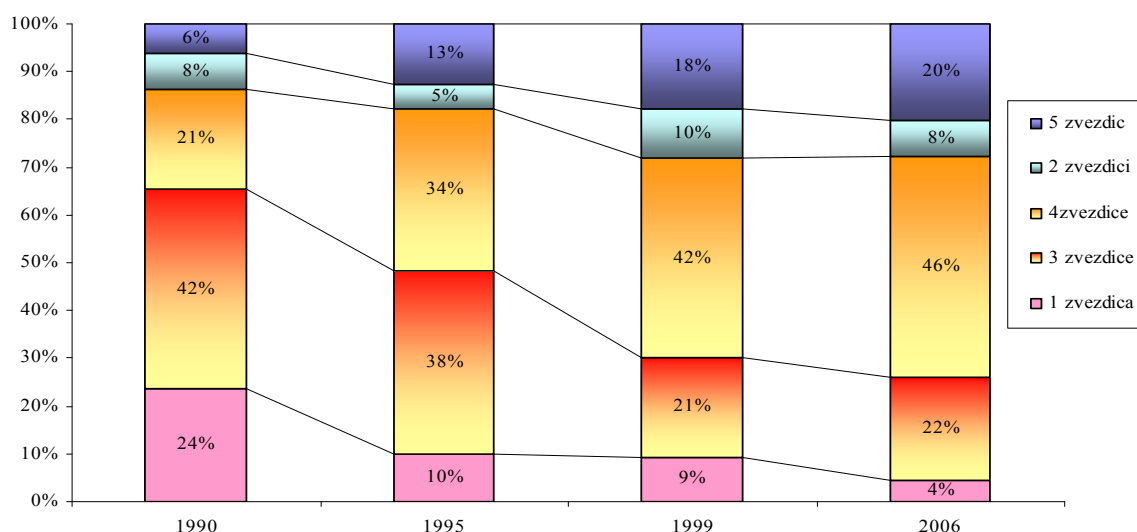
**Tabela 3.18: Število sob in hotelov na Kubi v izbranih letih, 1989-2006**

Destinacija/Leto	1989	1995	1999	2001	2004	2006
Havana	7.577	10.666	11.781	12.036	13.268	14.205
Varadero	4.024	7.543	12.434	13.490	14.810	16.072
Ciego de Ávila	-	-	2.675	3.684	3.918	4.325
Holguín	860	1.869	2.920	2.932	4.178	4.819
Santiago de Cuba	828	1.984	2.060	2.164	2.503	2.514
Ostalo	4.311	8.325	8.020	8.428	8.947	9.930
<b>sobe skupaj</b>	<b>17.600</b>	<b>30.387</b>	<b>39.890</b>	<b>42.734</b>	<b>47.624</b>	<b>51.865</b>
<b>hoteli</b>	<b>261</b>	<b>278</b>	<b>341</b>	<b>348</b>	<b>367</b>	<b>374</b>

Vir: Anuario Estadístico de Cuba

Investicije v turizmu so pomembno vplivale tudi na spremembo strukture hotelskih sob glede na kategorizacijo.

**Slika 3.10: Kategorije hotelskih sob na Kubi v izbranih letih, 1990-2006**



Vir: Anuario Estadístico de Cuba

Leta 1989 je bila struktura v primerjavi z ostalimi karibskimi državami slaba, saj je bil večji del sob kategorije 2 ali 3 zvezdic, le 6 % pa kategorije 5-ih zvezdic. Struktura se je do leta 2006 precej spremenila, izredno se je povečalo število hotelov s 5-imi in 4-imi zvezdicami (66 % vseh sob v letu 2006), število hotelov z 1 in 3-mi zvezdicami pa se od leta 1995 zmanjšuje (glej sliko 3.10). Upoštevati pa moramo dejstvo, da je kategorizacija sob na Kubi višja kot drugje po svetu, zato je treba te kategorije sob zmanjšati vsaj za eno zvezdico, da dobimo realno sliko.

Na Kubo vse od leta 2004 prihaja letno več kot 2 mio turistov in kot kažejo tudi vmesni podatki za obdobje januar-avgust leta 2007 je mejo znova prestopilo 2 mio turistov (Kirk 2007: 416). Razvoj turizma, merjen s številom prihodov turistov (med letoma 1981 in 2001 so prihodi turistov rasli po povprečni letni stopnji rasti 14,6 %,.) je bil vse do danes izjemen, kakšni pa so njegovi učinki na razvoj ostalega gospodarstva, bomo videli v nadaljevanju, še prej pa si pogledjmo, v kolikšni meri so NTI prisotne v kubanskem turističnem sektorju.

### **3.2.2. Obseg NTI**

#### ***3.2.2.1. NTI na Kubi***

Za časa Castrovega režima na Kubi vse do l. 1993 praktično ni bilo NTI v nobenem sektorju. Po tem letu pa so tuja podjetja začela investirati, a vsestranske in mednarodno primerljive analize prilivov in stanja vhodnih NTI na Kubi niso možne predvsem zaradi različnih, nezanesljivih in premalo podrobnih podatkov o dejavnostih tujih podjetij in njihovem vložku kapitala. Višino prilivov NTI na Kubo je zelo težko oceniti, saj vlada zaradi boljšega obvladovanja ameriških ekonomskih sankcij ne objavlja posodobljenih in celovitih podatkov. Investicije so zaradi prikrivanja njihovega izvora pogosto posredovane preko tretjih držav ali prostih ekonomskih con (t. i. offshore centrov - finančnih oaz) (Brundenius 2002: 374).

Do razhajanj pri ugotavljanju višine priliva NTI na Kubo prihaja tudi zato, ker podatki vključujejo različne finančne in druge transakcije, ki jih sicer ne uvrščamo med NTI, kot npr. pogodbe o upravljanju in proizvodanju, pogodbe o izkoriščanju rudnih bogastev,<sup>85</sup> zamenjave dolga za lastniške vložke in celo zneske napovedanih (angl. announced foreign direct investment) NTI, ki vsebujejo tudi projekte, ki ne bodo nikoli realizirani (Werlau 1997: 74-75). Ekonomska komisija za Latinsko Ameriko in Karibe (angl. ECLAC - Economic Commission for Latin America and the Caribe) in kubanski strokovnjaki pogosto navajajo tudi podatke o višini sklenjenih skupnih naložb v določenem obdobju. Tako naj bi bilo v obdobju od 1988 do 2001 po podatkih slednje institucije sklenjenih za 5,4 mrd USD NTI. Kubanska centralna banka pa je poročala o 1,9 mrd USD NTI (glej sliko 3.11).

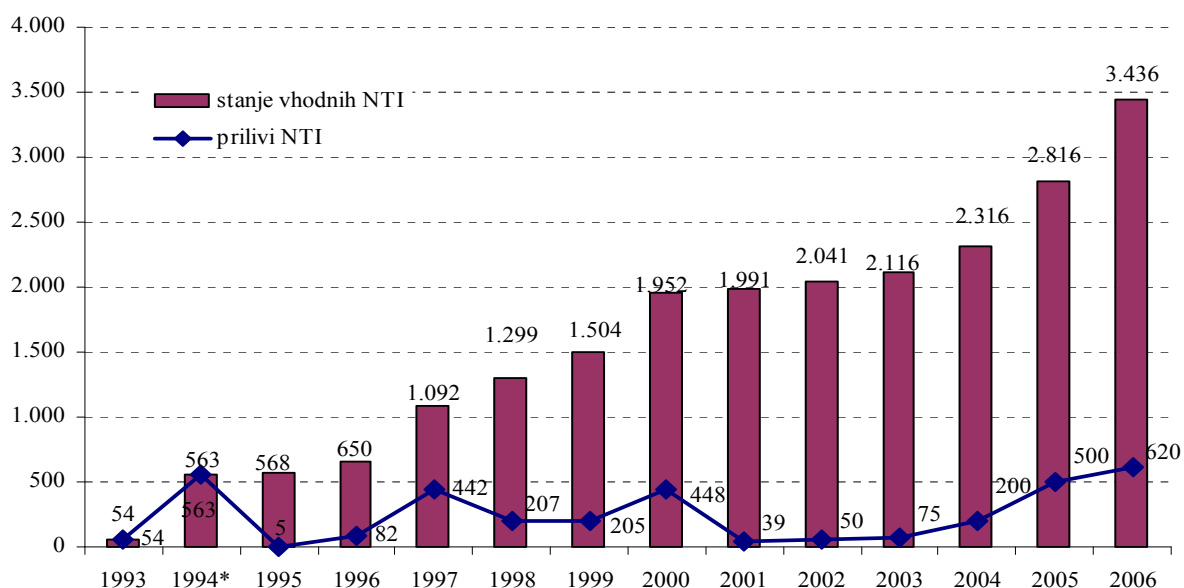
---

<sup>85</sup> V plačilni bilanci te pogodbe uvrščamo pod kratkoročni kapital in ne predstavljajo NTI.

Oris osnovnih empiričnih značilnosti neporednih tujih investicij na Kubi je torej zelo otežen s skromno, ne dovolj podrobno in pogosto nezanesljivo podatkovno bazo. Od številnih virov, ki ocenjujejo višino prilivov NTI, le plačilna bilanca, ki jo objavlja Kubanska centralna banka, vsebuje uradne podatke o višini NTI. Ker je Kuba po letu 2001 zaradi hudega padca NTI prenehala objavljati podatke o njih v plačilni bilanci, so v analizah od leta 2002 naprej uporabljeni podatki Kubanske centralne banke, ki pa niso bili objavljeni v plačilni bilanci.

S slike 3.11 je razvidno, da po sprejemu novega zakona o NTI l. 1995 ni prišlo do bistvenega povečanja priliva NTI. V obdobju 1993-2001 je povprečna letna stopnja rasti prilivov NTI bila negativna (- 4 %). Največje zanimanje za investiranje so tuji investitorji pokazali takoj po sprejemu novega zakona, a ker postopek odobritve skupne naložbe traja približno eno leto in pol, je do večjega letnega priliva NTI prišlo šele l. 1997 (442 mio USD NTI). Nato pa je priliv NTI upadal, saj se je l. 1998 vlada odločila, da bo odobraval le investicije z velikimi kapitalskimi vložki v ključnih vejah gospodarstva.<sup>86</sup>

**Slika 3.11: Stanje vhodnih NTI in priliv NTI na Kubo v mio USD, 1993-2006**



\*podatek za leto 1994 je kumulativen.

Vir: Spadoni 2004: 122 in Cuban Central Bank

Manjše tuje investicije vlada odobri le v primeru, če gre za uvedbo novih tehnologij ali novih izvoznih trgov. Skupne naložbe v turizmu, predvsem za izgradnjo hotelskih kapacitet, je vlada še naprej podpirala. Leta 2000 je priliv NTI nekoliko narasel (na 448 mrd USD NTI), vendar le za kratek čas, saj so dogodki v letu 2001, kot npr. 11. september, vojna v Afganistanu, opustošenje orkana Michelle ter padec svetovnih cen sladkorja in niklja, negativno vplivali na kubansko gospodarstvo. Znesek prejetih NTI se je leta 2001 v primerjavi z letom 2000 zmanjšal kar za 91 % in je znašal le 39 mio USD (Spadoni 2004: 119). Kubanska oblast meni, da so tudi v letu 2002 na njihovo gospodarstvo najbolj vplivali prav zunanji in ne notranji

<sup>86</sup> MINVEC je objavil seznam dvajsetih gospodarskih sektorjev, kjer so NTI zaželeni, med njimi tudi turizem.

faktorji, kot npr.: orkana Isidore in Lili, poslabšanja politične situacije v Venezueli,<sup>87</sup> kar je zaustavilo dobavo nafte na Kubo, poslabšanje vseh makroekonomskih kazalcev kubanskega gospodarstva ter vse dražji krediti in posledično težave z odplačevanjem dolgov. Nekateri ekonomisti so mnenja, da ti zunanji faktorji niso še dodatno oslabilo kubanskega gospodarstva, ki je zaradi notranjih ovir že tako šibko in bolešno (Mesa-Lago 2003: 24-25).

Statistike o NTI so zaradi hudega padca prilivov NTI po letu 2001 prenehali objavljati. V letu 2002 ni prišlo do uradne objave plačilne bilance in višine priliva NTI. Kubanska centralna banka za leto 2002 poroča o 50 mio USD NTI, v naslednjih letih pa so se NTI nekoliko stopnjevale in leta 2005 dosegle vrednost 500 mio USD. Kuba je tako do konca l. 2002 prejela le 2,041 mrd USD NTI. Ministrstvo za NTI in gospodarsko sodelovanje je maja 2005 ponovno poudarilo, da investiranje v mala in srednje velika podjetja ni zaželeno, dobrodošli so le veliki investitorji oz. skupne naložbe v najpomembnejših sektorjih kubanskega gospodarstva, kot so energija, rudarstvo, turizem. Leta 2006 so prilivi NTI bili ocenjeni na 620 mio USD. Kuba je od 1993 do 2006 prejela le 3,436 mrd USD NTI (glej sliko 3.11), kar je toliko kot znašajo NTI v mehiškem turističnem sektorju v obdobju 2001-2006 (Sanguinetty 2005: 1-2)..

Zakaj prihaja v prilivih NTI do tako velikih nihanj, ni znano. Navajajo se različni zunanji in notranji faktorji, Kubanska Centralna banka pa namiguje na pomanjkanje podatkov o višini NTI prav v turizmu. Veliko prilivov NTI v turizmu ni zabeleženih v plačilni bilanci, saj je, odkar je bil (v začetku 90-ih let) sektor za turizem preurejen, dotok podatkov od Ministrstva za turizem slab.<sup>88</sup> Kaže tudi, da ugodnosti, ki naj bi jih prinesel novi zakon, le niso bile tako privlačne za tuje investitorje. Slednji namreč zatrjujejo, da je prav na Kubi slabša klima za investiranje, saj mora tuji investitor stopiti v partnerstvo z državnim podjetjem in najeti dražje delavce preko državnih agencij, kar zmanjšuje konkurenčnost podjetij. Po mnenju kubanskih oblasti pa gre za splošni trend upadanja investiranja v vsej Latinski Ameriki (Morris 2000: 148).

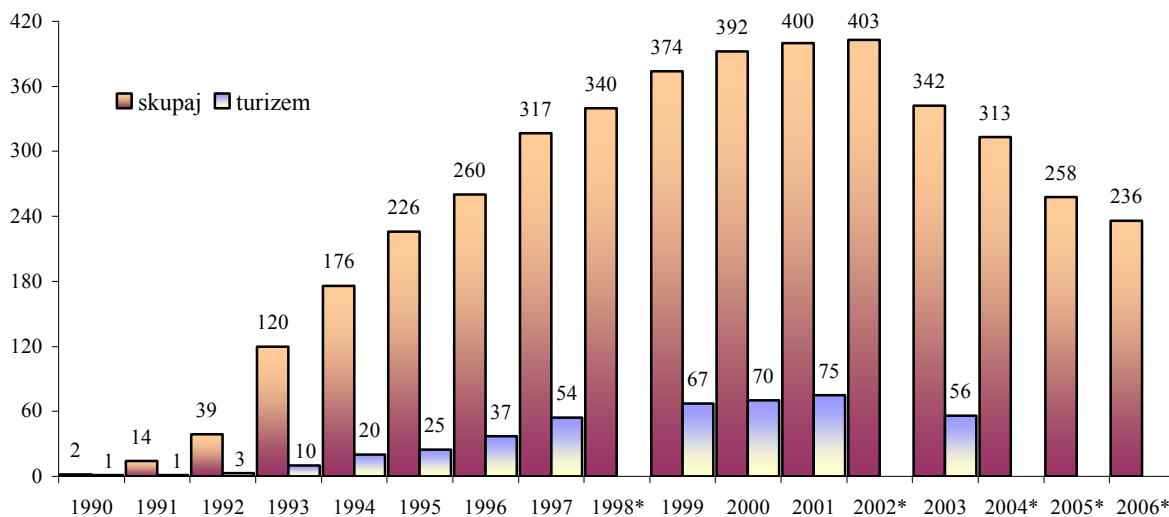
Na padanje prilivov NTI in zmanjšanje interesa za investiranje na Kubi kažejo tudi zgovorni podatki o številu delujočih in razveljavljenih mednarodnih ekonomskih povezovanj, ki jih prikazuje MINVEC. Od leta 1988 do 2005 je bilo od skupno 602 sklenjenih MEP-ov konec l. 2005 le še 258 aktivnih, precej manj kot do leta 2002, ko jih je bilo 403 (glej sliko 3.12). Razveljavljenih MEP-ov je v tem obdobju torej 57 %. Število aktivnih MEP-ov je med letoma 1993 in 1997 naraščalo po 32, med letoma 1998 in 2002 pa le po 5-odstotni povprečni letni stopnji. Leta 2006 je prišlo celo do 41-odstotnega padca glede na leto 2002 in 9-odstotnega padca glede na predhodno leto. V zadnjih treh letih se je zgodilo okrog 50 % vseh razveljavitev, odobrenih skupnih naložb je bilo vedno manj, saj je kubanska oblast začela spodbujati le tuje investicije v velike in uspešne razvojne projekte. Mnoga, predvsem manjša in srednje velika mednarodna ekonomska povezovanja, oblikovana v začetku 90-ih let, so bila

<sup>87</sup> Venezuela je največji kubanski trgovinski partner, ki z dobavo nafte po 40 % svetovne cene tudi subvencionira kubansko gospodarstvo, tako kot je to počela Sovjetska zveza.

<sup>88</sup> Večino podatkov Centralna banka pridobi od posameznih ministrstev.

razveljavljena, ker niso dosegala pričakovanih rezultatov in imela ustreznega financiranja. Med najpogostejšimi vzroki razveljavitev pa so bili: omejitve pri izvajanju dejavnosti podjetij, pretirane birokratske omejitve, nezmožnost doseganja planiranih rezultatov in odstop tujega investitorja (Spadoni 2004: 119-122).

**Slika 3.12: Število delujočih MEP-ov na Kubi, 1993-2006**



\* ni podatka o številu delujočih mednarodnih ekonomskih povezovanjih v turizmu

Vir: Molina Diaz 2007: 10, Perez-Lopez 2000: 10, Spadoni 2004: 119-122 in Turkel 2006: 2

### 3.2.2.2. *NTI v kubanskem turizmu*

V 90-ih letih je Kuba zaradi pomanjkanja kapitala in tehničnega znanja za izgradnjo turističnih središč začela intenzivneje iskati tuje investitorje. Razvoj turizma je zaradi pomanjkanja domačega kapitala, tehnologije in znanja bil odvisen predvsem od slednjih.

Da je turizem je na Kubi kljub embargu ZDA rasel hitreje kot v konkurenčnih karibskih destinacijah so pripomogle predvsem NTI. Po letu 1982, ko je bil sprejet prvi zakon o NTI, je bila l. 1988 prav v turizmu ustanovljena prva skupna naložba (skupen projekt) na Kubi, Španija pa je postala prva investitorica (Spadoni 2002: 164-165 in Espino 2000: 363).

Podatki o številu skupnih naložb in višini NTI v turizmu so težko dosegljivi, če pa so, so pomanjkljivi, saj vlada zaradi boljšega obvladovanja ameriških ekonomskih sankcij ne objavlja podrobnih podatkov o investicijah v posameznih sektorjih. Prav zaradi tovrstnega pomanjkanja, je bila v okviru projekta »Cuba Transition Project« Univerze v Miamiu leta 2002 na podlagi javno dostopnih podatkov<sup>89</sup> vzpostavljena kompleksna baza o obsegu in strukturi NTI na Kubi. Gre za nekakšen popis NTI na Kubi, ki na mnoga vprašanja sicer ne more odgovoriti (npr. o višini investiranih sredstev itd.), a bistveno prispeva k razumevanju

<sup>89</sup> Baza vsebuje informacije iz številnih virov, tako kubanskih kot tujih: časopisi, poslovne, akademske publikacije, javni govori kubanskih ministrov, tiskovnih konferenc itd.

nekaterih lastnosti in struktur NTI na Kubi (Perez-Lopez 2004: 103). Baza vsebuje podatke<sup>90</sup> o vseh odobrenih oz. ustanovljenih mednarodnih ekonomskih povezovanjih v vseh sektorjih kubanskega gospodarstva od začetka 90-ih let do danes. Tako so v bazi vsebovana tudi tista ustanovljena mednarodna ekonomska povezovanja, ki niso več aktivna oz. ne delujejo več. Do novembra 2007 je baza vsebovala 677 zapisov oz. mednarodnih ekonomskih povezovanj, od tega 378 skupnih naložb, 114 pogodb o proizvodjanju, 119 pogodb o upravljanju in 66 skupnih naložb, ki delujejo v tujini (Cuba Transition Project). Skupne naložbe predstavljajo v tej bazi še vedno najpogostejšo obliko mednarodnega ekonomskega povezovanja, sledijo pa pogodbe o upravljanju. Od 378 skupnih naložb jih je bilo v turizmu odobrenih oz. ustanovljenih 100 (26 %), Španija pa je najpogostejša investitorica (glej tabelo 3.19).

V začetku 90-ih let so bile skupne naložbe v turizmu osredotočene predvsem na izgradnjo in obnovo turističnih kapacitet. Domače in tuje podjetje sta v večini primerov imela 50-50 % lastniški delež, domače podjetje je zagotovilo zemljišče in delovno silo, tuje pa ustrezne finančne vire in tehnično znanje (Perez-Lopez 2004: 110 in Cuba Transition Project). Leti 1993 in 1994 sta bili kar najbolj intenzivni leti ustanavljanja skupnih naložb in namer o izgradnji turističnih kapacitet na Kubi (Avella in Mills 1996: 57):

- čilsko podjetje Santa Cruz Real Estate je skupaj s kubanskim podjetjem Horizonte zgradilo hotel v Varaderu,
- jamajško podjetje Super Club je začelo upravljati hotel v Varaderu,
- španski C Hoteles in britanski Forte Hotels sta začeli upravljati s dvema hoteloma v Havani in Varaderu,
- kanadsko podjetje Commonwealth Hospitality pa je začelo z upravljanjem treh hotelov v Marea del Portillo Beach,
- nizozemska hotelska veriga Golden Tulip in Cubanacan sta objavili namero o izgradnji šestih hotelov,
- špansko podjetje Guitart Hoteles je objavilo namero o izgradnji hotela na otoku Cayo Coco,
- avstrijska hotelska veriga Rogner International Hotels & Resorts je objavila namero o izgradnji hotela na otoku Cayo Largo,
- kanadsko podjetje Delta Hotels je podpisalo pogodbo o izgradnji štirih hotelov in začelo z upravljanjem treh hotelov v Santiago de Cuba in
- španski podjetji Endesa in Iberia Travel sta s kubansko vlado podpisali pogodbo o izgradnji treh hotelov v Varaderu in na otoku Cayo Coco.

Španska, italijanska, kanadska in francoska podjetja so bila v 90-ih letih močno prisotna v skupnih naložbah v turizmu. Kot je razvidno s tabele 3.19, so te štiri države še vedno najpogostejše investitorke, ki so ustanovile kar 63 % skupnih naložb (Perez-Lopez 2004: 110 in Cuba Transition Project).

---

<sup>90</sup> Informacije o sektorski razdelitvi neposrednih tujih investicij, o državah investitoricah, pogojih ustanovitve, vložku tujega in domačega investitorja, letu odobritve, lokaciji investicije, viru informacij itd.

**Tabela 3.19: Skupne naložbe v turizmu na Kubi glede na državo investitoriko**

DRŽAVA	Skupne naložbe	delež (%)
Španija	33	33%
Italija	17	17%
Kanada	7	7%
Francija	6	6%
Kitajska	6	6%
Čile	3	3%
Nemčija	3	3%
Jamajka	3	3%
Mehika	2	2%
Velika Britanija	2	2%
Argentina	2	2%
Belgija	2	2%
Panama	2	2%
Ostalo*	12	12%
<b>Skupaj</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

\* Države z eno skupno naložbo v turizmu, kot so: Nizozemska, Brazilija, Grčija, Portugalska, Rusija, Švica, Indija itd.

Vir: Cuba Transition Project

Proti koncu 90-ih let, ko se je rast turizma (prihodov turistov, število hotelov in število sob) počasi umirila, je Kuba spremenila strategijo in sama začela graditi turistične kapacitete. Od konca leta 2000, ko je kubanska zakonodaja malim in srednje velikim podjetjem omogočila sklepanje pogodb o MEP-ih, t. i. drugi tir investicijske politike, ki ne zahteva ustanovitve nove pravne osebe oz. skupne naložbe, so pogodbe o upravljanju postale najpogostejša oblika sodelovanja s tujimi partnerji. V tem primeru domače podjetje poskrbi za izgradnjo potrebnih turističnih kapacitet, tuji partner pa s slednjimi upravlja. Kuba tako financira izgradnjo hotelskih kapacitet z domačim kapitalom, le-te pa da v upravljanje tujim podjetjem, kar je v drugih karibskimi državah, npr. v Dominikanski republiki in na Jamajki, neobičajno (Carviño in Cubillo 2005: 234). Zaradi tovrstnih sprememb v turističnem sektorju je bilo do sedaj sklenjenih v turizmu več pogodb o upravljanju kot skupnih naložb. Do novembra 2007 je bilo tako na Kubi sklenjenih 119 pogodb o upravljanju in prav vse so bile v turizmu (glej tabelo 3.20).

**Tabela 3.20: Pogodbe o upravljanju v turizmu na Kubi glede na državo investitoriko**

DRŽAVA	Pogodbe o upavljanju	delež (%)
Španija	69	58%
Italija	17	14%
Jamajka	10	8%
Kanada	7	6%
Nemčija	7	6%
Italija	5	4%
Nizozemska	3	3%
Mehika	1	1%
<b>Skupaj</b>	<b>119</b>	<b>100%</b>

Vir: Perez-Lopez 2004: 113 in Cuba Transition Project



Kot pri skupnih naložbah je tudi pri pogodbah o upravljanju najpogostejša partnerka Španija (69 pogodb oz. 58 %). Največ pogodb je sklenjenih s hotelsko verigo Sol Melia (25 %), sledi Oasis (13 %), Iberostar (12 %), Occidental Hoteles (10 %) in Guitart (9 %). S Francijo je bilo sklenjenih 17 pogodb (14 %), hotelska veriga Accor pa je s 13-imi sklenjenimi pogodbami na prvem mestu. Franciji sledijo Jamajka (10 pogodb), Kanada in Nemčija (7 pogodb), Italija (5 pogodb), Nizozemska (3 pogodbe) in Mehika z eno sklenjeno pogodbo (glej tabelo 3.20 in prilogo I). Pri obravnavi zgornjih podatkov je treba upoštevati, da so to le kumulativni podatki o ustanovljenih skupnih naložbah in pogodbah o upravljanju. Številne skupne naložbe in pogodbe o upravljanju so v tem obdobju prenehale delovati.<sup>91</sup> Kot je razvidno iz priloge I, je pri pogodbah o upravljanju najpogostejši partner kubansko podjetje Cubanacan (58 pogodb oz. 49 %), sledijo Gaviota (23 pogodb oz. 19 %), Gran Caribe (12 pogodb oz. 10 %), Cubatur (4 pogodbe oz. 3 %) itd. V primeru 17 pogodb pa iz baze ni razvidno, kdo je domači partner.

Največ pogodb o upravljanju in tudi skupnih naložb je sklenilo podjetje Cubanacan, ki ima v lasti in upravlja predvsem s hoteli s štirimi in petimi zvezdicami in pokriva kar 48 % tržišča oz. turistov, ki obiščejo Kubo. Podjetje ima v lasti 26 hotelov, 52 restavracij, 3 marine, 13 potapljaških centrov in 38 zdravilišč, največ skupnih naložb in pogodb o upravljanju pa je sklenilo s španskima Sol Melia in Barcelo Hotels & Resorts, nemškim LTI, nizozemskim Golden Tulip in jamajškim SuperClubs (Carviño in Cubillo 2005: 233). Ker se hotelske verige iz ostalih karibskih destinacij zavedajo potencialnega vpliva odpiranja Kube ameriškemu tržišču, so se v zadnjem času prav te začele pozicionirati tudi na Kubi. Taki sta jamajški hotelski verigi Sandals in SuperClubs, ki sta osredotočeni prav na ameriško tržišče (Henthorne in Miller 2003: 85).

Zaradi uspeha podjetja Cubanacan so ustanovili številna druga paradržavna podjetja, ki sedaj delujejo v turističnem sektorju: Gaviota, Gran Caribe, Havaguamex, Islazul, ki pokrivajo vsak svoje geografsko področje. Podjetje Gaviota je v lasti Revolucionarnih oboroženih sil Kube (angl. Revolutionary Armed Forces), večino njegovih hotelov upravljajo tuje hotelske verige, kot so Accor, Club Mediterranea in Sol Melia, v lasti in upravljanju pa ima 12 hotelov. Podjetje Gran Caribe ima v lasti 48 hotelov s štirimi in petimi zvezdicami, kar predstavlja kar enajst tisoč sob (večina je v Havani in Varaderu). S polovico njegovih sob ravno tako upravljajo tuja podjetja, kot so Accor, Iberostar, Sol Melia itd. Poleg hotelov pa ima v lasti tudi nadvse znani restavraciji La Bodeguita del Medio in La Floridita v Havani, kamor je zahajal Ernest Hemingway. Podjetji Habaguanex in Islazul ne sodelujeta s tujimi partnerji, hotele imata v svoji lasti in z njimi tudi upravljata. Podjetje Habaguanex so ustanovili leta 1994 z namenom ponujanja turistom kulturno-zgodovinske vrednote Havane.<sup>92</sup> Podjetje Islazul ima v lasti in upravljanju 28 hotelov z dvema in tremi zvezdicami, ki zagotavljajo hotelske kapacitete manj premožnim mednarodnim turistom, v zadnjem času pa tudi domačim turistom (Carviño in Cubillo 2005: 233). Podjetja Cubanacan, Grand Caribe in Gaviota se glede na število sob in hotelov uvrščajo med 300 najpomembnejših hotelskih verig na svetu.

<sup>91</sup> Leta 2004 je jamajška hotelska veriga SuperClubs prenehala z upravljanjem dveh hotelov, ker je bilo zemljišče, na katerem sta bila hotela, zaplenjeno ameriškimi lastniki. Investitorica je tako postala žrtev ameriških sankcij oz. Helms-Burtonovega zakona.

<sup>92</sup> Glavno mesto Havana je UNESCO leta 1982 zaradi njegove arhitekture in zgodovinskega pomena uvrstil na seznam svetovne dediščine.

Hotelska veriga Gaviota se je leta 2006 uvrstila na 83. mesto, Cubanacan na 145. mesto, Grand Caribe pa na 172. mesto (glej prilogo J). Med državami Latinske Amerike se Gaviota in Cubanacan uvrščata na drugo in tretje mesto takoj za mehiško Grupo Posadas (Hotels' corporate 300 ranking 2007: 38-52).

V turistični dejavnosti je bilo sklenjenih tudi 25 (od 114) pogodb o proizvodjanju, ki se nanašajo predvsem na upravljanje storitev, ki so povezane s turizmom, kot so brezcarinske trgovine (angl. duty-free shops), podjetja za proizvodnjo izdelkov za hotelski sektor itd. (Perez-Lopez 2004: 114).

Poleg omenjenih virov, ki ocenjujejo višino NTI v kubanskem turističnem sektorju, sta slednje proučevala tudi Carviño in Cubillo. V analizi (Carviño in Cubillo 2005: 234-235) sta navedla, da je bilo konec leta 2003 na Kubi delujočih le 263 hotelov, kar je precej manj od števila, objavljenega v Statističnem letopisu Kube prikazanega v tabeli 3.18. Avtorja prikazujeta lastniško strukturo hotelov na Kubi konec leta 2003, iz katere je razvidno, da je kar 56 % oz. 26.500 sob upravljalo 17 mednarodnih hotelskih verig, od tega skoraj s 40 % oz. 18.600-imi sobami upravljajo španske hotelske verige. Španska hotelska veriga Sol Melia pa ima v upravljanju največ sob, kar 9.450 oz. 51 % (glej prilogo K). Kot je prikazano na sliki 3.12, je po podatkih MINVEC-a konec leta 2003 v kubanskem turističnem sektorju delovalo 56 mednarodnih ekonomskih povezovanj, od tega 25 pogodb o upravljanju, 8 skupnih naložb, ostalo pa so pogodbe o proizvodjanju in skupne naložbe v turizmu v tujini (Carviño in Cubillo 2005: 235).

Kuba podatkov o sektorski strukturi NTI ne objavlja, različni viri objavljajo le parcialne podatke o višini investicij v posameznih projektih v določenih sektorjih kubanskega gospodarstva, ki pa ne dajo popolne slike o investicijski situaciji na otoku. Kot je bilo že omenjeno, je višino NTI na Kubi težko oceniti. Tudi baza podatkov o NTI, ki je bila vzpostavljena v okviru projekta Cuba Transition Project Univerze v Miamiju leta 2002, redko nudi podatke o višini investiranega kapitala. Kljub temu, da je baza kompleksna in vsebuje podatke iz številnih objavljenih virov, so le nekateri projekti opremljeni z informacijo o višini investiranega kapitala. Slednjo pa viri pogosto tudi različno navajajo. Carviño in Cubillo sta navedla (2005: 236), da je bilo investiranje v kubanski turistični sektor v 90-ih letih dokaj neuravnoteženo, saj je izgradnja hotelov predstavljala kar 73 % vseh investicij v turizmu, 27 % pa investicije v izgradnjo infrastrukture (od tega 9 % v izgradnjo letališč). Koliko od tega pa znašajo tuje investicije, ni znano.

Zaključimo lahko, da so v kubanskem turizmu bile NTI do konca 90-ih let zelo pomembne, saj država ni mogla financirati izgradnje turističnih kapacitet. Kasneje pa so hotelske verige na tamkajšnji trg raje vstopale preko pogodb o upravljanju in franšiz. Kot smo videli, tuje hotelske verige obladujejo večji del turističnih kapacitet na Kubi, poleg tega pa imajo v lasti ali upravljajo tudi z večino storitvenih dejavnosti v turizmu.

#### 4. RAZVOJNI UČINKI NTI V TURIZMU

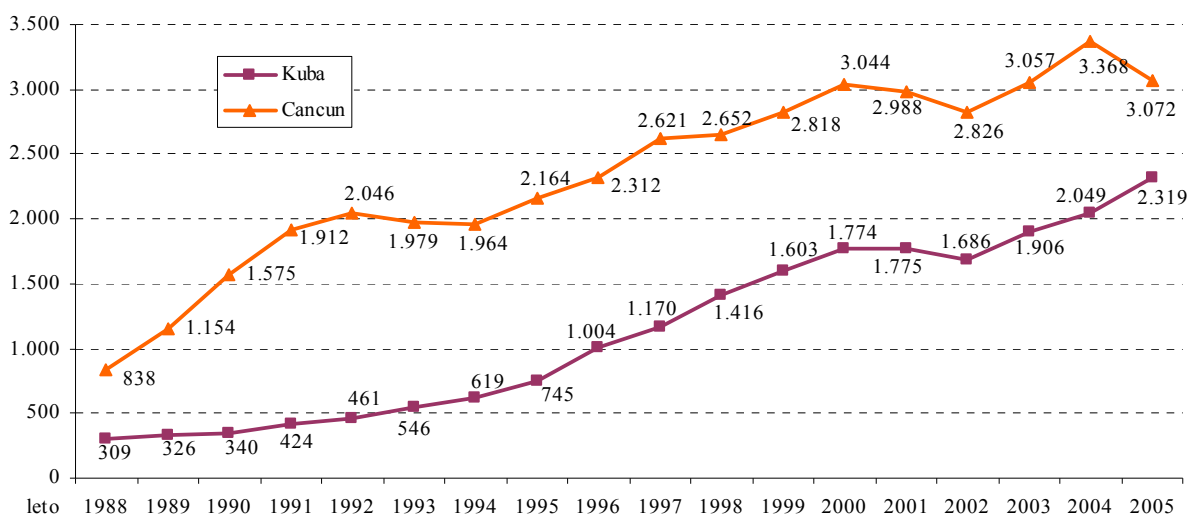
Preden se posvetimo razvojnim učinkom TNP oz. tujih hotelskih verig na Kubi in v Mehiki, bi na kratko povzela bistvene značilnosti odpiranja obeh držav NTI in pa njuno pripravljenost za razvoj turizma.

Mehika se je NTI začela odpirati nekoliko prej kot Kuba, sprejela je vrsto dopolnitev in sprememb zakonov ter si z aktivnimi politikami ves čas prizadevala zmanjševati vstopne ovire za NTI v upanju, da bodo slednje preko prenosa znanj spodbudile gospodarski razvoj in pospešile rast izvoza. Kuba pa je ubrala popolnoma drugačno pot. Ni izvedla prehoda v tržno gospodarstvo in ker je vse do začetka 90-ih let bila deležna velike ekonomske pomoči SZ, je prvi Zakon o NTI sprejela šele leta 1995. NTI so bile zanjo rešilna bilka iz gospodarske krize, v kateri se je znašla, zato do dodatne liberalizacije in pospeševanja NTI ni prišlo. Potek liberalizacije NTI v Mehiki in na Kubi je na kratko predstavljen v prilogi L. Z liberalizacijo NTI je tesno povezan prav razvoj turizma, saj sta obe vladi – mehiška in kubanska – pospeševali liberalizacijo NTI z namenov hitrejšega razvoja turizma, ki bi v prvi fazi zagotovil še kako potrebno konvertibilno valuto, v drugi fazi pa bi s pomočjo financiranja s prihodki turizma ugodno vplival tudi na razvoj ostalega gospodarstva. Nekaj podobnosti in razlik pri razvoju turizma v Mehiki in na Kubi je podanih v prilogi M.

Kot smo videli, NTI niso niti v svetu in niti v Mehiki in na Kubi prav pogosta oblika delovanja v turizmu, vendar pa so TNP oz. tuje hotelske verige preko drugačnih oblik delovanja v obeh analiziranih državah močno prisotne v turističnem sektorju oz. obvladujejo večji del hotelskih kapacitet in ostalih storitvenih dejavnosti v turizmu. Tuje hotelske verige lahko tudi preko nekapitalskih povezav pozitivno ali negativno vplivajo na razvoj turizma in posledično na razvoj gospodarstva v določeni državi, kjer delujejo. Analiza učinkov NTI oz. TNP na razvoj turizma in gospodarstva obeh analiziranih držav bo temeljila na primerjavi turistične destinacije Cancun v mehiški državi Quintana Roo in Kube, kjer je turizem skoncentriran predvsem v Havani in Varaderu. Izbira mehiške destinacije Cancun in ne katerekoli druge turistične destinacije v Mehiki (npr. Acapulca) ali pa celotne Mehike kot turistične destinacije, izhaja iz preprostega razloga največje primerljivosti Kube s to destinacijo. Obe destinaciji sta locirani ob Karibskem morju in imata zato podobne klimatske in naravne značilnosti ter kolonialno dediščino in obe sta hkrati, v sredini 80-ih let 20. stoletja, začeli s pospešenim razvojem turizma, ki ju je pripeljal do izjemnih uspehov. Na obeh destinacijah sta v razvoj turizma močno vpeti vladi, pa čeprav z različnimi pristopi, strategijami, cilji in seveda višino finančne podpore. Destinaciji sta izpostavljeni tudi podobnim naravnim katastrofam (orkani ipd.) in sta si med seboj konkurenčni predvsem na segmentu aranžmajev »all inclusive«. Poleg tega pa je Cancun v primerjavi z ostalimi mehiškimi destinacijami prejel največ domačih in NTI (v obdobju 1994-2001 kar 6,2 % vseh NTI v turističnem sektorju).

Med letoma 1988 in 1999 sta Kuba in Cancun doživeli izjemno rast turističnega sektorja. Kuba se je leta 1988 s 309 tisoč prihodi turistov vrnila med mednarodne destinacije, Cancun pa je istega leta obiskalo 838 tisoč turistov. Obe destinaciji je od leta 1988 zaznamovala izjemna rast števila prihodov turistov, hotelov in sob. Kot je razvidno s slike 4.1, se je na Kubi število turistov povzpelo na 1,6 mio (s 16-odstotno povprečno letno rastjo v razdobju 1988-1999), v Cancunu pa na 2,8 mio leta 1999 (z 12-odstotno povprečno letno rastjo v razdobju 1988-1999) (Crespo in Suddaby 2000: 353). Do leta 2005 pa se je število turistov na Kubi povzpelo že na 2,3 mio, v Cancunu pa na 3,1 mio.

**Slika 4.1: Prihodi turistov (v tisoč) na Kubo in v Cancun, 1988-2005**



Vir: Crespo in Suddaby 2000: 353

Število sob se je na Kubi od leta 1988, ko jih je bilo okrog 10.000, povzpelo na kar 32.300 v letu 1999. Na novi destinaciji Cancun, kjer je leta 1974 stal le en hotel, je leta 1988 bilo že 11.891 sob. V naslednjih letih je število sob postopoma naraščalo in leta 1999 je bilo v Cancunu že 24.610 sob. Število turistov glede na državo prihoda se je, tako kot se še danes, med Kubo in Cancunom precej razlikovalo, saj je na Kubo prihajalo kar 55 % vseh turistov iz Evrope (predvsem Italijanov, Nemcev in Špancev), v Cancun pa 55 % vseh turistov iz ZDA (28 % predstavljajo domači turisti, 11 % pa evropski turisti). Kuba se je od leta 1988, ko je njen delež prihodov turistov v karibskih destinacijah znašal le 2,7 %, do leta 2006 uspela prebiti do 14 %. Postala je druga najbolj priljubljena destinacija v Karibih (po številu prihodov turistov se uvršča za Dominikansko republiko) in seveda tudi druga najbolj priljubljena destinacija za evropske turiste. Cancun pa se je s 7,3-odstotnega deleža prihodov turistov v karibskih destinacijah leta 1988 povzpelo na 11,6-odstotni delež leta 1999. V nasprotju s Kubo se je njegov delež po letu 2004 začel zmanjševati in je leta 2006 znašal le 10 % (Crespo in Suddaby 2000: 355-356).

Poleg omenjenih podobnosti obeh destinacij pa je med njima tudi nekaj razlik. Destinaciji se med seboj razlikujeta po politični in gospodarski ureditvi in različnih pristopih k razvoju turizma. Mehika je k slednjemu pristopila načrtno in sistematično, Kuba pa se je za razvoj turizma odločila šele ob propadu SZ, ko je doživela hudo gospodarsko krizo, iz katere ji je

lahko pomagal le turizem kot pomemben vir konvertibilne valute. Vladi sta pri razvoju obeh destinacij odigrali pomembni, a povsem različni vlogi. Mehiška vlada je skupaj z Državnim skladom za razvoj turizma oz. FONATUR–jem pomembno vplivala na razvoj turizma predvsem v njegovih začetnih fazah, kasneje pa se je osredotočila bolj na promocijo destinacij in spodbujanje privatnega sektorja k investiranju v turistični sektor. V Cancunu je kar 70 % vseh hotelov v lasti domačih mehiških podjetij, upravljajo pa jih povečini tuje hotelske verige. Kubanska vlada je v nasprotju z mehiško kar sama lastnica 40-60 % vseh turističnih kapacitet in je tujim privatnim podjetjem omogočila sodelovanje pri njihovem upravljanju (Crespo in Suddaby 2000: 359).

#### **4.1. UČINKI NTI V MEHIKI**

Pomen turizma za mehiško gospodarstvo in njegov prispevek k regionalnemu razvoju lahko razumemo le z analizo vloge mehiške vlade pri promociji in razvoju turizma v zadnjih 40-ih letih. V tem kontekstu je treba upoštevati naslednje. Poudarimo lahko, da se vladne strategije in cilji promocije turizma kot pomembnega dela širše regionalne razvojne politike skozi celotno obdobje 1970–2007 niso bistveno spreminjale. Glavni cilji promocije turizma so vedno bili gospodarski razvoj perifernih obalnih območij, njihova integracija v domače gospodarstvo in razvoj pozitivnih povezav turizma z ostalimi panogami (kmetijstvom, gradbeništvom itd.). Slednjim so različne vlade oz. predsedniki le še dodajali nekatere druge cilje, kot npr. pospeševanje domačega in tujega investiranja v turistično infrastrukturo še posebno v obdobju 1989-1994 itd. (glej prilogo N). Pomembno vlogo pri planiranju in promociji turizma je odigrala država, ki je leta 1974 ustanovila Državni sklad za razvoj turizma oz. FONATUR, ki je bil glavni financer izgradnje petih novih turističnih destinacij, med njimi najpomembnejše Cancun. Te destinacije so imele pomembne prednosti, ena od njih je seveda lokacija. Vse novonačrtovane destinacije so bile obalne, blizu ciljnih trgov in namenjene masovnemu turizmu. Nahajale pa so se tudi na revnejših in redko naseljenih predelih Mehike, kar je državi omogočalo, da bi lahko hkrati uresničevala cilje regionalnega razvoja. Druga prednost teh destinacij je bila v tem, da so bile to popolnoma nove destinacije, holistično načrtovane, kar naj bi omililo negativne vplive nenadzorovanega razvoja samih destinacij (Brenner in Aguilar 2002: 507). Ampak, ali so se na destinaciji Cancun, ki je prejela največ finančne pomoči, kasneje pa je bilo investiranih (domačih in tujih) največ sredstev v primerjavi z ostalimi štirimi obalnimi destinacijami in ki je z vidika razvojnih učinkov največ obetala, cilji regionalnega razvoja (ustvarjanje novih delovnih mest, zmanjševanje izseljevanja in razvoj kmetijstva itd.) uresničili?

Raziskave, ki so bile izvedene v obdobju 1996-1998 na podlagi vzorca 60-ih (od takrat 125-ih) hotelov v Cancunu, kažejo na izredno slabe povezave med turizmom in kmetijstvom v državi Quintana Roo – celo za sveže izdelke, za katere naj bi država imela konkurenčne prednosti (glej tabelo 4.1). Državni uradniki so se pri razvoju destinacije Cancun osredotočili predvsem na prilive tuje valute v državo in ne na vplive razvoja turizma na kmetijstvo oz. domorodce, potomce Majev, ki naseljujejo to območje in katerih glavna dejavnost sta nekoč bila kmetijstvo in gozdarstvo. Z makroekonomskega vidika je razvoj turizma bil izredno

uspešen, saj država Quintana Roo predstavlja kar 80 % delež vseh prilivov tuje valute, ki jih generira pet destinacij, ustvari eno tretjino prihodkov Mehike od turizma, turizem v Cancunu pa predstavlja kar 70-80 % BDP-ja države Quintana Roo. Po drugi strani pa razvoj turizma v državi Quintana Roo predstavlja najboljši primer, kjer ni prišlo do uresničitve ciljev regionalnega razvoja, saj so bogastvo in razvita infrastruktura locirani le okrog razvite destinacije Cancun, preostali del države, pretežno kmetijska področja, naseljena z Maji, pa so ostala izredno nerazvita in revna (Torres in Henshall Momsen 2004: 303).

Raziskava je pokazala, da hoteli v Cancunu kupujejo le 4,5 % svežega sadja in 3,4 % zelenjave od lokalnih proizvajalcev v državi Quintana Roo. Večji del prehrabnih izdelkov zagotovijo ostale mehiške države, razen morskih sadežev in perutnine, ki jih zagotovi sosednja država Yucatan (glej tabelo 4.1). Slednja je bolj znala izkoristiti razcvet turizma v bližnjem Cancunu, saj ni bila deležna masovnega preseljevanja ljudi iz ruralnega območja, kljub temu, da ima slabše pogoje kmetovanja, hkrati pa se v njenem glavnem mestu Merida nahajajo tudi številna velika podjetja iz določenih področjih prehrabne industrije (tako je tudi pri dobavi perutnine, ki jo zagotavlja eden od treh največjih ponudnikov v Mehiki iz Meride), ki so konkurenčnejši od lokalnih proizvajalcev (Torres 2003: 552).

**Tabela 4.1: Izvor prehrabnih izdelkov hotelov v Cancunu v %, 1997-1998**

Prehrabni izdelki	Quintana Roo	Yucatan	Ostale Mehiske države	Tuje države	Neznano*
Sadje	4.5	20.1	68.1	0.7	6.6
Zelenjava	3.4	22.8	68.1	0.4	5.3
Meso	1.0	20.0	48.0	25.0	6.0
Perutnina	9.0	64.0	17.0	5.0	5.0
Morski sadeži	35.3	40.0	17.4	2.8	4.5
Žita	0.0	8.0	70.0	7.0	15.0
Izvozno blago**	0.0	4.7	80.6	6.6	8.1
Pakirani izdelki***	2.0	2.0	84.2	6.0	5.8

\* Neznani izvor blaga.

\*\* Vključuje riž, pšenico, sladkor, sol, olje, moko itd.

\*\*\* Vključuje konzervirane in ustekleničene izdelke.

Vir: Torres in Henshall Momsen 2004: 306

Kot je razvidno iz tabele 4.1, so le morski sadeži tisti, ki jih poleg države Yucatan v večji meri zagotovi sama država Quintana Roo, saj so se lokalni ribiči uspeli povezati v zadrugo, ki oskrbuje hotele. Večino povpraševanja po prehrabnih izdelkih tako zagotovijo ostale mehiške države (predvsem Mexico City), kjer prevladujejo veliki pridelovalci in proizvajalci, ki imajo monopolni položaj in s tem tudi konkurenčne prednosti pri izpolnjevanju zahtev turistične dejavnosti, saj so to tudi glavna izvozna podjetja. V Cancunu večino prehrabnih izdelkov zagotavlja le peščica specializiranih velikih lokalnih ponudnikov. Raziskava je pokazala, da več kot 50 % ponudbe prehrabnih izdelkov zagotavlja pet največjih ponudnikov za določeno področje (npr. sadje, zelenjava itd.). Manjši lokalni pridelovalci si tako uspejo priboriti le 6 % vse hotelske potrošnje, ostalo zagotovijo velika monopolna

podjetja iz ostalih mehiških držav, kar je neizbežna posledica mehiškega gospodarskega sistema oz. strukture (Torres 2003: 553).

Iz tabele je tudi razvidno, da turistična destinacija Cancun z izjemo mesnih izdelkov (25 %) ni odvisna od uvoza prehrabnih izdelkov iz tujih držav, tako kot je to značilno za večino destinacij v Latinski Ameriki, ki privabljajo tuje turiste. Z izboljšano transportno infrastrukturo in komunikacijo med mehiškimi državami, kvaliteto in standardi domačih izdelkov ter devalvacijo peza so domači izdelki postali bolj konkurenčni. Cancunu, ki je nekoč skoraj v celoti bil odvisen od uvoza izdelkov, jih sedaj večino zagotovi domači trg. Z vidika slednjega se Cancun pomembno razlikuje od ostalih karibskih destinacij, ki so izredno odvisne od uvoza proizvodov (večini manjšim otokov to preprosto ne bo nikoli uspelo zaradi majhnosti oz. nezadostnosti virov) (Torres in Henshall Momsen 2004: 306). Raziskava je v nasprotju z raziskavami v ostalih karibskih destinacijah pokazala, da v primeru Cancuna ni močne korelacija med tujim lastništvom ali upravljanjem hotela in uvozom proizvodov za potrebe zagotavljanja turistične ponudbe. Učinki na mehiško kmetijstvo so pozitivni, saj daleč največji del hrane turističnemu sektorju dobavljajo mehiški dobavitelji. Kljub temu, da večino turistične potrošnje hrane zagotovljajo domači proizvodi (večina iz sosednih držav) in ne uvoz, pa je povezava med turizmom in lokalnim kmetijstvom v državi Quintana Roo izredno slaba. Ovire se kažejo tako na strani proizvodnje, povpraševanja kot na strani trženja oz. prodaje samih proizvodov (Torres 2003: 553).

Na strani ponudbe prehrabnih izdelkov sta pomembna predvsem dva dejavnika, in sicer: nezadostna ponudba in kvaliteta domačih pridelkov ter tudi težave s povezanostjo lokalnih pridelovalcev v zadruga, ki bi lahko več investirale v razvoj kmetijstva (Torres in Henshall Momsen 2004: 309). Na nezadostno ponudbo domačih pridelkov tako vplivajo slabi pogoji kmetovanja (pogosta izpostavljenost orkanom in slabša prst), predvsem pa zelo slaba povezanost med lokalnimi kmeti (Maji) in lokalnimi podjetji (zadugami) ter turistično industrijo. Lokalni kmetje namreč sami niso sposobni zagotoviti ustrezne kvalitete in ponudbe brez pomoči lokalnih podjetji ali zadrug, ki lahko investirajo v razvoj kmetijskega sektorja in tako tudi omilijo slabše pogoje kmetovanja. Do povezovanj med lokalnimi kmeti in podjetji je v preteklosti že prišlo, vendar so povezave propadle predvsem zaradi zahtev lokalnih kmetov (Torres in Henshall Momsen 2004: 310-311). Prav v državi Quintana Roo je turizem vplival tudi na dvig cen kmetijskih zemljišč in na dvig cene delovne sile. Prišlo je do pospešene prodaje zemljišč in do tekmovanja med delovno silo med turizmom in kmetijstvom. Pravzaprav kmetijstvo ne more več tekmovati s turizmom, saj znaša povprečna mesečna plača v kmetijstvu manj kot polovico plače, ki jo lahko nekvalificiran delavec zasluži v turistični dejavnosti, upoštevajoč višje stroške bivanja v Cancunu. Tako se prebivalci zaradi boljšega preživetja pospešeno izseljujejo iz ruralnega v urbana turistična središča in niso več zainteresirani za obdelovanje kmetijskih zemljišč. Do stagnacije kmetijskega sektorja v državi Quintana Roo pa so pripomogle tudi neoliberalne gospodarske reforme konec 80-ih let, ki so ukinile večino ugodnih posojil, subvencij, državnih pomoči in razvojnih programov v kmetijstvu. Med letoma 1982 in 1989 se je privatno investiranje v kmetijstvu zmanjšalo kar za 76 %, do pomembne spremembe pa je prišlo še leta 1992, ko je vlada z amandmajem k 27.

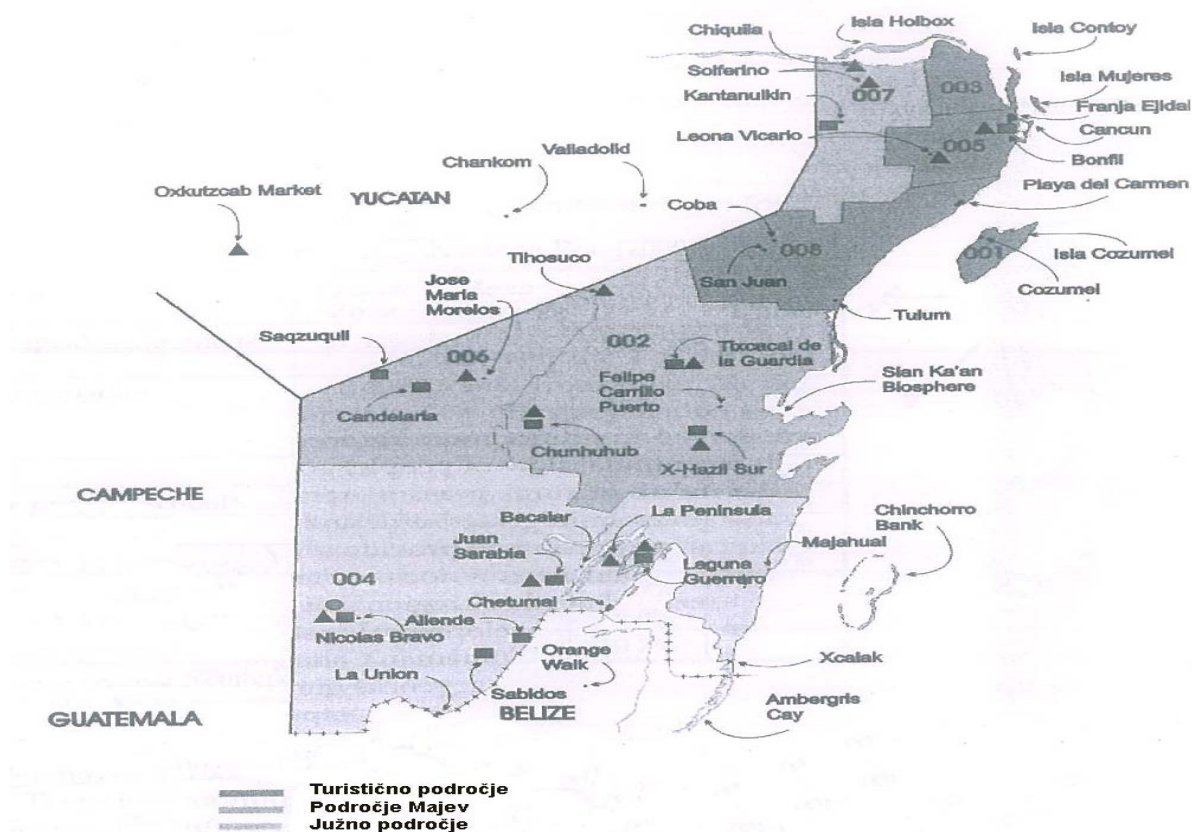
členu mehiške ustave omogočila privatizacijo skupnih zemljišč in t. i. modernizacijo kmetijskega sektorja, kar pa je povzročilo še večji zaton kmetijske dejavnosti.

Ovire na strani povpraševanja pa se kažejo skozi potrošniške navade ameriških turistov, ki so, kot so potrdile tudi različne raziskave, manj nagnjeni k potrošnji lokalnih proizvodov kot pa turisti iz ostalih držav. Na strani prodaje samih izdelkov pa največ težav povzroča nepovezanost lokalnih proizvajalcev v večja lokalna podjetja oz. zadruga, preko katerih bi proizvodi lažje našli pot do turista (Torres 2003: 557-558).

Do pozitivnih vertikalnih učinkov prelivanja oz. vpliva TNP na lokalno kmetijsko dejavnost na področju Cancuna ni prišlo. Prišlo pa je do pozitivnih vertikalni vplivov TNP na kmetijsko dejavnost v ostalih mehiških državah, saj v primerjavi z nekoč, ko je turistična ponudba v Cancunu bila odvisna predvsem od uvoza izdelkov, sedaj večinoma temelji na prehrabnih izdelkih domačih proizvajalcev.

Neuresničitev ciljev regionalnega razvoja je najbolj vidna v razdelitvi države Quintana Roo na tri področja, in sicer Severno turistično področje (urbana turistična obala od Cancuna do Tulum, ki vključuje tudi otoka Isla Mujeres in Cozumel), Področje Majev (ruralno območje, kjer živi večina Majev - oz. njihovih potomcev - države Quintana Roo) in Južno področje države (področje ob meji z Guatemalo in Belizejem) (glej sliko 4.2).

**Slika 4.2: Področja države Quintana Roo v Mehiki**



Vir: Torres in Henshall Momsen 2005: 273



Primerjava urejenosti infrastrukture, zaposlovanja, izobrazbe, ekonomskih kazalcev itd. med temi tremi področji kaže na velike razlike med njimi (glej tabelo 4.2). Področje Majev ima najmanj koristi od razvoja turizma, je izredno obubožano in marginalizirano. Ekonomski in drugi kazalci kažejo na slabo urejenost infrastrukture (le 32 % stanovanj ima urejeno kanalizacijo), na visok delež prebivalstva, ki se ukvarja s kmetijstvom (51,6 %), na visoko stopnjo nepismenih (12,7 %) in slabo izobraženih, na izredno nizek delež podjetij na tem področju (le 6,7 %) in na le 1 % bruto domačega proizvoda, ki ga ustvari ta del države. Področje je v veliki meri odvisno prav od dohodkov, ki jih začasni migranti prinesejo iz turističnega območja, kar pa prinaša s seboj spremembe v identiteti in vrednotah lokalnega prebivalstva. Južno področje (po primerjavi ekonomskih in drugih kazalcev) pa leži ravno med dvema ekstremoma, razvitim Turističnim področjem in nerazvitim Področjem Majev. To področje ima nekatere prednosti (boljša kvaliteta obdelovalnih površin, več dežja, strateško lokacijo ob mednarodni meji itd.), ki so na to področje privabile več investicij. Severno turistično področje je najbogatejše področje države, z najbolj razvito infrastrukturo in tam je kar 70,4 % vseh podjetij te države. Področje je v letu 2000 ustvarilo kar 88,3 % BDP-ja države, delež nepismenega prebivalstva pa znaša manj kot 4 %, kljub nastajanju primestnih barakarskih naselij ima kar 93,4 % stanovanj urejen kanalizacijski sistem. Razlike med omenjenimi področji so se začele občutno večati prav konec 80-ih let z neoliberalnimi gospodarskimi reformami predsednika Carlosa Salinasa, ki so ukinile številne podpore kmetijstvu (Torres in Henshall Momsen 2005: 274-275).

**Tabela 4.2: Ekonomski in drugi kazalci območij države Quintana Roo v %, 2000**

Kazalci	Turistično področje	Področje Majev	Južno področje	Državno Povprečje
Ekonomsko aktivno prebivalstvo v kmetijstvu	1,8	51,6	19,5	10,3
Neaktivno prebivalstvo	37,5	53,8	48,7	42,1
Nepismeni	3,6	12,7	6,8	5,5
Prebivalstvo z izobrazbo, višjo od osnovne šole	49,5	26,9	41,9	44,8
Stanovanja z urejeno kanalizacijo	93,4	32,4	74,0	82,4
Podjetja, locirana na posameznem področju	70,4	6,7	22,9	-
Ustvarjenega bruto domačega proizvoda države	88,3	1,0	10,7	-

Vir: Torres in Henshall Momsen 2005: 274

Turizmu pravimo tudi generator delovnih mest, saj na zaposlitveni potencial turizma ne smemo gledati samo skozi delovna mesta v turističnem sektorju, to je skozi primarne zaposlitvene učinke, upoštevati moramo tudi sekundarne učinke na zaposlovanje v drugih, neturističnih dejavnostih, ki nastajajo, ko turistična potrošnja kroži po gospodarstvu. Zaposlovanje na območju turistične destinacije Cancun je zaradi višjih zaslužkov pritegnilo delovno silo iz drugih dejavnosti, predvsem tradicionalnega kmetijstva. Prebivalstvo države se je od leta 1970 povečalo kar za desetkrat in danes skoraj polovica vsega prebivalstva države Quintana Roo živi v Cancunu. Migracije iz revnega podeželja v bogata mesta so povzročila tudi povečanje revščine v mestih in nastanek barakarskih naselij na obrobjih mest. Priseljencev bo v prihodnje mnogo več, saj izgradnja destinacije Riviera Maya (obalni pas med Cancunom in Tulumom) predvideva dodatnih 15.000 sob. Raziskava, ki je bila izvedena

v Mehiki v letih 1993-1999, je pokazala, da vsaka hotelska soba generira 2,2 zaposlitvi na primarni in sekundarni ravni (Brenner in Aguilar 2002: 513-517). V državi Quintana Roo je kar 65 % aktivnega prebivalstva zaposlenega v turističnem sektorju. Razvoj turizma je povzročil zmanjševanje deleža ekonomsko aktivnega prebivalstva v kmetijstvu, ki je s 53 % leta 1970 padel na manj kot polovico (19,3 %) leta 1990 in na le 10 % leta 2000 (glej tabelo 4.2). Naj navedemo, da je kljub prizadevanju FONATUR-ja za izboljšanje bivalnih pogojev priseljencev leta 1993 imelo v Cancunu še vedno le 30 % gospodinjstev urejeno kanalizacijo. Ta delež se je v državi Quintana Roo do leta 2000 občutno dvignil in znaša v povprečju 82,4 %, vendar pa je ostal na področju Majev le 32,4 % (glej tabelo 4.2). Prostorska koncentracija, prevelika pozidanost, neurejen kanalizacijski sistem in ogromne količine odpadne vode povzročajo onesnaženost obalnih območij (Torres in Henshall Momsen 2005: 268).

Zaključimo lahko, da je v primeru destinacije Cancun, ki je bila izbrana kot ena od najpomembnejših destinacij, ki bi s pomočjo uspešne gospodarske razvojne strategije, t. i. Načrtovanim razvojem turizma (angl. PTD - Planned Tourism Development) uresničila tako širše gospodarske cilje (povečanje izvoza, uravnoteženost PB, zagotavljanje tuje valute itd.) kot cilje regionalnega razvoja s pomočjo ustvarjanja pozitivnih (povratnih) povezav med turizmom in ostalimi gospodarskimi sektorji, bila vlada neuspešna. Načrtovani razvoj turizma (holistični pristop k izgradnji destinacij na revnih neposeljenih in za turizem atraktivnih predelih držav) je sicer postal pomemben element razvojnih strategij v številnih državah. Mehiki, ki je bila vodilna na tem področju, so sledile še druge: Tajska, Malezija, Filipini in Egipt. Mehiki je sicer z Načrtovanim razvojem turizma uspelo uresničiti širše gospodarske cilje (izjemna rast turizma, rast izvoza, uravnoteženost PB, povečanje NTI itd.), cilji regionalnega razvoja pa niso bili uresničeni, saj je celotno območje Cancuna postalo izredno odvisno od turističnega sektorja, prišlo je do t. i. polarizacije med turističnim (bogatom) in kmetijskim (revnim) območjem, do neuravnoteženega (gospodarskega, družbenega in socialnega) razvoja in še večje razslojenosti ter do neuresničitve pozitivnih učinkov turizma na razvoj ostalih gospodarskih sektorjev znotraj države Quintana Roo. Nedvomno je bil regionalni razvoj tudi eden od ciljev oz. pogojev Vseameriške banke za razvoj, ki je zagotovila več kot polovico sredstev za izgradnjo destinacije Cancun in prvič neposredno financirala projekt v turizmu. Razvoj turizma pa je še povečal razlike v razvitosti posameznih področji države Quintana Roo. Kljub temu pa je treba podariti, da je načrtovani razvoj Cancuna bil uspešnejši kot na ostalih štirih destinacijah, ki prejmejo izredno malo investicij, in drugih projektih, ki si jih je vlada v zadnjem času zadala (Torres in Henshall Momsen 2005: 261-267).

Podrobnejših analiz o učinkih NTI oz. TNP v turizmu na področju Cancuna ni. Lahko pa zaključimo, da tuje hotelske verige, ki obvladujejo večino hotelskih kapacitet v Cancunu, niso stimulirale investicij v druge, neturistične sektorje. Do posrednih vertikalnih učinkov prelivanja oz. vpliva NTI na celotno strukturo dobaviteljev lastni panogi ali njenih odjemalcev ni prišlo.

## 4.2. UČINKI NTI NA KUBI

Prav veliko raziskav in študij o učinkih NTI v turizmu na Kubi ni. Kuba je svojevrsten primer države, za katero je v primerjavi z ostalimi karibskimi državami izredno težko pridobiti podatke. Redki so viri informacij in študije, ki naj bi bili vladno neodvisni in ne prokubanski ne proameriški. Carviño in Cubillo (2005: 224) sta se v svoji študiji, v kateri sta proučevala razvoj hotelirstva in turizma na Kubi, skušala opreti na čimveč neodvisnih virov. Prišla sta do zaključka, da je v 90-ih letih 20. stoletja večina tujih investorjev bila prisotna v glavnem v velikih projektih na področjih naftne industrije, energetike, gradbeništva in telekomunikacij, za katere Kuba ni sposobna zagotoviti virov financiranja. Največ skupnih naložb je bilo v težki industriji (večinoma v rudarstvu, naftni industriji in energetiki), turizmu, gradbeništvu in lahki industriji. Večina NTI v ostalih, neturističnih sektorjih gospodarstva pa je bilo ustanovljena prav zaradi pospešenega razvoja turizma, kot npr. v energetiki (kubansko špansko podjetje Aguas Del Oeste), gradbeništvu (kubansko-švicarsko podjetje Iberzuizas), telekomunikacijah (kubansko-italijansko podjetje Etecsa in kubansko-kanadsko podjetje Cubatel). Lahko rečemo, da je razvoj turizma kubanski vladi pomagal, da je prišla do NTI tudi v drugih sektorjih gospodarstva, ki so pomembni za oskrbo turističnega sektorja (Carviño in Cubillo 2005: 228 -229).

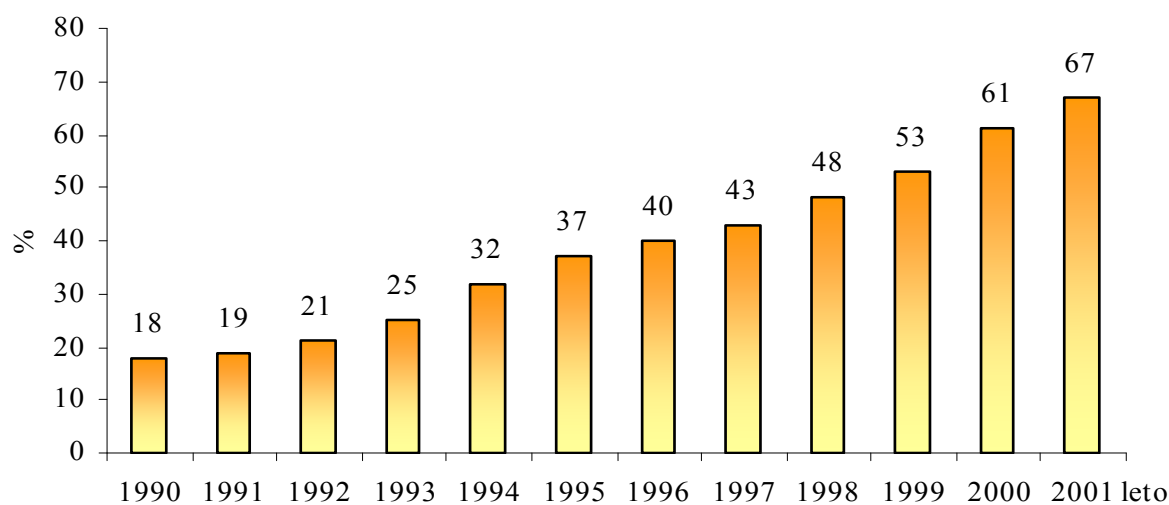
Brundenius (2002: 369) je razvoj turizma in njegovih učinkov razdelil na dve obdobji: med letoma 1991 in 1994 je kubanska oblast v razvoju turizma iskala le začasno rešitev za pridobitev nujno potrebne tuje konvertibilne valute, po letu 1994 pa je postalo jasno, da je turizem (lahko) najpomembnejša razvojna strategija kubanskega gospodarstva. Razvoj turizma naj bi tako na dva načina vplival na domače gospodarstvo. Prvič naj bi povečeval povpraševanje po blagu in storitvah, kot so hrana, oprema, transport itd., drugič pa naj bi se preko generiranih prihodkov turizma financirali razvojni projekti v ostalih gospodarskih sektorjih. Povezava turizma z ostalimi sektorji kubanskega gospodarstva in čim večja domača vsebina (povečanje domačih inputov v turističnem sektorju) sta postala prioriteta cilja kubanske oblasti (Colantonio in Potter 2006: 44-46).

Figueras (2001: 4) poudarja, da Kuba ni tipična karibska država z vidika multiplikacijskega učinka turizma na ostale neturistične dejavnosti. Razvoj turizma je na Kubi postal nadvse pomemben, saj je kubansko gospodarstvo tako postalo manj odvisno od tradicionalnih izvoznih izdelkov, kot so sladkor, tobak in kava. Turizem ostaja najpomembnejši sektor kubanskega gospodarstva in največji vir konvertibilne valute. Čeprav je stanje vhodnih NTI na Kubi zelo nizko, še posebej v turizmu, kjer se tuji investitorji raje poslužujejo pogodb o upravljanju in franšiz, so le-te prispevale dragoceno tehnologijo ter mnogim Kubancem omogočile dostop do blaga in storitev, ki jim prej niso bile na voljo. Kljub temu, da je Američanom še vedno prepovedano potovati na Kubo, je slednja od leta 1988 doživela izjemno rast turističnega sektorja (v obdobju 1990-2000 je Kubo obiskalo 10 mio turistov). Število turistov je raslo s 16-odstotno povprečno letno stopnjo in ostalo gospodarstvo se je moralo hitro prilagoditi oz. izkoristiti priložnost izjemnega povpraševanja te ponovno oživljene dejavnosti. Investiranje v turizem in naftno industrijo v začetku 90-ih let dvajsetega

stoletja se je tako pospešeno nadaljevalo še v ostalih gospodarskih sektorjih: rudarstvu, gradbeništvu, telekomunikacijah, prehrabni industriji in finančnih storitvah (Spadoni 2002: 176).

Še v začetku 90-ih let prejšnjega stoletja je Kuba skoraj vse storitve in izdelke, ki jih je turistični sektor potreboval, zaradi pomanjkanja domače ponudbe uvažala. Figueras (2001: 11) navaja, da so se lokalni proizvajalci uspeli izjemno hitro prilagoditi in turistična podjetja so leta 1999 že več kot 50 % povpraševanja zagotovila z lokalno ponudbo. V prvi polovici leta 2001 je ta delež znašal že 66,4 %, kar je pomenilo kar 35- do 40-krat več kot v letih 1990-1992 (Figueras 2001: 8). Delež domače ponudbe za turistično industrijo se je tako z 18 %<sup>93</sup> leta 1990 povzpел na 67 % konec leta 2001 (glej sliko 4.3). Leta 2007 se je ta delež še vedno gibal nekje med dvema tretjinama in tremi četrtinami. Na izredno povišanje deleža domače ponudbe je nedvomno pripomogla tudi reforma, ki je omogočila samozaposlovanje v stotih poklicih in dejavnostih predvsem na področju zagotavljanja storitev v turizmu. Tu pa je treba poudariti, da prav tuje hotelske verige obladujejo tudi večji del storitvenih dejavnosti v turizmu (Office of Global Analysis, FAS, USDA 2008: 17).

**Slika 4.3: Delež domače ponudbe za kubansko turistično industrijo v %, 1990- 2001**



Vir: Colantonio in Potter 2006: 45, Figueras 2001: 8

Zaradi skupnih naložb in pogodb o proizvodjanju v živilsko predelovalni industriji se je tudi delež domačih proizvodov v dolarskih trgovinah povzpел s 47 % l. 1999 na 55 % l. 2001. S tovrstno politiko skuša Kuba zmanjšati odvisnost gospodarstva od uvoza in ga nadomestiti z izdelki domačih proizvajalcev (Spadoni 2002: 176). Tovrstnih učinkov Kuba ni dosegla s protekcionistično politiko, ampak s t. i. strategijo oz. politiko pomoči lokalnim proizvajalcem. Ministrstvo za turizem je tu odigralo pomembno vlogo. Leta 1992 je bila v okviru tega ministrstva ustanovljena finančna agencija FINATUR (špan. Financiera para el turismo), ki deluje kot razvojna banka in financira razvoj lokalnih dobaviteljev turizma. Agencija je lokalnim proizvajalcem v industrijskem in kmetijskem sektorju pod ugodnimi pogoji

<sup>93</sup> Za zadovoljevanje potreb turističnega sektorja so bili takrat skoraj vsi izdelki uvoženi: od piva, ustekleničene vode, do delovnih oblek, opreme, drobnega inventarja, posteljnega perila itd.

zagotovilo kratkoročna posojila za uvoz delovnih strojev, opreme in rezervnih delov, ki so jih potrebovala za uspešno proizvodnjo in konkuriranje uvoženim izdelkom ter zagotavljanje standardov kakovosti, dobavnih rokov itd. Med letoma 1992 in 2001 je FINATUR zagotovil sredstva v višini 780 mio USD. Kot primer lahko navedemo, da je v kmetijskem sektorju financiral izgradnjo 500 rastlinjakov in tovarne testenin, ki oskrbuje 118 hotelov in 16 restavracij na Kubi. Kot bomo videli kasneje, pa vladna pomoč ni bistveno pomagala pridelovalcem kmetijskih izdelkov, saj mora Kuba še vedno večino hrane za turistični sektor uvoziti (Colantonio in Potter 2006: 44).

Kljub temu, da so NTI med letoma 1991 in 2000 predstavljale le 8 % celotnega kapitala, potrebnega za proizvodnjo blaga in storitev, so rezultati skupnih naložb vredni omembe. Delež izvoza skupnih naložb v celotnem izvozu Kube je vse od leta 1995 pretežno naraščal in leta 2002 dosegel kar 22,7 %. Poleg tega, da skupne naložbe prispevajo pomemben delež k izvozu kubanskega blaga in storitev, skušajo tudi nadomestiti uvoz z domačimi izdelki (za turizem in prodajo v dolarskih trgovinah), saj je delež prodaje skupnih naložb na domačem trgu v celotni prodaji stalno naraščal in l. 2001 dosegel 58,1 % (Spadoni 2004: 135-136).

Pri zagovarjanju pozitivnih učinkov razvoja turizma na razvoj ostalih sektorjev gospodarstva je treba poudariti, da je razmah turizma spodbudil ustanovitev številnih skupnih naložb tudi v ostalih sektorjih, predvsem v živilsko predelovalni industriji in storitvah, v kmetijstvu pa, kot bomo videli kasneje, ni prišlo do tovrstnih učinkov. Skupne naložbe so prispevale k povečanju proizvodnje in kakovosti izdelkov, vnesle novo tehnologijo v embaliranje in posodobile izgled izdelkov. V zadnjih letih mnoge skupne naložbe zagotavljajo turističnemu sektorju in dolarskim trgovinam izdelke, kot so ustekleničena voda, brezalkoholne in alkoholne pijače, mesni izdelki, hladilne naprave, telefoni in druga elektronska oprema (Perez Villanueva 2002: 23-24). Skupne naložbe in pogodbe o proizvodnje z multinacionalkami, kot so švicarski Nestlé, angleško-nemški Unilever, kanadski Labatt Brewing itd., so omogočile, da lahko kubanska živilsko predelovalna industrija sledi razvoju turizma in zagotavlja njihove standarde. V tobačno industrijo so v 90-ih letih največ investirala španska, francoska, britanska in brazilska podjetja. Pogodbe o MEP-ih so bile sklenjene s španskim državnim monopolom Tabacalera in francoskim Seita, skupna naložba BrasCuba pa je bila ustanovljena med kubanskim tobačnim združenjem in brazilskim podjetjem Souza Cruz (Ross 1996: 165). NTI tudi v ostalih sektorjih (papirna, tekstilna in pohištvena industrija) uspešno konkurirajo z uvoženimi izdelki in v pretežni meri oskrbujejo turistični sektor. Najpomembnejši učinek NTI gre zato iskati v njihovem prispevku h krepitvi upravljavskih, marketinških in tehnoloških sposobnosti. Glavna vloga NTI je prav njihov prispevek k tehnološki transformaciji države gostiteljice, kar pomeni vpliv na proizvodne, investicijske in inovacijske sposobnosti (Carviño in Cubillo 2005: 230).

Carviño in Cubillo (2005: 241-242) sta pri proučevanju pozitivnih učinkov razvoja turizma na ostale neturistične sektorje oz. lokalno proizvodnjo omenila tudi pomoč embarga, saj so pogosto prav zaradi slednje uvoženi izdelki lahko tudi do dvakrat dražji kot domači, ker Kuba

(razen hrane in medicinskih potrebščin) ne more kupovati od najbližjega ponudnika – ZDA. Prisiljena je uvažati izdelke z bolj oddaljenih trgov Evrope in Azije.

Odpiranje otoka NTI je bilo nedvomno najpomembnejši element vnosa tržnega obnašanja v kubansko gospodarstvo, tuje hotelske verige pa so odigrale izjemno vlogo pri razvoju domače industrije. Po mnenju mnogih predvsem kubanskih avtorjev, ne pa ameriških, je na Kubi prišlo do pozitivnih posrednih vertikalnih učinkov prelivanja oz. vpliva TNP na celotno strukturo dobaviteljev lastni panogi ali njenih odjemalcev, vendar je tu treba poudariti, da je v teh »domačih« podjetjih pogosto prisoten prav tuji kapital in da je za kakovostno proizvodnjo izdelkov za turizem v veliki meri potreben prav uvoz potrebnih inputov (po nekaterih podatkih je kar 70 % inputov uvoženih) (Figueras 2001: 14).

Ker je hrana eden od najpomembnejših inputov turističnega sektorja, je treba analizirati tudi učinke kubanskega turizma na razvoj kmetijstva. Castro je v 90-ih letih 20. stoletja skušal z dvema ukrepoma povečati kmetijsko proizvodnjo: s preoblikovanjem velikih neučinkovitih državnih kmetij (v proizvodnji sladkorja in tudi drugih pridelkov) v t. i. temeljne proizvodne zadruge (špan. UBPC - Unidades básicas de producción cooperativa) in manjše kmetije v privatni lasti ter z vzpostavitvijo kmetijskega trga, na katerem bi bilo mogoče prodati del kmetijske proizvodnje (Trumbull 2000: 308). Leta 1989 je bilo kar 74,3 % kmetijskih površin v lasti državnih kmetij, 22,3 % v lasti starih zadrug, samo 3,4 % pa so obdelovale zasebni kmetje. Struktura se je leta 1996 povsem spremenila, saj je v državni lasti bilo le še 32,8 % kmetijskih površin, 32,8 % so imele stare zadruge, 3,4 % zasebne kmetije, kar 42,3 % pa UBPC (Mesa-Lago 1998: 865). Drugo kmetijsko reformo je Castro razglasil septembra 1994 z odprtjem trga, na katerem lahko kmetje prodajajo del svojih pridelkov po tržnih cenah. Zadruga so na Kubi zelo povečale proizvodnjo hrane, a zaradi omejitev, v okviru katerih so morale delovati, niso bile tako uspešne, kot so pričakovali. Kmetje so morali državi prodati 80 % pridelkov po ceni, ki jo je določila vlada in je seveda bila nižja od cene na trgu, ostanek pridelka pa so lahko prodali po tržnih cenah.<sup>94</sup> V kmetijskem sektorju je izredno malo NTI (le 10 % vseh NTI), saj je Ministrstvo za kmetijstvo edino, ki lahko sklepa pogodbe s tujimi investitorji. Ker so najpomembnejši izvozni izdelki sladkor, tobak in agrumi, so tuje investicije usmerjene predvsem tja. V proizvodnjo agrumov so največ vlagala podjetja iz Izraela, Grčije in Čila. Zaradi vse večje rasti turistične industrije skuša Kuba pospeševati NTI tudi v neizvozne kmetijske izdelke, vendar ji to v večji meri ne uspeva, saj mora večino hrane, tudi za turistični sektor, uvoziti. Kubansko podjetje Comercializadora ITH, ki deluje pod okriljem Ministrstva za turizem, je glavni uvoznik hrane za hotelirstvo in turizem (tako za državna hotelska podjetja kot za skupne naložbe). Podjetje uvažza z vsega sveta z izjemo ZDA, za kar je zadolženo podjetje Alimport (špan. Empresa Cubana importadora de alimentos). Le nekaterim skupnim naložbam je posebej obobreno, da lahko uvažajo direktno brez posredovanja državnih uvoznih podjetij. Podatkov o strukturi uvoza prehrabnih izdelkov za turistični sektor ni na voljo. Zaradi izjemne rasti kubanskega turističnega sektorja pa je v

---

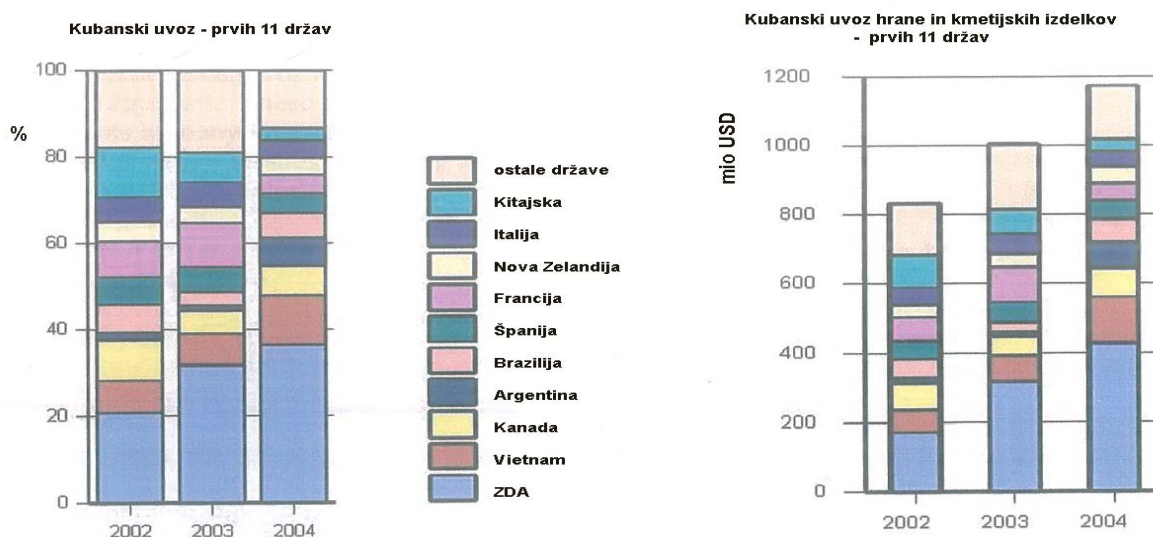
<sup>94</sup> Kuba ni sledila uspešnemu modelu reform, ki jih je izvedla Kitajska, ko je vso državno zemljo dala družinam in skupinam delavcev, ki so lahko ves pridelek prodajali po tržnih cenah.

bodoče v turizmu pričakovati predvsem povečanje uvoza izdelkov z višjo dodano vrednostjo (Office of Global Analysis, FAS, USDA 2008: 18).

Po zadnjih podatkih Ministrstva za turizem Kuba uvozi kar 84 % potrebne hrane. Uvoz hrane in kmetijskih izdelkov je v letu 2006 predstavljal kar 14 % celotnega uvoza. Kljub mnogim spremembam na Kubi v zadnjih 50-ih letih se struktura uvoza ni bistveno spremenila. Kubanski glavni uvozni izdelki so riž, žita, mlečni izdelki, perutnina itd. V zadnjih letih pa je prišlo do bistvene spremembe glavnih držav izvoznic na Kubo. Po sprejetju Zakona za pospeševanje izvoza (angl. Export Enhancement Act) leta 2000, ki je ameriškim podjetjem dovolil izvoz hrane in kmetijskih izdelkov ter medicinskih potrebščin na Kubo, se je Castro sprva odločil, da izdelkov ne bo kupoval od ZDA, saj je po tem zakonu tržišče ZDA še vedno zaprto za kubanski izvoz. Po opustošenju kmetijstva zaradi orkana Michelle leta 2001 pa je kubanska vlada odpravila to omejitev in ZDA so leta 2002 postale največja izvoznica kmetijskih izdelkov na Kubo (glej sliko 4.4) (Office of Global Analysis, FAS, USDA 2008: 29-32).

Delež ZDA v uvozu hrane in kmetijskih izdelkov se je z 20 % leta 2002 povzpел na 36 %, kar je trikrat več, kot znaša delež Vietnama, druge največje države izvoznice na Kubo. Leta 2005 in 2006 je zaradi sprememb zakonskih določil v zvezi z uvozom iz ZDA prišlo do padca deleža ZDA v uvozu hrane in kmetijskih izdelkov, še vedno pa se ta giblje med 25 in 30 %. ZDA so tako v letu 2006 po višini izvoza kmetijskih izdelkov na Kubo padle na četrto mesto, pred njimi se sedaj nahajajo Venezuela, Kitajska in Španija (Office of Global Analysis, FAS, USDA 2008: 32). V zadnjih letih sta dala ponovni zagon Kubi prav ekonomska pomoč in uvoz nafte po subvencioniranih cenah iz Venezuele. To je omogočilo tudi večjo produktivnost nekaterih gospodarskih sektorjev, med njimi tudi kmetijstva in pospešilo razvoj zdravstvenega turizma (izmenjava nafte in zdravstvenega turizma z Venezuelo) (Macaulay 2007: 420).

**Slika 4.4: Kubanski uvoz hrane in kmetijskih izdelkov, 2002-2004**



Vir: Office of Global Analysis, FAS, USDA 2008: 32

Do pozitivnih posrednih vertikalnih učinkov prelivanja med turizmom in kmetijstvom na Kubi ni prišlo predvsem zaradi po reformah še vedno prevelike državne kontrole tega sektorja, zaprtosti kmetijskega sektorja za NTI in s tem pomanjkanja še kako potrebnega kapitala za modernizacijo kmetijske proizvodnje in zaradi centraliziranega državnega uvoza hrane in kmetijskih izdelkov za turistični sektor. Kot smo že omenili, le nekaj državnih podjetij lahko uvaža za ta sektor, kar onemogoča pozitivne vertikalne učinke prelivanja na razvoj kmetijstva, saj turistične sektor ne more prosto sodelovati z zadrugami in lokalnimi pridelovalci. Poleg tega pa tudi finančne pomoči FINTUR-ja niso bistveno pripomogle k sami modernizaciji in s tem tudi večji produktivnosti kmetijstva (Office of Global Analysis, FAS, USDA 2008: 33-34).

V analizi razvojnih učinkov turizma je izjemno pomembna tudi zaposlitvena funkcija turizma, ki je na Kubi še toliko bolj pomembna, ker prebivalci ne morejo emigrirati z otoka in si poiskati dela drugje. Turizem na Kubi je postal izjemen generator delovnih mest, saj se je v obdobju 1990-2000 primarna zaposlenost v turizmu podvojila (s 54 tisoč na 100 tisoč zaposlenih), turizem pa je povzročil tudi sekundarne učinke na zaposlovanje v drugih, neturističnih dejavnostih, kjer se je zaposlilo še dodatnih 200 tisoč Kubancev.<sup>95</sup> Na slednje je v veliki meri vplivala tudi reforma, ki je omogočila samozaposlovanje. Država je uzakonila možnost samozaposlitve v stotih poklicih in dejavnostih predvsem na področju storitev. Največ oblik samozaposlovanja je predvsem v storitvah in turizmu, najbolj dobičkonosne so zasebne restavracije in oddajanje sob turistom (Peters 2002: 1-2). Figueras (2001: 15) navaja, da se na vsakih 100 novih zaposlitev v turizmu ustvari 53 zaposlitev v proizvodni industriji, 36 v gradbeništvu, 14 v kmetijstvu in gozdarstvu in 29 v transportni industriji.

Možnost samozaposlitve je poleg povečanja produktivnosti, zmanjšanja brezposelnosti in izboljšanja dostopa do storitev in blaga povzročila tudi nekaj negativnih posledic. Prišlo je do nastanka nove interesne skupine, povečala se je dohodkovna neenakost med državnim in privatnim sektorjem,<sup>96</sup> prišlo je do pospešenega zaposlovanja visoko izobraženih v tem sektorju in odtekanja intelektualnega kapitala iz državnih služb (Colantonio in Potter 2006: 119).

Kubanska vlada je zaradi izjemnih potreb po delovni sili v hitro rastočem turističnem sektorju uvedla program za izobraževanje bodočih kadrov v turizmu, ki ga je leta 1994 združila pod okrilje vladne agencije FORMATUR (špan. Formación turística, državna izobraževalna agencija za hotelirstvo in turizem). V okviru agencije deluje 22 hotelirskih šol, ki usposablajo bodoče hotelirje oz. delavce v turistični industriji. Kljub temu, da znotraj kubanskega turističnega sektorja ni konkurence, saj je lastnik vseh hotelskih podjetij Ministrstvo za turizem oz. vlada, mora Kuba pri privabljanju gostov tekmovati s ostalimi karibskimi destinacijami, ki imajo pogosto prav zaradi bližine razvitega ameriškega trga (lažji prenos novejših informacijskih tehnologij, hitrejša odzivnost do gosta itd.) nekaj prednosti. Zaradi

---

<sup>95</sup> Vsak enajsti Kubanec je tako direktno ali indirektno povezan s turistično dejavnostjo (Figueras 2001:11).

<sup>96</sup> Državne plače so izredno nizke (cca. 12 USD na mesec), medtem ko lahko lastnik privatne restavracije zasluži tudi do 300-krat več (Colantonio in Potter 2006: 119).



slednjega je na Kubi izredno pomembna zmožnost absorpcije in asimilacije tujih znanj ter njihovega širjenja na ostalo gospodarstvo. Kuba ima že tako najbolj izobraženo delovno silo med vsemi karibskimi državami, saj imajo mnogi Kubanci univerzitetno izobrazbo in prav ti so povečini zaposleni v turizmu. V zadnjih letih pa prihaja tudi do pospešenega zaposlovanja mladih v turizmu in zato opuščanja študija (Kumar in drugi 2008: 13-15).

Sistem zaposlovanja in delavska zakonodaja sta med največjimi ovirami za privabljanje NTI na otok. Kubanske delovne sile namreč ne sme neposredno zaposliti niti tuji investitor niti novonastalo podjetje - skupna naložba -, ampak jo zagotovi država preko agencije za zaposlovanje, ki ji mora tuji investitor plačati 25-odstotni davek na plače in nakazovati plače v konvertibilni valuti. Agencija pa delavce plačuje v domači valuti glede na višino povprečne državne plače za enakovredno delo in tako polni državni proračun s konvertibilno valuto. Zaradi tovrstnega plačevanja imajo tuji investitorji višje obratovalne stroške, so manj konkurenčni in dobičkonosni. Poleg tega pa morajo delavcem običajno izplačevati še nezakonite nagrade in stimulacije v dolarjih.<sup>97</sup> S tem si kupujejo tudi njihovo vsaj navidezno in deklarativno poštenost, strokovnost in zvestobo (Carviño in Cubillo 2005: 241-242).

Razvoj turizma je močno vplival tudi na družbeno in kulturno okolje oz. na samo življenje Kubancev. Zaradi načina zaposlovanja v turizmu je prišlo do največ samozaposlovanja predvsem v storitvah in turizmu, a velika večina tovrstne dejavnosti ne registrira in oddaja sobe nezakonito, saj se s tem izogne plačilu visokih davkov. Ker so državne plače izredno nizke, skuša večina Kubancev z zakonitimi in nezakonitimi deli dodatno zaslužiti dolarje oz. evre. Zato je na Kubi prišlo tudi do skokovitega porasta prostitucije, kar Kubo vrača v predrevolucionarno obdobje (Gunn 1993: 8-9).

Turizem ima tudi t. i. demonstracijski učinek, ki še dodatno zvišuje uvozno odvisnost kubanskega gospodarstva. Gre za povečano povpraševanje lokalnega prebivalstva po uvoženih dobrinah, ki želi posnemati navade tujih turistov, pa čeprav si večina Kubancev teh dobrin zaradi revščine in nizkega življenjskega standarda ne more privoščiti (Gunn 1993: 8-11). Kubanci so v primerjavi s tujimi turisti diskriminirani tudi pri zdravstveni oskrbi, saj si lahko zaradi zmanjšanja državnih sredstev za socialno zdravstvo boljšo zdravstveno oskrbo privoščijo le s konvertibilno valuto. Poleg tega je Kubancem še vedno prepovedano vstopanje v hotele in restavracije ter uporaba javnega prevoza, namenjenega tujim turistom. (Colantonio in Potter 2006: 121). Na Kubi je prišlo do združitve socializma in turizma, lahko bi rekli, da je prišlo do srečanja Karla Marxa in Adama Smitha. Kubanska vlada skuša z uporabo elementov kapitalizma ohraniti socialistični sistem, a kot smo videli, to povzroča velike probleme v družbenem in socialnem okolju. Kubanci so postali drugorazredni prebivalci lastne države, saj si brez dostopa do konvertibilne valute ne morejo privoščiti niti najnujnejših življenjskih potrebščin, kot je npr. zdravstvena oskrba. Poleg neenakosti med Kubanci in tujci je turizem povzročil tudi neenakost med samimi Kubanci. Ločil jih je na tiste, ki imajo dostop do konvertibilne valute in drugih ugodnosti oz. so zaposleni v turizmu, in tiste, ki te možnosti

---

<sup>97</sup> V nekaterih tujih podjetjih so začeli izplačevati nagrade v višini do 10 USD/mesec.

nimajo in se zato poslužujejo ilegalnih načinov za pridobitev tuje valute (kriminal, prostitucija itd.). Turizem je okno v svet za vsakega Kubanca (Sanchez in Adams 2008: 33-36).

Negativni vplivi turizma na naravno okolje pa se kažejo v pospešeni in nenadzorovani rasti hotelskih kompleksov predvsem na območju Havane in Varadera, medtem ko ostala področja ostajajo odrezana od razvojnih učinkov. Gradnja turističnih kapacitet ni holistično naravnana, razvojne načrte pripravlja vsaka turistična korporacija zase glede na ekonomske kriterije (Colantonio 2005: 10-12). Kljub temu, da turizem zagotavlja Kubancem le zaposlitev z nizko izobrazbo, se velika večina Kubancev izseljuje iz notranjosti države v turistična področja, kjer je možnost večjega zaslužka in boljših delovnih pogojev. Število prebivalcev se je v glavnem mestu Havana in njegovi okolici izredno povečalo, kar povzroča probleme z zagotavljanjem pitne vode,<sup>98</sup> ureditvijo bivalnih prostorov in kanalizacijo. Razlike niso vidne samo med razvitimi in z infrastrukturo opremljenimi turističnimi destinacijami in ostalimi nerazvitimi področji, ampak je polarizacija vidna že v sami Havani, kjer se obalna območja mesta izredno hitro razvijajo, znotraj mesta pa vladata revščina, prenaseljenost, slaba infrastruktura, neurejen kanalizacijski sistem itd.

Posebnost razvoja turizma na Kubi in njegovi morebitni vplivi na lokalno gospodarstvo so pritegnili raziskovalce, ki so skušali dokazati bodisi obstoj bodisi neobstoj učinkov razvoja turizma na ostale gospodarske sektorje, vendar so se pri slednjem seveda srečevali predvsem s problematiko pridobivanja virov, ki pomembno vplivajo prav na potrjevanje ali zavrnitev določenih hipotez. Nekateri, med njimi tudi avtorica Werlau (2001: 281-290), trdijo, da NTI niso pomembno vpilevale na oživitev in razvoj gospodarstva Kube, ampak jih je kubanska oblast morala sprejeti zato, da je obdržala politično moč. Ostali avtorji, kot Perez Villanueva (2002: 24-25) in Spadoni (2002: 177-180), pa menijo, da so NTI preko prenosa tehnologij, znanj itd. odigrale pomembno vlogo pri transformaciji in modernizaciji kubanskega gospodarstva. Strinjamo se lahko, da razvoj turizma povzroči zelene strukturne spremembe v lokalnem gospodarstvu in spodbudi gospodarsko rast. Vendar pa je sposobnost turizma, da stimulira razvoj tudi v ostalih sektorjih gospodarstva predmet intenzivne razprave, v kateri so zagovorniki turizma enako glasni kot njegovi nasprotniki.

Tuje hotelske verige obladujejo večji del turističnih kapacitet na Kubi in imajo v lasti ali upravljajo tudi z večino storitvenih dejavnosti v turizmu. Kot smo videli, je do pozitivnih vertikalnih učinkov NTI oz. TNP prišlo v storitvah in živilsko predelovalni industriji, v kmetijstvu pa prav zagotovo ne. Na slednje je v veliki meri vplivala državna kontrola sektorja in posledično zaprtost sektorja za NTI.

---

<sup>98</sup> Po nekaterih podatkih se zaradi zastarelega (zgrajen je bil leta 1908) vodovodnega sistema kar 50 % pitne vode izgubi (Colantonio in Potter 2006: 212).

## SKLEP

Cilj magistrskega dela je bilo proučiti učinke NTI na razvoj turizma in gospodarstva na primeru dveh držav: Mehike in Kube. Ker se gospodarstvi med seboj razlikujeta in zato tudi NTI nanje različno vplivajo in so učinki NTI v veliki meri odvisni prav od klime in politike v sami državi, sem v magistrskem delu podrobneje predstavila tudi zakonodajne in administrativne okvire NTI ter pripravljenost teh dveh držav na razvoj turizma.

Presmelo bi bilo trditi, da magistrsko delo daje odgovore na vsa vprašanja in dileme. Ker je skromno delo o obsežni temi nujno selektivno, sem se pri proučevanju in analizi tematskega področja omejila na empirično analizo zbranih sekundarnih podatkov. Predvsem pri analizi NTI na Kubi sem se srečevala z nekaterimi omejitvami, ki so onemogočile bolj poglobljen empirični pristop. Že samo višino prilivov NTI na Kubo je zelo težko oceniti, kaj šele njihove gospodarske učinke. Vlada namreč zaradi boljšega obvladovanja ameriških ekonomskih sankcij ne objavlja posodobljenih in celovitih podatkov, investicije pa so zaradi prikrivanja njihovega izvora pogosto posredovane preko tretjih držav ali prostih ekonomskih con.

Nekaj besed je treba nameniti tudi izbiri prav Mehike in Kube. Problematiko NTI in njenih vplivov na ostale gospodarske sektorje na Kubi sem želela podrobneje predstaviti predvsem zato, ker je Kuba svojevrsten primer, saj je tamkajšnja oblast kljub neomajni zvestobi socialistični politiki in gospodarstvu sprejela vrsto ukrepov za spodbujanje NTI in izrazila interes države za pridobivanje tujega kapitala za razvoj gospodarstva. Mehika se je NTI začela odpirati nekoliko prej kot Kuba, sprejela je vrsto dopolnitev in sprememb zakonov ter si z aktivnimi politikami ves čas prizadevala zmanjševati vstopne ovire za NTI v upanju, da bodo slednje preko prenosa znanj spodbudile gospodarski razvoj. Mehika in Kuba se pri pregledu razvoja turizma skozi obdobja ravno izmenjujeta in v zadnjih letih tekmujeta. V prvi polovici 20. stoletja, ko v Mehiki praktično ni bilo razvitega turizma, je na Kubi turizem bil pomembna gospodarska dejavnost. Mehika se je pri odločitvi o pospeševanju turizma opirala prav na učinke razvoja turizma na Kubi, ki je takrat predstavljala model ekstremov, najboljših in najslabših učinkov turizma na gospodarstvo in družbo.

NTI niso niti v svetu niti v Mehiki in na Kubi prav pogosta oblika delovanja v turizmu, vendar pa tuje hotelske verige preko drugačnih oblik delovanja vseeno močno vplivajo na razvoj turizma in posledično na razvoj gospodarstva v državi, kjer delujejo. Pri analizi učinkov NTI na razvoj turizma in gospodarstva sem se osredotočila predvsem na posredne vertikalne učinke prelivanja oz. vpliva NTI na celotno strukturo dobaviteljev lastni panogi. Turizem vpliva na številne gospodarske sektorje: prehrambeno industrijo, kmetijstvo, tekstilno, gradbeno, elektro industrijo itd., splošno pa velja prepričanje, da je prav kmetijstvo tisti gospodarski sektor, kjer so najbolj očitne in vidne povezave s turizmom, saj specifične lastnosti turističnega sektorja pripomorejo k temu, da turizem v povezavi s kmetijskim sektorjem najbolj učinkovito zmanjšuje revščino in uresničuje cilje regionalnega razvoja. Kljub temu, da je v zadnjih dveh desetletjih velika pozornost namenjena predvsem proučevanju neekonomskih vplivov, sem v magistrskem delu večjo pozornost namenila

ekonomskim vplivom in hkrati v ekonomsko razpravo o turizmu vpletala tudi neekonomske vplive.

Pri proučevanju pomena razvoja mehiškega turizma in njegovega prispevka k regionalnemu razvoju je treba omeniti, da se vladne strategije in cilji promocije turizma kot pomembnega dela širše regionalne razvojne politike skozi celotno obdobje 20. in začetka 21. stoletja niso bistveno spreminjale. Prvotni cilji so bili večji prilivi tuje valute in izboljšanje plačilnobilančne situacije, vseskozi pa so gospodarski razvoj perifernih obalnih območij, njihova integracija v domače gospodarstvo in pa razvoj pozitivnih povezav turizma z ostalimi panogami bili glavni cilji razvoja turizma. V Mehiki je pri tem izredno pomembno vlogo odigrala tudi sama država kot glavni akter in financer turističnih destinacij na natančno določenih področjih in s holističnim pristopom izgradnje, kar naj bi državi omogočilo, da bi hkrati uresničila tudi cilje regionalnega razvoja. Čeprav bi pričakovali, da se bodo cilji regionalnega razvoja uresničili prav na destinaciji Cancun v mehiški državi Quintana Roo, pa do tega ni prišlo. Pri razvoju destinacije Cancun je država sicer uresničila širše gospodarske cilje (izjemna rast turizma, rast izvoza, uravnoteženost PB, povečanje NTI itd.), cilje regionalnega razvoja pa ne. Država se je osredotočila predvsem na prilive tuje valute v državo in ne na vplive razvoja turizma na kmetijstvo, tj. na glavno dejavnost domačega prebivalstva. Bogastvo in razvita infrastruktura se tako konča na obrobju destinacije Cancun, preostali del države, pretežno kmetijska področja, pa so ostala izredno nerazvita in v revščini.

Destinacija Cancun sicer ni odvisna od uvoza prehranskih izdelkov za zadovoljevanje turističnega povpraševanja, kot je to značilno za večino destinacij, ki privabljajo tuje turiste, še posebno pa za karibske destinacije. V Cancunu ni močne korelacije med tujim lastništvom ali upravljanjem hotelov in uvozom proizvodov za potrebe turistične ponudbe. Ker je večina turističnega povpraševanja po hrani v Cancunu zagotovljena z domačimi proizvodi in ne z uvozom, bi pričakovali dobro povezavo med turizmom in lokalnim kmetijstvom v državi Quintana Roo. Tuje hotelske verige, ki obvladujejo večino hotelskih kapacitet v Cancunu, niso stimulirale investicij v druge, neturistične sektorje. Do posrednih vertikalnih učinkov prelivanja oz. vpliva NTI na celotno strukturo dobaviteljev lastni panogi ali njenih odjemalcev ni prišlo. Prišlo pa je do pozitivnih vertikalnih vplivov TNP na kmetijsko dejavnost v ostalih mehiških državah, saj v primerjavi s preteklostjo, ko je turistična ponudba v Cancunu bila odvisna predvsem od uvoza izdelkov, sedaj temelji predvsem na prehranskih izdelkih domačih proizvajalcev iz sosednjih mehiških držav. Celotno območje Cancuna je postalo izredno odvisno od turističnega sektorja, prišlo je do polarizacije med turističnim (bogatim) in kmetijskim (revnim) območjem, do neuravnoteženega gospodarskega, družbenega in socialnega razvoja in še večje razslojenosti ter do neuresničitve pozitivnih učinkov turizma na razvoj ostalih gospodarskih sektorjev v državi Quintana Roo.

Pri proučevanju učinkov razvoja turizma na Kubi je treba sam razvoj turizma razdeliti na dve obdobji: na obdobje od leta 1991 do 1994, ko je kubanska oblast v razvoju turizma iskala le začasno rešitev za pridobitev nujno potrebne tuje konvertibilne valute, in na obdobje po letu 1994, ko je postalo jasno, da je razvoj turizma najpomembnejša razvojna strategija

kubanskega gospodarstva. Razvoj turizma naj bi na dva načina vplival na domače gospodarstvo. Prvič naj bi povečeval povpraševanje po domačem blagu in storitvah, drugič pa naj bi se preko generiranih prihodkov turizma financirali razvojni projekti v ostalih gospodarskih sektorjih. Povezava razvoja turizma z ostalimi sektorji kubanskega gospodarstva in čim večja domača vsebina (povečanje domačih inputov v turističnem sektorju) sta tako postala prioriteta cilja kubanske oblasti.

Odpiranje otoka NTI je na začetku spodbudilo tuje investicije v glavnem v velikih projektih na področju turizma, naftne industrije, energetike, gradbeništva in telekomunikacij, za katere Kuba ni bila sposobna zagotoviti virov financiranja. Kasneje, ko je bilo jasno, da turizem postaja glavna veja kubanskega gospodarstva, pa je prišlo še do NTI v ostalih sektorjih kubanskega gospodarstva (živilsko predelovalni industriji, telekomunikacijah, transportu itd.). Še v začetku 90-ih let 20. stoletja je Kuba skoraj vse izdelke, namenjene turizmu, zaradi pomanjkanja domače proizvodnje, uvažala. S pomočjo tujega kapitala so se lokalni proizvajalci uspeli izjemno hitro prilagoditi in sedaj je kar med dvema tretjinama in tremi četrtinami turističnega povpraševanja zagotovljenega z lokalno ponudbo. Slednje pa ne velja pri zagotavljanju hrane, saj mora Kuba še vedno večino hrane za turistični sektor uvoziti. Če je prišlo do pozitivnih vertikalnih učinkov NTI v kubanski živilsko predelovalni industriji in storitvah, jih v kmetijstvu prav zagotovo ni bilo. Kmetijski sektor je kljub reformam ostal pod državno kontrolo in zaprt za NTI. Do modernizacije kmetijske proizvodnje zaradi pomanjkanja še kako potrebnega kapitala ni prišlo, centraliziran uvoz hrane in kmetijskih izdelkov za turistični sektor pa onemogoča pozitivne vertikalne učinke prelivanja na razvoj kmetijstva, saj turistični sektor ne more prosto sodelovati z zadrugami in lokalnimi pridelovalci. Enostransko slikanje koristi je pomanjkljivo in ekonomski učinki turizma so lahko precej manjši, kot bi jih pričakovali na prvi pogled.

Turizem je izredno vplival tudi na družbeno in socialno okolje oz. na samo življenje Kubancev, saj je omogočil edini stik prebivalcev z zunanjim svetom. Kljub temu, da turizem zagotavlja Kubancem le zaposlitev z nizko izobrazbo, se velika večina izseljuje iz notranjosti države v turistična področja, kjer je možnost večjega zaslužka in boljših delovnih pogojev. Zaradi zapletenega načina zaposlovanja Kubancev v podjetjih s tujim kapitalom in zaradi zaviranja samozaposlovanja z visokimi davki, kar zelo zniža zaslužke, skuša večina Kubancev tako ali drugače pridobiti dodaten dohodek v konvertibilni valuti. Na Kubi je z razvojem turizma prišlo do skokovitega porasta prostitucije, kar otok vrača v obdobje pred revolucijo.

Pospešeno naseljevanje v okolici turističnih destinacij povzroča probleme z zagotavljanjem pitne vode, ureditvijo bivalnih prostorov in kanalizacijo. Razlike niso vidne samo med razvitimi in z infrastrukturo opremljenimi turističnimi destinacijami in ostalimi nerazvitimi področji, ampak je polarizacija vidna že v sami Havani, kjer se obalna območja mesta izredno hitro razvijajo, v notranjosti samega mesta pa vladajo revščina, prenaseljenost, slaba infrastruktura, neurejen kanalizacijski sistem itd.

Kljub pomanjkanju specifične literature o učinkih NTI oz. TNP na razvoj drugih gospodarskih dejavnosti v Cancunu in na Kubi, hipoteze, da so v Cancunu zaradi večje dejanske in konceptualne vloge NTI v gospodarskem razvoju ter večjih zmožnosti absorpcije in asimilacije tujih znanj ter njihovega širjenja na ostalo gospodarstvo učinki NTI v turizmu bolj pozitivni kot na Kubi, ne moremo potrditi. Razvoj turizma je na Kubi bolj pozitivno vplival na razvoj drugih gospodarskih dejavnosti, predvsem živilsko predelovalne industrije in storitev, kot v Cancunu. Tuje hotelske verige, ki obvladujejo večino hotelskih kapacitet v Cancunu, niso stimulirale investicij v druge, neturistične sektorje, se pravi do posrednih vertikalnih učinkov prelivanja oz. vpliva NTI na celotno strukturo dobaviteljev lastni panogi ali njenih odjemalcev ni prišlo. Prišlo pa je do pozitivnih vertikalnih vplivov TNP na kmetijsko dejavnost, vendar ne v Cancunu, ampak v drugih mehiških državah, saj v primerjavi s preteklostjo, ko je turistična ponudba v Cancunu bila odvisna predvsem od uvoza izdelkov, sedaj temelji predvsem na prehrabnih izdelkih domačih proizvajalcev iz sosednjih mehiških držav. Kljub temu, da imata turizem in kmetijstvo lahko izredne potencialne možnosti za sodelovanje in obojestranske koristi, pa tako v Cancunu kot na Kubi ni prišlo do njihove realizacije.

Neglede na utemeljene pomisleke, naj torej še enkrat izpostavim, da lahko turizem za določeno državo v razvoju ali slabše razvito regijo predstavlja zelo dobro razvojno alternativo, saj ima številne pozitivne učinke na gospodarstvo. Z analizo sem želela opozoriti tudi na to, da je enostransko slikanje koristi pomanjkljivo in so ekonomski učinki turizma v večini primerov precej manjši, kot bi jih pričakovali na prvi pogled.

## LITERATURA

1. Alisau, Patricia (1992): Grupo Posadas Corners the Hotel Market. *Business Mexico* 2(6), 12-14.
2. Avella, Amparo E.; Mills, Allan S. (1996): Tourism in Cuba in 1990s: back to the future? *Tourism management: research-policies-practice* 17(1), 55-60.
3. Baklanoff, Eric N. (1998): Cuba on the Eve of Socialist Transition: A Reassessment of the Backwardness-Stagnation Thesis. *Cuba in Transition*. Washington: Association for the Study of the Cuban Economy.
4. Berger, Dina (2006): The development and promotion of Mexico's Tourism Industry. New York: Palgrave.
5. Betancourt, Roger R. (1999): Cuba's Economic »Reforms«: Waiting For Fidel on the Eve of the Twenty – First Century. *Cuba in Transition*. Washington: Association for the Study of the Cuban Economy.
6. Brannon, Jeffery T.; Holcomb, James H.; Sprinkle, Richard L. (1990): An Evaluation of Mexican Policy Toward Foreign Direct Investment. *Southwest Journal of Business and Economics* 7(1), 1-27.
7. Brenner, Ludger; Aguilar, Guillermo Adrian (2002): Luxury Tourism and Regional Economic Development. *The Professional Geographer* 54(4), 500-520.
8. Brundenius, Claes (2002): Whither the Cuban Economy After Recovery? The Reform Process, Upgrading Strategies and the Question of Transition. *Journal of Latin American Studies* 34(2), 365-395.
9. Bryden, M. John (1973): *Tourism and Development: A Case Study of the Commonwealth Caribbean*. London: Cambridge University Press.
10. Bryden, M. John (1982): *Tourism Development: An Alternative Strategy*. *The Traveller* 12, 50-53.
11. Bull, Adrian (1991): *The Economics of Travel and Tourism*. Melbourne: Pitman.
12. Carviño, Julio; Cubillo, Jose Maria (2005): Hotel and Tourism Development in Cuba: Opportunities, Management Challenges, ... *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 46(2), 223-246.
13. Centeno, Miguel Angel (1994): *Democracy Within Reason: Technocratic Revolution in Mexico*. University Park: Pennsylvania State University Press.
14. Clancy, Michael J. (1999): Tourism and development. Evidence from Mexico. *Annals of Tourism Research* 26(1), 1-20.
15. Clancy, Michael J. (2001a): *Exporting Paradise: Tourism and development in Mexico*. Oxford: Elsevier Science.

16. Clancy, Michael J. (2001b): Mexican tourism: Export growth and Structural Change since 1970. *Latin American Research Review* 36(1), 128 -150.
17. Colantonio, Andrea (2005): Tourism Development, Economic Opening up, and Planning Issues in Cuba since 1989. *Cuba in Transition*. Washington: Association for the Study of the Cuban Economy.
18. Colantonio, Andrea; Potter, Robert B. (2006): *Urban Tourism and Development in the Socialist State*. Aldershot: Ashgate.
19. Cortes, Martha (2000): Analysis of the pursuit of Mexico's Foreign Direct Investment objectives, through the signature of bilateral and multilateral agreements. Montreal: Faculty of Law of McGill University.
20. Cothran, A. Dan; Cothran Cheryl Cole (1998): Promise or Political risk for Mexican Tourism. *Annals of Tourism Research* 25(2), 477-497.
21. Cowan, Ruth Anita (1987): *Tourism Development in a Mexican Coastal Community*. Ph.D. diss. in antropology. Southern Methodist University.
22. Crespo, Nicolas (1998): *Back to the Future: Cuban tourism in the year 2007*. Cuba in Transition. Washington: Association for the Study of the Cuban Economy.
23. Crespo, Nicolas; Suddaby, Charles (2000): A comparison of Cuba's tourism industry with the Dominican Republic and Cancun, 1988-1999. *Cuba in Transition*. Washington: Association for the Study of the Cuban Economy.
24. Cunill, Onofre M. (2006): *The Growth Strategies of Hotel Chains: the best business practices by leading companies*. New York: Oxford.
25. Čehovin, Klavdij (1998): *Ekonomska politika Mehike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Damijan, P. Jože; Polanec, Sašo; Rojec, Matija (2002): *Tuje naložbe in gospodarska rast*. Finance.
27. De Holan, Pablo; Phillips, Nelson (1997): Sun, Sand and Hard Currency: Tourism in Cuba. *Annals of Tourism Research* 24(4), 777-795.
28. Del Toro, Emiliano Guillermo (1996): *Foreign Investment in Mexico and the 1994 Crisis: A Legal Perspective*. Montreal: Institute of Comparative Law of McGill University.
29. Dunning, John H. (1981): Explaining Outward Direct Investment of Developing Countries – In Support of the Eclectic Theory of International Production. Kumar Krishna and McLeod Maxwell G., eds., *Multinationals from Developing Countries*. Lexington: Lexington Books.
30. Dunning, John H.; McQueen, Matthew (1982): Multinational Corporation in the International Hotel Industry. *Annals of Tourism Research* 9 (1), 69-90.



31. Dunning, John. H. (1993): *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Workingham: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
32. Dunning, John. H. (2000): The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review* 9(2), 163-190.
33. Espino, Maria Dolores (2000): *Cuban Tourism During the Special Period. Cuba in Transition*. Washington: Association for the Study of the Cuban Economy.
34. Facio, Elisa; Toro-Morn, Maura; Roschelle R., Anne (2004): *Tourism, Gender, and Globalization: Tourism in Cuba During the Special Period*. *Transnational Law&Contemporary Problems* 14(119), 120-140.
35. Farquharson, Mary (1992): *Tourism in Mexico: Luring visitors and Investors*. *Business Mexico* 2(1-2), 36-38.
36. *Foreign Investment in Latin America and the Caribbean 1999*. Santiago: United Nations: Economic Commission for Latin America and the Caribbean.
37. *Foreign Investment in Latin America and the Caribbean 2006*. Santiago: United Nations: Economic Commission for Latin America and the Caribbean.
38. Freer, Robert E. (1995): *Helms-Burton Myths & Reality. Cuba in Transition*. Washington: Association for the Study of the Cuban Economy.
39. Graham, Edward M. (2000): *Domestic Reform, Trade and Investment Liberalization, Financial Crisis, and Foreign Direct Investment into Mexico*. *The World Economy* 23(6), 777-796.
40. Gree, Chuck Y. (1994): *International Hotels. Development and Management*. Michigan: Educational Institute of the American Hote&Motel Association.
41. Hanson, Gordon H. (2001): *Should Countries Promote Foreign Direct Investment? G-24 Discussion Paper Series*. Geneve: United Nations Conference on Trade and Development.
42. Hazera, Alejandro (1995): *The Changing Philosophy of Mexican Foreign Investment Laws*. *The Mid-Atlantic Journal of Business* 31(2), 179-191.
43. Henthorne, Tony L.; Khrushchev, Sergei; Latour, Michael S. (2007): *Cuba at the Crossroad: The role of the U.S. Hospitality Industry in Cuban Tourism Initiatives*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 48(4), 402-415.
44. Henthorne, Tony L.; Miller Mark M. (2003): *Cuban Tourism in the Caribbean Context: A Regional Impact Assessment*. *Journal of Travel Research* 42(1), 84-93.
45. Hood, Neil; Young, Stephen (1979): *The Economics of Multinational Enterprise*. London and NewYork: Longman.
46. Huč, Marjan (2000): *Institucionalni riziko kot determinanta mednarodnih investicij*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

47. Inskip, Edward (1991): *Tourism Planning. An Integrated and Sustainable Development Approach*. New York: Van Nostrand Reinhold.
48. Jenkins, Gareth (1995): Investment Funds in Cuba. An Upcoming Caribbean Tiger. *Columbia Journal of World Business* 30(1), 43-48.
49. Jimenez Martinez, Alfonso de Jesus: *Turismo: Estructura y Desarrollo*. Mexico City: McGraw-Hill.
50. Kastelein, Barbara (2002): Rooms to grow. *Business Mexico* 12(6), 24-29.
51. Kirk, M. John (2007): Toward an Understanding of the Tourism Potential in Cuba. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 48(4), 416-418.
52. Koeves, Andras; Marer, Paul (1991): *Foreign economic liberalization: transformations in socialist and market economies*. Oxford: Westview Press.
53. Kumar, Andrej (2001): *Mednarodna ekonomika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Kumar, Andrej; Bovha, Simona; Aristovnik, Aleksander (2001): *Mednarodna ekonomika: Vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Kumar, Uma; Kumar, Vinod; De Grosbois, Danuta (2008): Development of technological capability by Cuban hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management* 27(1), 12-22.
56. Lall, Sanjaya; Streeten, Paul (1997): *Foreign Investment, Transnationals and Developing Countries*. London: The MacMillan Press Ltd.
57. Latimer, Hugh (1985): Developing Island Economies: Tourism v. Agriculture. *Tourism Management* 6, 32-42.
58. Lea, John (1997): *Tourism's Economics Impacts. The earthscan reader in sustainable tourism*. London: Earthscan.
59. Leogrande, William M.; Thomas, Julie M. (2002): Cuba's Quest for Economic Independence. *Journal of Latin American Studies* 34(2), 325-363.
60. Macaulay, James (2007): Tourism and the Transformation of Cuba- Revisited. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 48(4), 419-422.
61. Mathieson, Alister; Wall Geoffrey (1996): *Tourism economics, physical and social impacts*. Harlow: Longman.
62. Mesa-Lago, Carmelo (1998): Assessing Economic And Social Performance in the Cuban Transition of the 1990's. *World Development* 26(5), 857-876.
63. Mesa-Lago, Carmelo (2003): *The Slowdown of the Cuban Economy in 2001-2003: External Causes or Domestic Malaise?* Coral Gables: Center for Cuban and Cuban-American Studies.

64. Mihalič, Tanja (2002): *Ekonomske funkcije turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
65. Moreno, Julio (2003): *Yunkee Don't Go Home! Mexican Nationalism, American Business Culture, and the Shaping of Modern Mexico, 1920-1950*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.
66. Morris, Emily (2000): *Interpreting Cuba's External Accounts. Cuba in Transition*. Washington: Association for the Study of the Cuban Economy.
67. Mrak, Mojmir (2002): *Mednarodne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
68. Müller, Thomas (2001): *Analyzing Modes of Foreign Entry: Greenfield Investment versus Acquisition*. Discussion Paper. Munich: University of Munich.
69. OECD (2002): *The Benefits and Costs of FDI for development*. Paris.
70. Pacheco-Lopez, Penelope (2004): *Foreign Direct Investment, Export and Imports in Mexico*. Canterbury: University of Kent.
71. Padilla, Art (2003): *The Tourism Industry in the Caribbean after Castro. Cuba in Transition*. Washington: Association for the Study of the Cuban Economy.
72. Perez Villanueva, O. E. (2002): *Cuba: An Overview of Foreign Direct Investment*. Havana: Center for the Study of the Cuban Economy at the University of Havana.
73. Perez-Lopez, Jorge (2004): *Foreign Investment in Cuba: An Inventory*. Washington: Association for the Study of the Cuban Economy.
74. Planina, Janez (1997): *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
75. Ramirez, D. Miguel (2002): *Foreign direct investment in Mexico during in the 1990s: An empirical assessment*. *Eastern Economic Journal* 28(3), 409-423.
76. Ritter, Archibald R. M. (2003): *An Overview Of Cuba's Economy in the 2000's*. Archibald M. R. Ritter, ed., *The Cuban Economy*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
77. Rojec, Matija (1993): *Neposredne tuje investicije in razvoj Slovenije*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
78. Rojec, Matija (1994): *Tuje investicije v slovenski razvoj*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
79. Ross, James E. (1996): *Agribusiness Investment in Cuba's Post Embargo Period. Cuba in Transition*. Washington: Association for the Study of the Cuban Economy.
80. Rugman, Alan M.; Lecraw, Donald J.; Booth, Laurance D. (1985): *International Business – Firm and Environment*. New York: McGraw–Hill Book Company.

81. Sanchez, Peter M.; Adams Kathleen M. (2008): The Janus-faced Character of tourism in Cuba. *Annals of Tourism Research* 35(1), 27-48.
82. Sandford, D. M.; Dong, H. (2000): Investment in familiar territory: tourism and new foreign direct investments. *Tourism Economics* 6(3), 205-219.
83. Sanguinety, A. Jorge (2005): The Cuban Economy in 2005. *Cuba in Transition*. Washington: Association for the Study of the Cuban Economy.
84. Saragoza, M. Alex (2007): *Touring Mexico: The Neoliberal Turn and the Decomposition of the Mexican Imaginary*. Texas: University of Texas.
85. Schavey, Aaron B. (2002): *The Political Economy of Trade Liberalization and Its Impact on Institutional Development*. George Mason University: Doctoral Dissertation. Fairfax.
86. Sharon, Rich M. (2002): *The Effect of Mexico's and Brazil's Liberal Economic Policies on the Attraction of Foreign Investment*. Doctoral Dissertation. Washington: Faculty of the Graduate School of Arts and Sciences of Georgetown University.
87. Silverstein, Jeff (1992): Seeing Dollar Signs: Tourism Investment goes for the Gold but Offers Something for Everyone. *Business Mexico* 2(6), 4-7.
88. Spadoni, Paolo (2002): *Foreign Investment in Cuba: Recent Developments and Role in the Economy*. *Cuba in Transition*. Washington: Association for the Study of the Cuban Economy.
89. Spadoni, Paolo (2004): *The current situation on Foreign Investment in Cuba*. *Cuba in Transition*. Washington: Association for the Study of the Cuban Economy.
90. Steinfeld, Jacob (2004): *Development and Foreign Investment: Lessons Learned from Mexican Banking*. *Carnegie Endowment for International Peace* 47(1), 1-36.
91. Svetličič, Marjan (1985): *Zlate mreže transnacionalnih podjetij*. Ljubljana: Delavska enotnost.
92. Svetličič, Marjan (1996): *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
93. Talfer, J. David; Wall, Geoffrey (1996): Linkages between tourism and food production. *Annals of Tourism Research* 23(3), 635-653.
94. Torres, Rebecca (2003): *Linkages between tourism and agriculture in Mexico*. *Annals of Tourism Research* 30(3), 546-566.
95. Torres, Rebecca; Henshall Momsen, Janet (2004): *Challenges and potential for linking tourism and agriculture to achieve pro-poor tourism objectives*. *Progress in Development Studies* 4(4), 294-318.

96. Torres, Rebecca; Henshall Momsen, Janet (2005): Planned Tourism Development in Quintana Roo, Mexico: Engine for Regional Development or Prescription for Inequitable Growth? *Current Issues in Tourism* 8(4), 259-285.
97. Travieso-Diaz, Matias F.; Ferrate, Alejandro (1995): Recommended Features of a Foreign Investment Code for Cuba's Free-Market Transition. *Cuba in Transition*. Washington: Association for the Study of the Cuban Economy.
98. Travieso-Diaz, Matias F.; Trumbull Charles P. (2002): Foreign Investments in Cuba: Prospects and Perils. *Cuba in Transition*. Washington: Association for the Study of the Cuban Economy.
99. Trumbull, Charles (2000): Economic Reforms and Social Contradictions in Cuba. *Cuba in Transition*. Washington: Association for the Study of the Cuban Economy.
100. Tutino, Saverio (1971): Kubanska revolucija. Roberto Bonchio, ed., *Zgodovina revolucij XX. stoletja*. 3. knjiga. Ljubljana: ČZP Komunist.
101. Vega, Matias A.; Diaz, Richardo J. (1994): Mexico Revamps Foreign Investment Laws. *International Corporate Law* 32(2), 37-39.
102. Vukonić, Boris; Čavlekova, Nevenka (2001): *Rječnik turizma*. Zagreb: Masmedia.
103. Waters, Wendy (1999): Re-mapping the Nation: Road Buiding as State Formation in Post-Revolutionary Mexico, 1925-1940. Ph.D. diss. University of Arizona.
104. Weaver, David (1988): The Evolution of a »Plantation« Tourism Landscape on the Caribbean Island of Antigua. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geographie* 79, 319-331.
105. Werlau, Maria C. (1997): Update on Foreign Investment in Cuba: 1996-97. *Cuba in Transition*. Washington: Association for the Study of the Cuban Economy.
106. Werlau, Maria C. (2001): A Commentary on Foreign Investment in Cuba. *Cuba in Transition*. Washington: Association for the Study of the Cuban Economy.
107. World Investment Report (2007): Transnational Corporations, Extractive Industries and Development. New York in Geneva: United Nations
108. Yoon, Yooshik; Gursoy, Dogan; Chen, Joseph S. (2001): Validating a Tourism Development theory with Structural Equation Modeling. *Tourism Management* 22(4), 363-372.

## VIRI

1. Anuario Estadístico de Cuba. Dostopno <http://www.one.cu/aec.htm> (4. november 2007).
2. Brooke, Bob (2004): FONATUR. The Force Behind Mexican Tourism. Dostopno na <http://www.therealmexico.com/fonatur.htm> (27. december 2006).
3. Caribbean Tourism Organization. Latest statistics 2003. Latest statistics 2004. Latest statistics 2005. Latest statistics 2006. Dostopno na <http://www.onecaribbean.org/information/> (8. december 2007).
4. Cuba Transition Project. Dostopno na <http://ctp.iccas.miami.edu/main.htm> (15. november 2007).
5. Cuban Central Bank. Dostopno na <http://www.bc.gov.cu/English/home.asp> (3. november 2007).
6. Figueras, Miguel Alejandro (2001): International Tourism and the Formation of Productive Clusters in the Cuban Economy. Dostopno na <http://www.yorku.ca/hdrnet/library.asp?id=161&subid=165> (5. oktober 2006).
7. Foreign direct investment and transnational corporations in Latin America and the Caribbean. Foreign Investment in Latin America and the Caribbean 2006. Dostopno na <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/28394/lcg2336i.pdf> (18. novembra 2007).
8. Freshwater Ecosystems. Dostopno na <http://www.allbusiness.com/freshwater-ecosystems/4973165-1.html?pagesize=50> (12. marec 2008).
9. Gallagher, Kevin P.; Zarsky, Lyuba (2004): Sustainable Industrial Development? The Performance of Mexico's FDI-led Integration Strategy. Dostopno na <http://www.ase.tufts.edu/gdae/Pubs/rp/MEXICOFDIREPORT11-03.pdf> (5. januar 2005).
10. Gunn, Gillian (1993): The Sociological Impact of Rising Foreign Investment. Dostopno na <http://www.trinitydc.edu/academics/depts/Interdisc/International/caribbean%20briefings/TheSociologicalImpact.pdf> (30. april 2008).
11. Hotel & Motel Management Survey. Dostopno na <http://www.hotelmotel.com/hotelmotel/data/articlestandard/hotelmotel/402005/183401/article.pdf> (15. oktober 2005).
12. Hotels' corporate 300 ranking. Dostopno na <http://www.hotelsmag.com/archives/2006/07/sr/corporate300> (16. december 2007).
13. Klančnik Rok (2004): Komparativna raziskava mednarodne hotelske industrije. Dostopno na [http://www.hosting.si/tourisminvest/pojasnilo\\_teme.html](http://www.hosting.si/tourisminvest/pojasnilo_teme.html) (15. februar 2008).

14. La inversion privada en el Sector Turistico. Dostopno na [http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect\\_8827\\_boletin\\_de\\_inversion](http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect_8827_boletin_de_inversion) (15. maj 2007).
15. La inversion privada identificada en el Sector Turistico. Dostopno na [http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect\\_8827\\_boletin\\_de\\_inversion](http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect_8827_boletin_de_inversion) (10. februar 2008).
16. Molina Diaz, Elda (2007): Cuba: Economic Restructuring, Recent Trend and Main Challenges. Dostopno na [http://www.networkideas.org/ideasact/Jun07/Beijing\\_Conference\\_07/Elda\\_Molina.pdf](http://www.networkideas.org/ideasact/Jun07/Beijing_Conference_07/Elda_Molina.pdf) (10. februar 2008).
17. Mortimore, Michael (2005): The Policy Framework for Investment (PFI) in Latin America & Caribbean (LAC). Dostopno na <http://www.oecd.org/dataoecd/59/41/35623939.pdf> (1. maj 2008).
18. Office of Global Analysis, FAS, USDA (2008): Cuba's Food & Agriculture Situation Report. Dostopno na <http://www.fas.usda.gov/itp/cuba/CubaSituation0308.pdf> (25. april 2008).
19. Oficina Nacional de Estadisticas. Dostopno na <http://www.one.cu/aec2006/aec2006indicec11.htm> (29. december 2007).
20. Perez-Lopez, Jorge (2000): Foreign Investment in Cuba in the second half of the 1990s. Dostopno na [http://www.cubasource.org/pdf/perez\\_DFICuba.pdf](http://www.cubasource.org/pdf/perez_DFICuba.pdf) (2. december 2007).
21. Peters, Philip (2002): The New Engine of the Cuban Economy. Dostopno na <http://lexington.server278.com/docs/cuba3.pdf> (18. marec 2008).
22. Pick, B. James; Hettrich W. James; Butler, W. Edgar; Funakoshi, Katsumi (2000): Tourism in Mexico: Its Development, Dependency, and Spatial Patterns. Dostopno na [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=275592](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=275592) (9. februar 2008).
23. Socio-cultural impact of tourism. Dostopno na <http://www.uneptie.org/pc/tourism/sust-tourism/social.html> (6. junij 2006).
24. The Cuban Economy, Structural Reforms and Economic Performance in the 1990s (2001). Economic Commission for Latin America and the Caribe –ECLAC. Dostopno na <http://www.eclac.org/id.asp?id=9458> (8. december 2007).
25. Tourism – infrastructure market in Mexico. Dostopno na [http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/en/exportation/nav/target\\_markets/market\\_fact\\_sheets/46408.html](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/en/exportation/nav/target_markets/market_fact_sheets/46408.html) (5. december 2005).
26. Tourism highlights 2007 Edition. Dostopno na [http://unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/highlights\\_07\\_eng\\_lr.pdf](http://unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/highlights_07_eng_lr.pdf) (8. februar 2008).
27. Tourism Market Trends, 2006 Edition-Annex. Dostopno na [http://www.esiweb.org/pdf/montenegro\\_WTO-Tourism%20Market%20Trends%202006-Europe.pdf](http://www.esiweb.org/pdf/montenegro_WTO-Tourism%20Market%20Trends%202006-Europe.pdf) (8. februar 2008).

28. Turkel, Stanley (2006): Cuba: Tourism Thriving Despite the U.S. Trade Embargo. Dostopno na <http://www.hotelinteractive.com> (2. december 2007).
29. Vergas, Jorge A.(1994): Mexico Foreign Investment Law. Dostopno na <http://www.lectlaw.com/files/int14.htm> (15. oktober 2005).





## **PRILOGE**

**Priloga A: Prednosti in slabosti NTI v namestitvenem sektorju za državo prejemnico**

Tip NTI	Prednosti	Slabosti
<b>100 % tuje lastništvo</b>	- Ni finančnega tveganja.	- Odtekanje prihodkov iz turizma v tujino.
<b>Skupna naložba</b> (delno tuje lastništvo za nedoločen čas)	- Dostop do dodatnega kapitala in do mednarodnega marketinškega sistema. - Manjše odtekanje prihodkov v tujino.	- Zahteve za določeno višino začetnega kapitala. - Delitev tveganja.
<b>Franšizing</b> (dajalec franšize – lastnik priznanega sistema daje pravico ustanovitve podobnega podjetja drugemu podjetniku)	- Prenos managerskih in marketinških znanj. - Zagotovitev določenega standarda kakovosti storitev. - Delovanje v okviru mednarodne blagovne znamke.	- Tveganje sodelovanja s tujo hotelsko verigo.
<b>Pogodba o upravljanju</b> (upravljanje in kontrola s strani tuje družbe, brez udeležbe v kapitalu)	- Možen prenos managerskih in marketinških znanj (določila posameznih pogodb).	- Ni vpogleda v finančno poslovanje, vodenje in planiranje podjetja.
<b>100 % domače lastništvo</b>	- Ni odtekanja prihodkov v tujino. - Neodvisnost pri sprejemu korporativnih strategij.	- Ni mednarodnega ugleda. - Višji stroški marketinga.

Vir: Colantonio in Potter 2006: 33, Cunill 2006: 97-115

## Priloga B: Pregled Zakonov o NTI v Mehiki

	1973 Zakon o NTI	1989 <sup>1</sup> Dopolnitve zakona o NTI iz leta 1973	1993 Zakon o NTI
<b>Glavna usmeritev zakona:</b>	Dovoljen le manjšinski delež tujega investitorja v lastniškem kapitalu podjetja.	Dovoljen le manjšinski delež tujega investitorja v lastniškem kapitalu podjetja, razen za NTI v »produktivnih« dejavnostih.	Dovoljen večinski delež tujega investitorja v lastniškem kapitalu podjetja, razen za dejavnosti, ki so posebej opredeljene v zakonu.
<b>Zakonske zahteve:</b>	<p>Klasifikacija NTI na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sektorje, rezervirane za državo: naftna industrija, jedrska energija, železnice in telefonija</li> <li>- sektorje, rezervirane za mehiška državna in privatna podjetja: izkoriščanje določenih rudnin, radio in televizija, mestni potniški promet, letalski in pomorski promet, gozdarstvo, distribucija plina</li> <li>- sektorje, v katerih je dovoljen manjšinski delež tujega investitorja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 34 %: izkoriščanje rudnin</li> <li>• 40 %: predelovalna petrokemična in avtomobilska industrija</li> <li>• 49 %: ostale dejavnosti, ki niso posebej opredeljene v zakonu</li> </ul> </li> </ul>	<p>Klasifikacija NTI na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sektorje, rezervirane za državo: naftna in ostala petrokemična industrija, izkoriščanje urana, telegrafске storitve, bančni sektor</li> <li>- sektorje, rezervirane za mehiška državna in privatna podjetja; kar 32 dejavnosti je bilo razporejenih v to skupino, in sicer: radio in televizija, gozdarstvo, domači transportni sistem, storitve trga z vrednostnimi papirji</li> <li>- sektorje, v katerih je dovoljen manjšinski delež tujega investitorja (31 dejavnosti): <ul style="list-style-type: none"> <li>• 34 %: izkoriščanje premoga, železa in ostalih rudnin (4 dejavnosti)</li> <li>• 40 %: avtomobilska in kemična industrija (5 dejavnosti)</li> <li>• 49 %: ribištvo, rudarstvo, proizvodnja strelnega orožja in nedržavne komunikacije (22 dejavnosti)</li> </ul> </li> </ul>	<p>Klasifikacija NTI na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sektorje, rezervirane za državo: številne dejavnosti, povezane z jedrsko in električno energijo, prometom, komunikacijami, kovnice denarja in nadzor nad lukami.</li> <li>- sektorje, rezervirane za mehiška državna in privatna podjetja; potniški promet, distribucija plina na drobno, radio in televizija (razen kabelske televizije), transport v turizmu in prevoz tovora (razen kurirske službe in paketnih dostav)</li> <li>- sektorje, v katerih je dovoljen manjšinski delež tujega investitorja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 %: proizvodne zadruga</li> <li>• 25 %: domač letalski promet</li> <li>• 30 %: finančne skupine, podjetja, ki trgujejo z vrednostnimi papirji in borznoposredniške družbe</li> <li>• 49 %: 19 različnih področij (tiskarstvo, menjalnice, pristaniške storitve, stacionarna telefonija itd)</li> </ul> </li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- sektorje, v katerih je dovoljen večinski delež tujega investitorja na podlagi odobritve Komisije za NTI: v to skupino je bilo uvrščenih 32 dejavnosti iz različnih področij (privatno šolstvo, gozdarstvo, transport itd.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sektorje, v katerih je dovoljen večinski delež tujega investitorja na podlagi odobritve Komisije za NTI: pristaniške storitve, upravljanje letališč, mobilna telefonija, pravne storitve, zavarovalne agencije, črpanje nafte in plinov, mobilna telefonija</li> <li>- sektorje, v katerih je dovoljen večinski delež tujega investitorja: vse ostale dejavnosti, ki niso navedene zgoraj</li> </ul>
	Naloga Komisije za NTI je uresničevati zahteve v zvezi z omejitvami lastniškega deleža neposrednih tujih investitorjev v kapitalu.	Naloga Komisije za NTI je uresničevati zahteve v zvezi z omejitvami lastniškega deleža neposrednih tujih investitorjev v kapitalu.	Naloga Komisije za NTI je uresničevati zahteve v zvezi z omejitvami lastniškega deleža neposrednih tujih investitorjev v kapitalu.
<b>Komisija za NTI<sup>2</sup>:</b>	Kriteriji vrednotenja NTI vsebujejo šestnajst smernic, ki upoštevajo gospodarske, politične in družbene vplive NTI.	Kriteriji vrednotenja NTI so sestavljeni iz izpolnjevanja pogojev delovanja (angl. performance requirements) tujega investitorja, ki se nanašajo na višino stalnih sredstev tujega investitorja, uravnoteženost plačilne bilance in ustvarjanja novih delovnih mest.	Kriteriji vrednotenja NTI dajejo poudarek na vpliv NTI na zaposlovanje, okolje, tehnologijo in konkurenčnost.
<b>Register NTI<sup>3</sup>:</b>	Naloga Registra NTI je voditi evidence o tujih investitorjih in mehiških podjetjih s tujim lastništvom.	Naloga Registra NTI je voditi evidence o tujih investitorjih in mehiških podjetjih s tujim lastništvom.	Naloga Registra NTI je voditi evidence o tujih investitorjih in mehiških podjetjih s tujim lastništvom.
<b>Neutrálne investicije:</b>	Ni zakonskega predpisa.	Neomejeno vlaganje tujih investitorjev v vrednostne papirje brez glasovalne pravice.	Neomejeno vlaganje tujih investitorjev v vrednostne papirje brez glasovalne pravice.

<sup>1</sup> V letu 1989 je prišlo le do sprejetja dodatnih zakonov, ki so dopolnili Zakon o NTI iz leta 1973.

<sup>2</sup> angl. National Commission of Foreign Investments

<sup>3</sup> angl. National Foreign Investment Registry

Vir: Hazera 1995: 182-183

**Priloga C: Plačilna bilanca (PB) in rast BDP- ja Mehike, 1955-1970**

<b>Leto</b>	<b>rast BDP- ja (%)</b>	<b>Primanjkljaj trgovinske bilance (mio USD)</b>	<b>Primanjkljaj tekočega dela PB (mio USD)</b>
1955	8,7	-84,8	149,0
1956	6,2	-233,8	-52,2
1957	7,7	-415,2	-220,4
1958	5,5	-377,1	-204,6
1959	2,9	-259,6	-48,5
1960	7,9	-409,0	-324,0
1961	3,4	-299,0	-227,5
1962	4,9	-202,4	-171,3
1963	6,3	-254,0	-217,1
1964	10,0	-422,0	-413,3
1965	5,4	-414,0	-403,0
1966	7,0	-406,0	-392,0
1967	7,1	-596,0	-628,0
1968	10,4	-702,0	-744,0
1969	8,2	-642,0	-592,0
1970	8,5	-898,0	-1.068,0

Vir: Clancy 2001: 35

**Priloga D: Financiranje izgradnje turističnih destinacij s strani FONATUR-ja (v mio USD, tekoče cene), 1957-1992\***

Leto	Vrednost	Leto	Vrednost
1957	0,10	1975	66,14
1958	0,92	1976	48,27
1959	0,50	1977	47,41
1960	0,50	1978	104,21
1961	2,77	1979	112,74
1962	7,33	1980	225,05
1963	2,10	1981	367,14
1964	6,66	1982	78,49
1965	1,83	1983	44,49
1966	1,85	1984	162,14
1967	3,67	1985	113,18
1968	5,85	1986	76,88
1969	3,32	1987	57,75
1970	2,27	1988	7,50
1971	3,07	1989	81,86
1972	2,31	1990	42,36
1973	25,11	1991	86,26
1974	73,18	1992	42,57

\* Do 30. junija 1992.

Vir: Clancy 2001a: 65

## Priloga E: Prihodi turistov na petih novih destinacijah

### Prihodi turistov v Cancun, 1975-1997\*

Leto	Prihodi turistov (v 000)	Rast (%)	Prihodi - domači turisti (%)	Prihodi - tuji turisti (%)
1975	100	-	72,5	27,5
1976	181	81,4	62,9	37,1
1977	265	46,9	56,0	44,0
1978	310	16,8	51,7	48,3
1979	396	27,8	49,5	50,5
1980	460	16,2	47,5	52,5
1981	541	17,6	48,8	51,2
1982	644	19,0	47,8	52,2
1983	755	17,2	32,4	67,6
1984	714	-5,4	30,0	70,0
1985	730	2,2	31,1	68,9
1986	869	19,1	26,2	73,8
1987	961	10,5	20,1	79,9
1988	838	-12,7	21,6	78,4
1989	1.154	37,6	25,7	74,3
1990	1.576	36,6	25,1	74,9
1991	1.912	21,3	25,1	74,9
1992	2.047	7,0	23,0	77,0
1993	1.979	-3,3	24,6	75,4
1994	1.964	-0,8	26,4	73,6
1995	2.164	10,2	22,7	77,3
1996	2.312	6,8	20,6	79,4
1997	2.621	13,4	21,1	78,9

\* Podatki FONATUR-ja, ki niso primerljivi s podatki o prihodih turistov po metodologiji Svetovne turistične organizacije. Prikazani turisti, ki so prenočili v hotelih.

Vir: Clancy 2001b: 135 in Crespo 1998: 44

### Prihodi tujih turistov na petih novih destinacijah, 1975-1991\*

Leto	Prihodi tujih turistov (v 000)	Delež tujih turistov (%) v vseh prihodih
1975	39,8	1,2
1976	79,9	2,6
1977	133,5	4,1
1978	179,2	4,8
1979	246,0	6,0
1980	332,6	8,0
1981	382,0	9,5
1982	480,3	12,8
1983	762,6	16,1
1984	783,2	16,8
1985	751,6	17,9
1986	903,0	19,5
1987	1.088,5	20,1
1988	988,0	17,4
1989	1.202,7	19,4
1990	1.585,6	24,8
1991	1.873,9	29,4

\*Vključuje destinacije: Cancun, Itapa-Zihuatanejo, Los Cabos, Loreto in Bahias de Huatulco. Prizakani tuji turisti, ki so prenočili v hotelih.

Vir: Clancy 2001a: 60



**Priloga F: Osnovni podatki o petih novih destinacijah za leta 1995, 2000 in 2005**

Destinacija	Leto		
	1995	2000	2005
<b>Cancun</b>			
št. turistov (v 000)	2.155	3.044	3.072
št. hotelov	121	142	146
št. sob	18.891	25.434	27.518
<b>Ixtapa</b>			
št. turistov (v 000)	352	384	257
št. hotelov	25	34	14
št. sob	4.097	4.608	3.984
<b>Los Cabos</b>			
št. turistov (v 000)	449	546	862
št. hotelov	36	44	63
št. sob	3.710	4.842	7.849
<b>Huatulco</b>			
št. turistov (v 000)	153	187	269
št. hotelov	18	25	32
št. sob	1.846	2.098	2373
<b>Loreto</b>			
št. turistov (v 000)	36	59	140
št. hotelov	7	13	18
št. sob	381	471	720
<b>Skupaj</b>			
<b>št. turistov (v 000)</b>	<b>3.145</b>	<b>4.220</b>	<b>4.600</b>
<b>št. hotelov</b>	<b>207</b>	<b>258</b>	<b>273</b>
<b>št. sob</b>	<b>34.644</b>	<b>37.453</b>	<b>42.444</b>

Vir: Tourism – infrastructure market in Mexico 2005:1-5

## Priloga G: Številni projekti FONATUR-ja po letu 2000

FONATUR se ukvarja s številnimi projekti (Brooke 2004: 2-3):

- **Puerto Los Cabos**, lociran severno od San Jose del Cabo v državi Baja California Sur z 2.336 sobami, z marino s 450 privezi, z dvema golf igriščema, muzejem in sedmimi parki,
- **Loreto Bay** v državi Baja California Sur s 1600 sobami, golf igriščem, zdravstvenim centrom in 6.374 sobami v ostalih namestitvenih kapacitetah,
- **Riviera Cancun** južno od mesta Cancun s 3.788 sobami in profesionalnim golf igriščem,
- **Puerto Cancun**, kjer naj bi po zadnjih podatkih imeli 11.406 sob, marino s 600 privezi in golf igrišče,
- **Poligono III**, lociran severno od San Jose del Cabo blizu Puerto Los Cabos v državi Baja California Sur, z golf igriščem in 1.398 luksuznimi apartmaji,
- **Golden Beach** v državi Baja California Sur z številnimi golf igrišči in luksuznimi hoteli.

Poleg zgornjih pa si je FONATUR zadal še številne nove projekte (Brooke 2004: 3-4):

- **Nayarit Planned Center (CIP)**, ki bo lociran v Bahia de Banderas, v južnem delu države Nayarit in razvit v treh fazah. V prvi fazi bo zgrajenih 3.850 sob, v naslednji 5.900 sob, v zadnji pa še dodatnih 5.500 sob. Vključeval bo 3 golf igrišča, marino, lokalno letališče itd.,
- **Costa Maya**, lociran na južni obali Quintana Roo. V prvi fazi naj bi zgradili osem hotelov s petimi zvezdicami in 1.800 sobami, do leta 2025, ko naj bi bil projekt zaključen, pa bo zgrajenih 3.500 sob, profesionalno golf igrišče, tematski parki itd.,
- **Escalera Nautica**, projekt z več kot dvajsetimi marinami in številnimi obalnimi resorti ob obalah držav Baja California, Baja California Sur, Sonora, Sinaola in Nayarit,
- **Mar de Cortez** oz. projekt predsednika Vicenta Foa, kjer gre za prvi projekt trajnostnega regionalnega turističnega razvoja v državah Baja California, Baja California Sur, Sonora, Sinaola in Nayarit.

Junija 2004 je FONATUR objavil zaustavitev začetnih načrtov ob obalah Mar de Cortez v državi Baja California Sur. Projekt, imenovan Escalera Nautica, za katerega bi bila potrebna investicija v višini 1,3 mrd USD in bi s tisočimi novimi delovnimi mesti pripomogel h gospodarskemu razvoju tistega območja, je bil preimenovan v projekt Mar de Cortez, ki pa je po obsegu precej manjši. Projekt je poleg izgradnje številnih marin in obalnih resortov predvideval tudi izgradnjo avtoceste med polotokom in državami ob mehiško–ameriški meji, ki bi pripomogla k lažjemu transportu ameriških ladij v mehiške marine, a do izgradnje ni prišlo, saj so številne okoljevarstvene skupine in lastniki zemljišč nasprotovali tako avtocestni povezavi kot celotnemu projektu. Projekt je bila tako po treh letih ustavljen, preimenovan in na novo zastavljen v manjšem obsegu (Saragoza 2007: 15).

## **Priloga H: Helms-Burtonov zakon**

L. 1996 je bil podpisan Solidarnostni akt za svobodo in demokracijo na Kubi (CLDS - angl. Cuban Liberty and Democratic Solidarity Act), po predlagateljih imenovan Helms-Burtonov zakon, s katerim so ZDA skušale še dodatno okrepiti ekonomski embargo Kube. Zakon govori o (Freer 1995: 429-441):

- Gospodarskem embargu Kube. Prepoveduje posojila, kredite in druge vrste financiranja subjektov, ki uporabljajo zaseženo ameriško lastnino. Nasprotuje članstvu Kube v mednarodnih finančnih institucijah in v primeru posojil s strani teh institucij Kubi, bodo ZDA znižale svoja plačila instituciji za vsoto posojila. Prepoveduje tudi trgovanje s sladkorjem z vsemi državami, ki so s sladkorjem trgovale tudi s Kubo, razen če država lahko dokaže, da sladkor ni s Kube.
- Da bo do prenehanja vseh ekonomskih sankcij in nadaljevanja diplomatskih odnosov s Kubo prišlo, ko bo ameriški predsednik ugotovil, da je Kuba s svobodnimi volitvami dobila demokratično vlado z neodvisnim sodstvom.
- Kaznovanju tistih, ki so poslovali z ameriško zaseženo lastnino. Vsako osebo ali vlado, ki je poslovala s to lastnino, se lahko toži na ameriških sodiščih. Tožbo lahko odloži predsednik ZDA, če meni, da je to v nacionalnem interesu ali pa če bi s tem lahko pospešili demokratične procese na Kubi.
- Prepovedi izdajanja vizumov (poslovnih, bivalnih, potovalnih) vsem, ki poslujejo z zaseženo lastnino. Izjeme so le posamezni primeri, ko je vizum potreben zaradi medicinskih humanitarnih razlogov ali zaradi sojenja.

Helms-Burtonov zakon je tako še dodatno omejil dostop Kube do posojil mednarodnih organizacij (npr. Svetovne banke in Vseameriške banke za razvoj). Edina posojila, ki jih Kuba lahko pridobi, so kratkoročna posojila po visokih obrestnih merah za financiranje žetve (v glavnem sladkorja in tobaka), ki so zavarovana s pridelkom. Na Kubo se sicer stekajo nezanemarljivi zneski konvertibilne valute od izseljeniških družin iz ZDA, ki pa ne prispevajo k produktivnosti dela, prenosu opreme, tehnologije in znanja, kar je značilno za NTI (Travieso-Diaz in Trumbull 2002: 179).

## Priloga I: Pogodbe o upravljanju v kubanskem turističnem sektorju

Domače podjetje		Tuje podjetje	
Cubanacan	58	<b>Španija</b>	<b>69</b>
Gaviota	23	Sol Melia	17
Gran Caribe	12	Oasis	9
Cubatur	4	Iberostar	8
Gran Antila	2	Occidental Hoteles	7
Horizontes*	2	Guitart Hoteles	6
Turhoteles	1	Blau	5
ni navedeno	17	Barcelo Hoteles	4
		Kawama Caribbean	4
		Raytur (C Hoteles)	3
		Riu Hoteles	3
		Bahia Principe	2
		Piñero	1
		<b>Francija</b>	<b>17</b>
		Accor	13
		Club Med	3
		Le Meridien	1
		<b>Jamajka</b>	<b>10</b>
		SuperClubs	6
		Sandals Resorts	4
		<b>Kanada</b>	<b>7</b>
		Commonwealth Hospitality	3
		Delta Hotels	3
		Alba Tours	1
		<b>Nemčija</b>	<b>7</b>
		LTI	7
		<b>Italija</b>	<b>5</b>
		La Cascina	2
		Mosaico	1
		Going	1
		Valtur	1
		<b>Nizozemska</b>	<b>3</b>
		Golden Tulip	3
		<b>Mehika</b>	<b>1</b>
		Maeva Hoteles	1
<b>Skupaj</b>	<b>119</b>		<b>119</b>

\*podjetje Horizontes ne deluje več. Njegovi hoteli so v lasti različnih podjetij: Gran Caribe, Cubanacan, Gaviota in Islazul.

Vir: Perez-Lopez 2004: 113 in Cuba Transition Project

**Priloga J: Uvrščenost mehiških in kubanskih hotelskih verig na lestvici 300-tih**

<b>Vrstni red</b>	<b>Hotelska veriga</b>	<b>število sob</b>	<b>število hotelov</b>
40.	Grupo Posadas, Mehika	18.000	96
83.	Gaviota S.A., Kuba*	9.090	35
145.	Grupo Cubanacan S.A., Kuba*	5.112	34
146.	Super Clubs Super – Inclusive Resorts, Jamajka	5.063	16
150.	Camino Real Hotels & Resorts, Mehika	5.027	24
168.	Sandals Resorts International, Jamajka	4.399	18
172.	Gran Caribe Grupo Hotelero, Kuba*	4.334	22
194.	Hoteles Islazul, Kuba*	3.649	47

\*ocena

Vir: Hotels' corporate 300 ranking 2006: 38-52

## Priloga K: Lastniška struktura hotelov na Kubi, 2003

Lastništvo in upravljanje	Domače podjetje	Tuje podjetje	Hoteli	št. zvezdic	Sobe	
Državno lastništvo in tuje upravljanje	Cubanacan	Iberostar (Španija)	3	4&5	1.060	
	Cubanacan	Brau (Španija)	1	5	458	
	Cubanacan	Sol Melia (Španija)	3	5	1.216	
	Cubanacan	Sandals (Jamajka)	2	5	754	
	Cubanacan	Superclubs (Jamajka)	2	4	520	
	Cubanacan	L.TI (Nemčija)	2	4	680	
	Cubanacan	Barcelo Hotels (Španija)	1	4	510	
	Cubanacan	Valtur (Italija)	1	4	400	
	Gran Caribe	Iberostar (Španija)	2	4	690	
	Gran Caribe	Riu Hotels (Španija)	3	4	666	
	Gran Caribe	Hotels C (Španija)	3	4	855	
	Gran Caribe	Barcelo Hotels (Španija)	4	4	850	
	Gran Caribe	Sol Melia (Španija)	8	4&5	3.242	
	Gran Caribe	Superclubs (Jamajka)	1	4	532	
	Gran Caribe	Accor (Francija)	3	4&5	875	
	Gaviota	Sol Melia (Španija)	9	4&5	3.647	
	Gaviota	Occidental Hotels (Španija)	3	4&5	1.458	
	Gaviota	Brau (Španija)	1	4	325	
	Gaviota	Grupo Pineiro (Španija)	1	5	225	
	Gaviota	Maritim (Nemčija)	3	4	930	
	Gaviota	Superclubs (Jamajka)	1	5	480	
	Gaviota	Grand Med (Francija)	1	5	550	
	Horizontes	Hotetur (Španija)	2	3	800	
	Horizontes	Brau (Španija)	1	4	169	
	Horizontes	CRET (Španija)	1	3	85	
	<b>Skupaj</b>			<b>62</b>		<b>21.977</b>
	Skupne naložbe in tuje upravljanje	Cubanacan	Brau (Španija)	1	5	395
Cubanacan		Brau (Španija)	1	4	356	
Cubanacan		Sol Melia (Španija)	3	4&5	1.345	
Cubanacan		NH Hotels (Španija)	1	4	277	
Cubanacan		LTI (Nemčija)	1	4	350	
Cubanacan		Superclub (Jamajka)	1	4	400	
Gran Caribe		Leisure Kanada (Kanada)	1	5	850	
Gran Caribe		Accor (Francija)	2	5	585	
<b>Skupaj</b>			<b>11</b>		<b>4.558</b>	
Državno lastništvo in upravljanje	Cubanacan		65	2, 3, & 4	4.900	
	Horizontes		44	3	7.000	
	Gaviota		12	3, 4, & 5	2.010	
	Gran Caribe		25	4&5	4.551	
	Habaguanex		16	4	1.300	
	Islazul		28	2&3	1.300	
<b>Skupaj</b>			<b>190</b>		<b>21.061</b>	
<b>Skupaj število hotelov in sob</b>			<b>263</b>		<b>47.596</b>	

Vir: Carviño in Cubillo 2005: 235

## Priloga L: Liberalizacija NTI v Mehiki in na Kubi

Leto	Mehika	Kuba
1973	Zakon za spodbujanje mehiških investicij in regulacijo NTI	
1982		Odprtje otoka NTI
1988		Prva skupna naložba v turizmu
1989	Dopolnitev Zakona iz leta 1973 (vzpostavitev skrbniškega sklada za dobo do 30-ih let z možnostjo podaljšanja oz. obnavljanja)	
1992		Sprejem amandmajev k ustavi
1993	Zakon o NTI (podaljšanje dobe skrbniškega sklada na 50 let z možnostjo podaljšanja oz. obnavljanja)	
1995		Zakon o NTI
1996	Dopolnitev Zakona o NTI iz leta 1993 (liberalizacija v železniškem in letalskem prometu)	
1999	Dopolnitev Zakona o NTI iz leta 1993 (liberalizacija finančnega in bančnega sektorja)	

Vir: avtor

## Priloga M: Turizem na Kubi in v Mehiki

Področja primerjave	Kuba	Mehika
<b>Razvoj turizma:</b>		
- <i>vloga vlade</i>	Pri razvoju turizma sodeluje le vlada.	Pri razvoju turizma sodelujeta tako vlada kot vladna agencija FONATUR. Vloga vlade je osredotočena predvsem na promocijo destinacije in na sodelovanje ter pomoč privatnemu sektorju. Vladna agencija FONATUR pa skrbi za razvoj infrastrukture turističnih destinacij in je glavni financer.
- <i>vladne spodbude in njena udeležba pri razvoju</i>	Kuba je v hudi gospodarski krizi, šele po propadu SZ, začela pospeševati turizem, saj je le-ta predstavljal pomemben vir preživetja države.	Mehiška vlada je privatnemu sektorju z različnimi subvencijami omogočila delovanje v turističnem sektorju.
<b>Nepremičnine:</b>		
- <i>udeležba privatnega sektorja</i>	Je dopustna, vendar lahko le tuje privatno podjetje ali oseba (ne domače) v okviru pogodbeno dogovorjenih zahtev (pogodbe o upravljanju, skupne naložbe) upravlja s turističnimi kapacitetami.	Je dopustna. Vladna agencija FONTUR proda turistične kapacitete z že zgrajeno infrastrukturo privatnemu domačemu ali tujemu podjetju ali pa mešanemu podjetju.
- <i>prenos državnega lastništva na kupca</i>	Ni dopustno. Sistem omogoča tujemu privatnemu podjetju pravico do uporabe zemljišča pod določenimi pogoji. Zakon iz l. 1995 sicer omogoča tujemu investitorju pridobitev nepremičnin, vendar v omejenih okvirih. Pogoji za pridobitev lastnine nepremičnin niso jasni. O dovoljenju za nakup zgradb in zemljišč	Mehika je vzpostavila t.i. skrbniški bančni sklad (angl. trust mechanism, špan. fideicomiso), ki je tujim investitorjem (predvsem v turističnem sektorju in za stanovanjske namene) omogočal razpolaganje z nepremičninami na omejenih območjih za dobo do 30-ih let, kasneje 50-ih let, z možnostjo



	odloča kubanska oblast ad-hoc za vsak primer posebej.	podaljšanja oz. obnavljanja.
- <i>prenos državnega lastništva na tretjo stranko</i>	Ni dopustno. Z odobritvijo vlade bi mogoče lahko bila lastnina prenesena na drugo tuje podjetje.	Je dopustno. Lastnina se lahko prenese na mehiško ali tuje podjetje.
<b>Trg:</b>		
- <i>povpraševanje</i>	Destinacije se povečini tržijo kot »all inclusive« aranžmaji.	Povpraševanje po »all inclusive« in ostalih aranžmajih.
- <i>trženje</i>	Vladne hotelske verige in njihove agencije promovirajo turistične destinacije.	Poleg hotelskih verig ima tudi Mehiška vlada pomembno vlogo pri promoviranju destinacij.
- <i>ciljni trgi</i>	Prevladujejo evropski in kanadski turisti. Američanom je obisk Kube prepovedan.	Prevladujejo ameriški in evropski turisti, sledijo pa jim turisti iz Južne in Srednje Amerike ter Azije.
- <i>glavni konkurenti</i>	Dominikanska republika, Cancun, Panama, Kostarika.	Vse ostale mehiške obalne destinacije (npr. Acapulco itd.) ter Dominikanska republika, Kuba in Kostarika.
- <i>vloga domačega turizma</i>	Kubancem ni dovoljeno uporabljati hotelskih kapacitet, ki so namenjene tujim turistom, ampak samo hotelske kapacitete, namenjene Kubancem.	Ni ločenih hotelskih kapacitet za domače in tuje turiste. Mehičani predstavljajo kar 21 % prihodov vseh turistov v Cancun.

Vir: Crespo in Suddaby 2000: 359 in Crespo 1998: 46

## Priloga N: Razvojni cilji mehiškega turizma, 1970-2012

Predsedovanje	Cilji	Instrumenti
1970-1976 <i>Luis Echaverria</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uravnoteženost plačilne bilance</li> <li>- povečevanje zaposlenosti</li> <li>- regionalni razvoj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ustanovitev FONATUR-ja leta 1974</li> </ul>
1977-1982 <i>Jose Lopez Portillo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- večja uravnoteženost tujega in domačega turizma</li> <li>- pospeševanje domačega turizma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Državni razvojni načrt turizma, 1980</li> </ul>
1983-1988 <i>Miguel de la Madrid</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- povečevanje zaposlenosti                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- promocija destinacij z zgodovinskimi in kulturnimi atrakcijami</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Državni razvojni program turizma, 1984-1988</li> <li>- Zvezni zakon o turizmu, 1986</li> </ul>
1989-1994 <i>Carlos Salinas de Gortari</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rast domačega turizma</li> <li>- večja prisotnost domačih in tujih investicij v turizmu</li> <li>- promocija ugleda Mehike kot turistične destinacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Državni program modernizacije turizma, 1991-1994</li> <li>- sprememba Zveznega zakona o turizmu, 1992</li> </ul>
1995-2000 <i>Ernesto Zedillo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- izboljšanje konkurenčnosti</li> <li>- promocija trajnostnega razvoja turizma</li> <li>- zagotovitev visoko kakovostnega kadra v turizmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Razvojni program turizma, 1995-2000</li> </ul>
2001-2006 <i>Vicente Fox</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nadaljnje pospeševanje razvoja turizma (izgradnja mega projektov)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ustanovitev Medministrske komisije za turizem</li> </ul>
2007- 2012 <i>Felipe Calderon</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- povečati ugled Mehike kot turistične destinacije (premik z osmega na peto mesto na svetu)</li> <li>- povečanje investicij v turizmu na 20 mio USD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podpis zakonodaje za zaščito obalnih področji pred negativnimi učinki turizma</li> </ul>

Vir: Brenner in Aguilar 2002: 509 in Freshwater Ecosystems 2008: 1