

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Erjavec

**Reinvesticije skozi perspektivo strateškega marketinga držav**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Erjavec

Mentor: red. prof. dr. Zlatko Jančič

**Reinvesticije skozi perspektivo strateškega marketinga držav**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2013

## Reinvesticije skozi perspektivo strateškega marketinga držav

Vse močnejši izzivi globalne konkurenčnosti, tržne kompleksnosti in aktivnejše vloge potrošnikov silijo ponudnike k iskanju inovativnih pristopov za doseganje potrebne diferenciacije in edinstvene konkurenčne prednosti na mednarodnih trgih. Zato ni presenetljivo, da pripisujejo tako potrošniki kot ponudniki oznaki porekla države vse večji pomen. Ugled države postaja učinkovito orodje za razlikovanje med poplavo konkurentov, saj pomembno vpliva na vrednotenje in vedenje različnih javnosti (potrošniki, investitorji, turisti, prebivalci, priseljenci, imigrantska delovna sila, študenti, mediji, politična javnost, druge pomembnejše mednarodne javnosti). Povsem razumljivo je, da je koncept ugleda države doživel veliko pozornosti na področju tujih neposrednih investicij. Številne države zato izkoriščajo prednosti strateškega marketinga države za pridobivanje tujih neposrednih investicij, tekmujejo v privlačnosti za investiranje in gradijo na širši prepoznavnosti države.

V magistrskem delu je predstavljen širok pogled na smiselnost implementacije strategije spodbujanja tujih neposrednih investicij s poudarkom na programu spremljanja obstoječih tujih investitorjev in spodbujanju širitvenih projektov teh investitorjev. Politika spodbujanja ponovnih investicij v povezavi s teorijo marketinških odnosov in z vplivi države porekla je izredno slabo raziskano področje, ki bi si, z ozirom na številne možne pozitivne učinke, zaslužilo dosti večjo pozornost in širšo obravnavo. Naloga osvetljuje številne prednosti tega nišnega pristopa, od stroškovne učinkovitosti, optimizacije dela do izkoriščanja potenciala dolgoročnih prelivajočih se učinkov na domače gospodarstvo.

Spoznanje, da se stanje investicijskih tokov na globalni ravni pomika v zrelo fazo; dejstvo, da je investitor v državi investitorici že prisoten in ugotovitev, da je izvajanje (*after-care*) storitev v poinvesticijskem obdobju bistveno cenejše kot izvajanje marketinških aktivnosti za pridobivanje novih, ponujajo jasno sporočilo. Trenutna situacija, v kateri se je znašla Slovenija, zahteva takojšnje ukrepe in vidne rezultate. Optimalna rešitev, ki se v danem trenutku ponuja, je izkoristiti potencial obstoječih tujih investitorjev, ki, za razliko od domačih podjetij, ustvarjajo (visoke) dobičke in pišejo uspešne zgodbe (tudi) v Sloveniji.

Tekom teoretične in empirične obravnave ugotavljam, da se lahko strateški marketing države na dolgi rok odvija le s pomočjo teorije marketinških odnosov, saj na reinvestiranje najbolj vplivata trajnost odnosov med agencijo in tujim investitorjem ter odnos, ki temelji na povezanosti in zaupanju do vseh vpletenih déležnikov. Nalogo zaključujem z ugotovitvijo, da je jasna in dolgoročna strategija na področju spodbujanja tujih (re)investicij bistvena za stabilizacijo in doseganje trajnostne strateške konkurenčne prednosti Slovenije. Učinkovitost programa je zelo težko doseči brez ustrezne koordinacije dela med različnimi organi na nacionalnem, regionalnem in lokalnem nivoju, ki vplivajo na podobo države med tujimi javnostmi ali izvajajo storitve za spodbujanje nadaljnje rasti in razvoja podjetij s tujim kapitalom. Za doseganje skupnega cilja je zato potrebno tesno sodelovanje med temi organi z namenom, da bi se tuji investitor hitreje, intenzivneje in v širšem obsegu razvijal in prispeval k dodani vrednosti za državo in lokalno okolje, obenem pa sam dosegal poslovno uspešnost.

Ključne besede: strateški marketing držav, marketing odnosov, tuje neposredne (re)investicije, (*after-care*) storitve v poinvesticijskem obdobju, ugled in vpliv porekla države.

## Reinvestments through a perspective of strategic marketing of countries

Ever-increasing challenges of global competitiveness, market complexity and a pro-active role consumers have, have forced suppliers to seek innovative approaches serving to arrive at the necessary differentiation and unique competitive advantage in the international markets. It does not come as a surprise that in the eyes of both consumers and suppliers, the declaration with the country of origin has become very important. The reputation enjoyed by a country has turned out to be an efficient tool that gives the country its cutting edge over its competitors, since it plays an important role in the valuation process and the conduct of various stakeholders (consumers, investors, tourists, inhabitants, immigrants, immigrant workers, students, media, political circles, other prominent international public). Needless to say that the country reputation concept has moved to the centre of attention in relation to foreign direct investment. As a result, many countries have been exploiting the advantages of strategic marketing of a country for the purpose of attracting foreign direct investment, they have been competing in effort to become more appealing for investment and they have been working on their visibility.

The paper presents a wide-angle view of the pros and cons for the implementation of the strategy for the promotion of foreign direct investment with a focus on the programme for following the existing foreign investors and encouraging the projects aimed at expanding their existing operations. Little research of the policy for encouraging reinvestments in connection with the relationship marketing theory and the impact of the country of origin has been conducted and, in light of numerous positive effects, is an area worth exploring. The paper casts light on many benefits the niche approach has ranging from cost efficiency and labour optimisation to the exploitation of the potential long-term spill-over effects may have on the economy of the host country.

The fact is that the stock of investment flows at the global level is entering into its mature; it is also true that a particular investor already operates in the host country and carrying out after-care services are considerably cheaper than performing marketing activities necessary to lure new investors, send a clear message. The situation in which Slovenia is at present calls for immediate action and tangible results. Under the circumstances, the optimal solution is to deploy the potential the foreign investors already present in Slovenia have, and which, as opposed to the local companies, have been generating (high) profits and writing success stories (also) in Slovenia.

The conclusion drawn on the basis of the theoretical and empirical study confirms that strategic marketing of a country over a longer period of time can only be carried out by deploying the relationship marketing theory, since reinvestment thrives on long-lasting relations between the agency and the foreign investor and the relationship based on interaction and trust in all stakeholders in the process. My closing argument is that clear and long-term strategy designed to encourage foreign (re)investment is crucial to the stabilisation and achieving sustainable strategic competitive advantage of Slovenia. The efficiency of the programme is very difficult to deliver without adequate co-ordination of the activities carried out by different entities at the national, regional and local level, which shape the perception the country has in the eyes of international public or perform services for encouraging further growth and development of companies with foreign capital. In order to achieve the common goal, these entities have to work together so as to enable a foreign investor to develop faster, more intensely and with a wider scope and contribute to value added for the country and the local environment and, at the same time, perform well.

Key words: strategic marketing of countries, relationship marketing, foreign direct (re)investment, after-care services, reputation and impact of the country of origin.

## KAZALO

<b>1.</b>	<b>UVOD.....</b>	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b>PREGLED LITERATURE.....</b>	<b>14</b>
2.1	STRATEŠKI MARKETING DRŽAV.....	14
2.1.1	Strateško marketinško upravljanje države .....	14
2.1.2	Marketing držav.....	17
2.2	RAZVIJANJE MARKETINŠKIH ODNOSOV Z INVESTITORJI.....	23
2.2.1	Marketing odnosov .....	23
2.2.2	Tuje neposredne investicije.....	33
2.2.2.1	Reinvesticije in njihov pomen.....	34
2.2.2.2	Program spodbujanja tujih neposrednih investicij oz. izvajanje marketinga države kot lokacije za TNI.....	36
2.2.2.3	Program spodbujanja reinvesticij.....	42
2.2.2.4	Aktivnosti slovenske agencije za spodbujanje investicij.....	44
2.2.2.5	Primerjava programov spodbujanja reinvesticij med konkurenčnimi državami....	45
2.2.2.6	Dejavniki priliva tujih neposrednih investicij.....	55
2.2.2.7	Dejavniki priliva reinvesticij.....	58
2.2.2.7.1	Ekonomski (zunanji) dejavniki .....	60
2.2.2.7.2	Marketinški (notranji) dejavniki .....	62
2.3	SKLEP TEORETIČNEGA DELA.....	65
<b>3.</b>	<b>EMPIRIČNA RAZISKAVA .....</b>	<b>66</b>
3.1	Namen in cilji raziskave.....	66
3.2	Operacionalizacija spremenljivk .....	66
3.2.1	Percepcija ekonomskih dejavnikov .....	67
3.2.2	Marketinški dejavniki .....	70
3.2.2.1	Trajnost odnosov .....	70
3.2.2.2	Pomembnost storitev .....	70
3.2.2.3	Zadovoljstvo s ponudbo agencije .....	71

3.2.2.4	Uspešnost odnosa .....	72
3.2.3	Reinvesticije.....	73
3.3	Uporabljene metode raziskovanja .....	76
3.4	Podatki o raziskavi.....	77
3.5	Opis realiziranega vzorca .....	78
3.6	Preverjanje merskega instrumenta.....	79
3.6.1	Percepcija ekonomskih dejavnikov .....	79
3.6.2	Marketinški dejavniki .....	81
3.6.3	Reinvesticije.....	82
3.7	Operacionalizacija raziskovalnega modela .....	83
3.8	Analiza opisnih statistik neodvisnih spremenljivk .....	85
3.8.1	Percepcija ekonomskih dejavnikov .....	85
3.8.2	Marketinški dejavniki .....	87
3.9	Analiza opisnih statistik odvisnih spremenljivk.....	92
3.9.1	Spremenljivka »Reinvesticije_izvedeno« .....	94
3.9.2	Spremenljivka »Reinvesticije_načrtovano« .....	94
3.10	Preverjanje hipotez .....	95
3.10.1	Izvedene reinvesticije .....	96
3.10.2	Načrtovane reinvesticije.....	103
<b>4.</b>	<b>ZAKLJUČNE UGOTOVITVE NALOGE.....</b>	<b>110</b>
4.1	Ugotovitve raziskave – ovrednotenje hipotez .....	110
4.2	Omejitve pri izvedbi raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje .....	116
4.3	Predlogi izboljšav slovenskega programa spodbujanja reinvesticij .....	117
4.4	Oblikovanje scenarijev možnega razvoja Slovenije .....	123
<b>5.</b>	<b>ZAKLJUČEK .....</b>	<b>140</b>
<b>6.</b>	<b>LITERATURA .....</b>	<b>145</b>

<b>PRILOGE.....</b>	<b>158</b>
A. VPRAŠALNIK.....	158
B. STATISTIČNA ANALIZA .....	166
B.1 Realiziran vzorec .....	166
B.2 Korelacije.....	168

# 1. UVOD

*»Client loyalty cannot be assumed; it cannot even be bought. It can only be earned«*  
(Berry in Gresham 1986, 47).

Dandanes svetovni, evropski in domači voditelji mrzlično iščejo načine, kako najučinkoviteje premagati krizo, zmanjšati brezposelnost in doseči trajnostno gospodarsko rast. In ker je hitrejši gospodarski razvoj pogojen z velikimi finančnimi sredstvi, znanjem in motiviranostjo, se številne države odločajo odpreti domače gospodarstvo tujim investitorjem. Pri tem se poslužujejo marketinga držav, katerega cilj je v končni fazi pospešena rast domačega gospodarstva, to pa dosegajo prek prilivov tujih neposrednih investicij (v nadaljevanju: TNI) (Kotler in drugi 1997; 2003).

Za TNI velja, da prinašajo pomembne koristi za državo gostiteljico, od prenosa novih tehnologij, tehnik vodenja, znanj, mednarodnih povezav, sodelovanja z raziskovalno-razvojnimi institucijami do širših pozitivnih učinkov prelivanja na kapitalski trg, trg dela in nepremičnin ter na lokalno dobaviteljsko verigo (UNCTAD 2007). Vendar se lahko zgodi, da zaradi pomanjkanja spodbude in pravilnega vodenja pozitivni učinki ne dosežejo celotnega potenciala. Da bi države polno izkoristile prednosti tujega kapitala, razvijajo čedalje agresivnejše in ciljno usmerjene politike spodbujanja TNI. S pomočjo modela razvoja, v katerem igrajo pomembno vlogo tuje neposredne investicije, dosegajo te države zavidljiv napredek in dolgoročno gospodarsko rast.

Neposredne tuje investicije pišejo uspešne zgodbe tudi v Sloveniji. TNI so konec leta 2012 predstavljale zgolj 4,5 % populacije slovenskih podjetij, a igrajo kljub temu pomembno vlogo v slovenskem gospodarstvu. V letu 2012 je ta ozek segment podjetij obvladoval 19,8 % kapitala, razpolagal s 23,2 % sredstev celotnega gospodarstva in zaposloval 21,7 % delovno aktivnega prebivalstva Slovenije. Presenetljivi so pravzaprav rezultati poslovanja podjetij v tuji lasti, ki ustvarijo 28,2 % vseh čistih prihodkov od prodaje, 25,4 % vsega dobička iz poslovanja (v obdobju 2009–2012 se je čisti dobiček iz poslovanja podjetij v tuji lasti v povprečju povečal za 9,6 % letno, neto dobiček pa kar za 7,2 % na letni ravni) in dve petini celotnega slovenskega izvoza in uvoza (Bisnode 2011, 12; Banka Slovenije 2012a, 23; 2013a, 108).

Tuje neposredne investicije predstavljajo najvišjo obliko internacionalizacije transnacionalne korporacije. V primerjavi z drugimi oblikami mednarodnih finančnih tokov so TNI dolgoročno



naravnana in strateška oblika naložb, kjer prevzema tuji investitor aktivno vlogo in trajno udeležbo v prevzetem ali novoustanovljenem podjetju v tujini (Dunning in Rojec 1994, 9; Kotler 1996, 408–430).

TNI se v večini primerov realizirajo prek ustanovitve novega podjetja v tujini s strani tujega investitorja. Ustanovitelj (tuji investitor) koristi lokalne poslovne in/ali proizvodne prostore ter zaposluje lokalno in/ali uvoženo delovno silo. Kot tuja investicija se šteje tudi skupen projekt tujega investitorja in domačega partnerja, kjer mora imeti tuji investitor vsaj 10 % delež (Wells in Wint 1990). Rojec in Dunning (v Rojec 1994, 9) med TNI uvrščata tudi prevzemne oblike sodelovanja s končnim namenom aktivne vloge in trajne udeležbe v podjetju.

Med tuje neposredne investicije štejemo tudi reinvesticije oz. ponovne investicije obstoječih tujih investitorjev v državi prejemnici. Iz teoretične opredelitve TNI pa so izključene portfolio (tuje) investicije, to so finančne naložbe, katerih cilj je iztržiti čim večji dobiček v čim krajšem časovnem obdobju, investicije na podlagi licenc, franšizinga in podizvajalskih pogodb (Wells in Wint 1990).

Kot meni Kotler (v Jančič 1990) je vstop tujih investitorjev na domači trg neizogiben in nujen, saj bi se sicer življenjski stroški prebivalcev dolgoročno povečevali, domača podjetja pa bi ostala na enaki stopnji (ne)učinkovitosti. Prednosti, ki jih prinašajo tuje neposredne investicije, so številne. Večje kapitalske zmogljivosti imajo za posledico tudi večji obseg produktivnosti in zaposlenosti za domače gospodarstvo (Buckley in drugi v Rojec in drugi 2007a, 1). S prenosom znanja, tehnologije in izkušenj od tujih podjetij k domačim, le-ta lažje vstopajo na tuje trge in konkurirajo mednarodnim tekmečem. Priliv TNI posredno odpira nove trge za izvoz in pozitivno vpliva na dinamiko ne le povezanih, temveč tudi drugih panog.

Po ugotovitvah Rojca in drugih (2007a, 29–31) strokovnjakov pa so številne države v razvoju, v primerjavi s Slovenijo, žal uspešnejše pri privabljanju tujih investicij in spretnejše pri izkoriščanju njihovih prednosti. Kljub nenehnemu opozarjanju uglednih slovenskih strokovnjakov, da je uspešnost naše politike pri pridobivanju TNI nezadovoljiva in bi morala slediti agresivnejšim modelom spodbujanja TNI, kot so ga povzele konkurenčne države, Slovenija bistvenega napredka na tem področju ni naredila. Zelo verjetno pa je Slovenija svojo priložnost že zamudila, saj so bila leta na začetku 90-ih z vidika privabljanja TNI najugodnejša.

Povrh vsega se je Slovenija znašla v zelo neugodni situaciji, gospodarska kriza pa vsako leto močnejše prizadeja slovensko gospodarstvo in posledično blaginjo ljudi. Potreben je kapital iz tujine, ki bi izboljšal učinkovitost in industrijsko strukturo gospodarstva. Za začetek bi bilo najučinkoviteje, najceneje in najenostavneje izkoristiti priložnost, ki se ponuja tu, doma. Obstoječi tuji investitorji so samo v letu 2012 ustvarili 606 mio EUR čistega dobička (Banka Slovenije 2013a). Zgovorna je analiza

Bisnode (2013), ki je pokazala, da je v povprečju podjetje z večinskim (vsaj 51-odstotnim) tujim lastništvom v letu 2012 ustvarilo skoraj 60-krat višji čisti dobiček v primerjavi s podjetjem, ki ima večinskega domačega lastnika. Vendar pa podatki kažejo, da se večina teh dobičkov izplača matičnemu tujemu podjetju (skupaj z izplačilom preteklih zadržanih dobičkov beležimo že tretje leto zapored negativne reinvestirane dobičke). Delež zadržanih dobičkov pravzaprav pada vse od leta 2006 (takrat so predstavljali le tretjino ustvarjenih dobičkov) (Banka Slovenije 2012a; 2013a). Potrebno je razumeti, da so zadržani dobički v podjetju ključni za nadaljnji razvoj podjetja, saj predstavljajo vir financiranja novih investicijskih projektov, stroškov, povezanih z vlaganjem v raziskave in razvoj, ter odpiranja novih delovnih mest. To pa predstavlja izhodišče moje naloge in neizkoriščeno priložnost za tako potrebno rast domačega gospodarstva.

Številni avtorji poudarjajo, da so temeljni problemi neizkoriščanja potenciala tujih neposrednih investicij v Sloveniji nekonkurenčna investicijska klima in odklonilen odnos do tujih investicij (Rojec in Stanojević 2001; OECD 2002; Rojec in Jaklič 2009). Slovensko poslovno in investicijsko okolje ter javnosti niso povsem naklonjene tujim investitorjem, s čimer Slovenija ne uživa podobe države kot idealne investicijske lokacije. Ta (ne)prepoznavnost in zaprtost do tujega pa meče slabo luč tudi na slovensko agencijo za spodbujanje investicij. Med razlogi manj uspešnega privabljanja tujih investicij štejem tudi pomanjkanje dolgoročne in jasne strategije na ravni države. Če želi Slovenija koristiti, ki jih s seboj prinašajo tuji investitorji, bo potreben dober premislek o identiteti države in podobi, ki jo želi doseči v mednarodnem okolju.

Anholt (2010, 31) poudarja, da je proces gradnje podobe države rezultat stabilne in jasne strategije, neprekinjenih aktivnosti za dokazovanje vizije, sodelovanja številnih akterjev in predanosti prebivalcev spremembam skozi daljše časovno obdobje. Za pozitivno podobo države je potrebno najprej zgraditi trdno identiteto z močno in s pozitivno sporočilno vrednostjo. Na trgu je vedno dovolj prostora za nišne tržne znamke, ki gradijo na inovativnosti. Prednost globalizacije in naglih sprememb predstavlja priložnost, da tudi manjše in manj poznane države najdejo nišne konkurenčne prednosti, ki izvirajo iz okoljskih, kulturnih, zgodovinskih, človeških in drugih domiselnih virov, znamenitosti, tradicij in pristnosti identitete.

Kotler in drugi (1997) menijo, da leži ključ do ekonomskega razvoja naroda v ustvarjanju vizije države, ki temelji na osnovi razumevanja profitne organizacije. Dandanes številne države stremijo k mednarodni konkurenčnosti, zato razvijajo jasne in koherentne programe za spodbujanje tujih neposrednih investicij ter strategije razvoja gospodarstva in pospeševanja izvoza. Obstajajo namreč najrazličnejše teorije in modeli, s katerimi se ukvarjajo številni gospodarstveniki, politiki, teoretiki in praktiki, v večini pa vsi izvirajo iz ekonomskih teorij in obetajo uspeh v mednarodni konkurenci. Med

omenjenimi programi in strategijami spodbujanja gospodarske rasti je namreč le program spodbujanja tujih neposrednih investicij tisti, ki zasleduje smernice marketinškega pristopa. V osnovi govorimo o marketingu krajev oz. konkretnije marketingu držav, ki aplicira načela strateškega marketinškega upravljanja na celotno gospodarstvo.

Države se poslužujejo marketinga krajev z namenom, da bi uspele pritegniti čim več takšnih tujih investicij, ki bi v danem obdobju prinesle najbolj optimalne rezultate. Marketing krajev s pridom izkoriščajo države, mesta ali regije, ki navzven niso prepoznani ali pa bi želeli trenutno podobo ohraniti oz. celo spremeniti. Ideja o ugledu države izvira iz tehnik doseganja konkurenčne prednosti, zato vlada med državami tudi tolikšno zanimanje. Razviti edinstveno konkurenčno prednost v primerjavi z drugimi državami predstavlja priložnost za povečanje (mednarodne) gospodarske menjave, pridobivanje humanitarne pomoči, močnejši političen vpliv in spoštovanje s strani mednarodne skupnosti ter ne nazadnje hitrejšo gospodarsko rast (Anholt 2010).

Marketing krajev zasleduje načelo specifičnih konkurenčnih prednosti, ki jih mora določen kraj prepoznati, izpostaviti in komunicirati navzven. Za prenos specifičnega sporočila do relevantnih javnosti uporabljajo neprofitne organizacije različna orodja tržnega komuniciranja (oglaševanje, neposredno trženje, odnosi z javnostmi, sejmi itd.), ki ustvarjajo pozitivno podobo kraja, informirajo in prepričujejo (Wells in Wint 1990; Kotler in drugi 1997).

Konkretno se marketing države s ciljem izboljševanja imidža države kot primerne lokacije za TNI izvaja s strani nacionalnih organov oz. t. i. agencij za spodbujanje investicij (*Investment promotion agency* – IPA), ki se financirajo iz državnega proračuna, zato nudijo svojim uporabnikom brezplačne storitve (v nadaljevanju: agencija). Agencije so namenjene mednarodnim investitorjem, ki se odločajo za internacionalizacijo poslovanja ali relociranje dejavnosti v tujo državo. Dodana vrednost agencije je poenostavitev poslovanja za podjetja s tujim kapitalom v državi gostiteljici in nastopanje v vlogi zaupanja vrednega svetovalca oz. partnerja. Gre za pomoč pri vključevanju podjetja s tujim kapitalom v lokalno gospodarsko okolje, in sicer z namenom, da se hitreje, intenzivneje in v širšem obsegu razvija in prispeva k dodani vrednosti za samo lokacijo. Zadovoljni investitorji bodo širili pozitivne novice o agenciji in investicijski lokaciji znotraj lastne poslovne mreže, ki je za agencijo v mnogih primerih težko dostopna. Izrednega pomena je tudi pozitiven učinek brezplačne promocije predvsem za države, ki se soočajo s slabo percepcijo in ugledom v očeh domače in tuje javnosti (UNCTAD 2006; 2007; 2009a).

Agencije ponujajo investitorjem informacije in svetovalne storitve o poslovnem okolju, nekatere med njimi privabljajo tuje investitorje tudi z nepovratnimi finančnimi sredstvi. Najpomembnejša naloga agencij je trženje lastne države kot primerne lokacije za investiranje, pri čemer si pomagajo z

različnimi tržnokomunikacijskimi orodji (oglaševanje, direktno trženje, odnosi z javnostmi, spletno trženje, sejmi idr.) (Wells in Wint 1990, 4, 23–25; UNCTAD 2009a, 3–5).

Aktivnosti spodbujanja tujih investicij bi lahko v grobem razdelili v tri skupine:

- aktivnosti, ki so namenjene ustvarjanju pozitivne podobe države kot ugodne lokacije za investiranje (*Image-Building Techniques*): oglaševanje, odnosi z mediji in javnostmi, sodelovanje na splošnih investicijskih predstavitev in konferencah, sejemске aktivnosti ipd.;
- aktivnosti, ki so povezane z neposrednim pridobivanjem tujih neposrednih investicij (*Investment-Generating Techniques*): neposredni marketing, specializirani investicijski seminarji in predstavitve izbranemu občinstvu ipd.;
- dejavnosti, namenjene zagotavljanju storitev potencialnim in obstoječim tujim investitorjem (*Investment-Service Techniques*): zagotavljanje informacij o državi prejemnici, organiziranje obiskov delegacij investitorjev, poinvesticijske (*after-care*) storitve ipd.

(Wells in Wint 1990; Kotler in drugi 1997).

Z vidika magistrske naloge bom pozornost namenila storitvam za tuje investitorje, ki jih agencija ponuja v pred-, med- in v poinvesticijskem obdobju oz. natančneje, predmet naloge je posvečen programu spremljanja obstoječih tujih investitorjev in spodbujanju k ponovnemu investiranju.

Na tej točki je nadvse zanimivo spoznanje Lundanove (2006, 35–36), da se stanje TNI na globalni ravni pomika v zrelo fazo. Meni, da bodo nove investicije v največji meri predstavljali reinvestirani dobički obstoječih hčerinskih podjetij tujih investitorjev, zaradi česar bodo reinvesticije predstavljale vse večji delež v skupni vrednosti TNI (trenutno se delež reinvestiranih dobičkov na globalni ravni giblje okoli 30 odstotkov vhodnih TNI (UNCTAD 2013)). Iz tega razloga Lundanova predlaga, da bi morale politike spodbujanja TNI dajati večji poudarek na reinvesticije.

Osredotočanje na obstoječe investitorje je smiselno tudi v državah z nizkim kumulativnim stanjem tujih investicij, zlasti če je investicijska klima neprijazna za vlaganje in vstop novih investicij ovirajo številne administrativne ovire, kot so visoki stroški delovne sile, nepremičnin, visoki davki, nizke investicijske spodbude in drugi lokacijsko specifični dejavniki (OECD 2005).

Reinvesticije povečujejo gospodarsko intenzivnost in davčne prihodke, poleg tega odpirajo nova delovna mesta in pospešujejo izvoz, najpomembneje pa je, da se obstoječe investicije v državi prejemnici ohranjajo in povečujejo. V trenutnih gospodarskih razmerah in ob pomanjkanju javnofinančnih sredstev je torej ključ do ekonomskega razvoja zasebni kapital iz tujine, ki bi ga morala Slovenija zgrabiti z obema rokama. Da bi bila uspešna pri privabljanju tujega kapitala in ohranjanju obstoječega, bi morala Slovenija izvesti pomembne strukturne reforme v borbi proti nazadovanju in v

boju za napredovanje po svetovnih lestvicah konkurenčnosti. Vsekakor bi morala okrepiti aktivnosti spremljanja obstoječih tujih investorjev in spodbujanja reinvesticij, ki pomagajo obstoječim investorjem premagovati težave med obratovanjem ali v poinvesticijskem obdobju in hkrati povečujejo verjetnost za reinvestiranje ustvarjenih dobičkov.

Marketinške storitve za tuje investitorje izvaja nemalo ponudnikov zasebnega in javnega sektorja, med slednjimi igra najpomembnejšo vlogo slovenska agencija za spodbujanje investicij – SPIRIT Slovenija, javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, inovativnosti, tehnološkega razvoja, investicij in turizma – kot temeljni institucionalni koordinator spodbujanja tujih investicij v Sloveniji. Marketinške aktivnosti so povezane s finančnimi viri, ki pa so v času krize zanje največkrat prikrajšane, kljub temu da podoba države prav v krizi postane ena izmed redkih konkurenčnih prednosti. Vstran krizi bi morali biti učinki marketinških aktivnosti agencije jasni in merjeni.

Raziskavo upravičujem z dejstvom, da v razpoložljivi literaturi spodbujanja tujih investicij primanjkuje merjenja čistega vpliva marketinških aktivnosti, zlasti v oziru do ponovnih investicij. Obenem pa bi tovrstna analiza ovrednotila učinkovitost agencije in presodila upravičenost davkoplačevalskih sredstev, namenjenih marketinškim aktivnostim spodbujanja TNI.

V empiričnem delu sem na podlagi postavljenih hipotez oblikovala model spremenljivk, s katerimi pojasnujem raziskovalni problem ter posledično potrjujem oz. zavračam postavljene hipoteze.

Predmet moje raziskave je usmerjen na agencijo za spodbujanje investicij, ki ima po usmeritvah vlade ključno vlogo pri »izvajanju dejavnosti in ukrepov, ki pozitivno vplivajo na sprejemanje odločitev tujih investorjev o vzpostavljanju in opravljanju gospodarske dejavnosti v Republiki Sloveniji« (Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij, 2. čl.).

V skladu z osnovnim ciljem magistrske naloge se osredotočam le na raziskovanje in preučevanje enega dejavnika spodbujanja reinvesticij, to je program storitev za tuje investitorje v poinvesticijskem obdobju znotraj politike spodbujanja TNI. Ob tem še zdaleč ne mislim, da so ostali elementi investicijske klime manj pomembni. Prav nasprotno, politična in makroekonomska stabilnost ter ustrezen zakonodajni in administrativni okvir za poslovanje so ključni elementi investicijske klime. Vendar je le politika spodbujanja TNI tista, ki jo država oblikuje in izvaja izključno zaradi TNI. Vsa ostala regulativa in politika, ki je sicer zelo pomemben del investicijskega okolja za TNI, ni namenjena specifično TNI, temveč tako domačim kot tujim podjetjem. Prav tako so z vidika agencije za spodbujanje investicij prej omenjeni dejavniki konstantni (zunanji oz. ekonomski dejavniki), saj nanje nima vpliva. Po drugi strani pa agencija izvaja poinvesticijske aktivnosti spodbujanja in ohranjanja TNI

(nudi *after-care* storitve obstoječim tujim investitorjem) in tako prek (notranjih) marketinških dejavnikov vpliva na reinvesticije.

V magistrski nalogi preučujem tudi, ali je slovenski program spodbujanja tujih neposrednih investicij aktualen in primerljiv svetovnim trendom spodbujanja reinvesticij. Nadalje ugotavljam pomembnost dotičnega programa za gospodarsko rast Slovenije in njegovo skladnost z načeli strateškega marketinga. V zaključnem delu naloge na podlagi teoretskih izhodišč, zbranih podatkov in opravljenih analiz oblikujem različne scenarije možnega razvoja Slovenije.

Skladno z navedenimi iztočnicami v magistrski nalogi izhajam iz teorije strateškega marketinga, marketinških odnosov in marketinga države, slednji naj bi v osnovi spodbujal tako (nove, začetne) tuje neposredne investicije kot tudi reinvesticije. Velik poudarek namenjam slednjim, saj menim, da bi morale z vidika Slovenije kot lokacije za TNI predstavljati ključno aktivnost marketinga države. Z metodo deskripcije in kompilacije teoretično opredeljujem vlogo prej omenjenih teorij v odnosu do spodbujanja tujih investicij, hkrati pa teoriji spodbujanja TNI dodajam lasten prispevek, zlasti na področju spodbujanja reinvesticij prek vzpostavljanja dolgoročnega odnosa z investitorji.

## **2. PREGLED LITERATURE**

### **2.1 STRATEŠKI MARKETING DRŽAV**

#### **2.1.1 Strateško marketinško upravljanje države**

Vrsta kompleksnih izzivov, ki jih povzročajo zahtevni in informirani potrošniki, agresivni konkurenti, turbulentni trgi, nove tehnologije in naraščajoča globalizacija, so bili povod za premislek o pomenu marketinga. Ti izzivi obenem prinašajo številne priložnosti, ki izvirajo iz potrebe, da izboljšamo lastno razumevanje trgov in konkurenčnega prostora, ustvarjanje vrednosti za potrošnika, procese inoviranja in učinkovitost organizacij (Cravens 2006).

V obdobju intenzivne konkurenčnosti v mednarodnem prostoru se je kot odziv na kritike tradicionalnega, prodajno usmerjenega marketinga razvil strateški marketing, ki stavi na strateško orientiranost in upošteva dimenzijo konkurenčnosti. Strateški marketing predstavlja način, kako organizacija dolgoročno ustvarja in ohranja svojo konkurenčno prednost na trgu, hkrati pa si prizadeva, da bi ciljni publiki ponudila večjo vrednost od konkurence. Gre za koncept, ko celoten proces strateškega upravljanja organizacije vodimo s pomočjo marketinga (Jančič 1990).

Bistvo strateškega marketinga je v načrtovanju in vzpostavljanju dolgoročnih strateških povezav in odnosov z vsemi déležniki organizacije. Strateško razmišljanje pomeni nenehno usklajevanje procesa menjave z déležniki s poslovno politiko in poslanstvom organizacije ter obratno. Cilj prizadevanj strateškega marketinga je pridobiti in zadržati pripadne in donosne odjemalce. Govorimo o prehodu k strateškemu marketinškemu planiranju, ki v središče postavlja potrošnika (Jančič 1990).

Kotler in drugi avtorji (v Sfiligoj 2004) so model gospodarskega razvoja sprva razvili na ravni podjetja. Podlaga dobri marketinški strategiji države je tako kot v primeru podjetja notranja analiza okolja, ki izpostavi, katere so tiste konkurenčne prednosti, na katerih bi morala država graditi, ker so dobre, in katere bi morala izboljšati, ker predstavljajo slabost investicijskega okolja.

Strategija naj bi po mnenju Daya in Wesleya (1988) iskala nove konkurenčne prednosti na trgu in obenem upočasnjevala izgubljanje trenutnih. Uspešna strategija temelji na spremljanju trenutne konkurenčne pozicije in definiranju sposobnosti in virov, ki lahko v prihodnje največ pripomorejo k novim konkurenčnim prednostim. Konkurenčne prednosti se iščejo v različnih oblikah diferenciacije, ki so pomembne za ciljno publiko, vendar pa je konkurenčna prednost relevantna zgolj v primeru, ko

jo kot tako zaznajo potrošniki in so zanjo pripravljeni plačati. Konkurenčna prednost obstane na dolgi rok, ko jo konkurenca težko posnema.

Strateško mišljenje, kot meni Cravens (2006), je toliko bolj pomembno zaradi naglih sprememb in zasičenosti trga s konkurenti in podobnostjo ponudbe. V primeru agencije za spodbujanje investicij imenujemo konkurenčne agencije, ki nastopajo na istih ciljnih trgih, skušajo zadovoljiti potrebe istih investitorjev in ponujajo enake ugodnosti investicijskega okolja, strateška skupina. Zato je z vidika agencije pomembno, da prepozna svoje konkurente, njihove strategije, odzivanje na naše aktivnosti, cilje ter prednosti in slabosti. Hiter pregled nad konkurenčnimi državami pove, da je agencij v borbi za tuje investicije vse več (v nekaterih državah se nacionalnim agencijam za spodbujanje TNI na trgu pridružujejo še regionalne agencije in agencije, vezane na pokrajine), vse pa ponujajo dokaj podobne investicijske pakete in prepričujejo investitorje s podobnimi, če ne celo z istimi konkurenčnimi prednostmi (članstvo v EU, izobražena in motivirana delovna sila, odlična infrastruktura, geografska lokacija ipd.).

Izvajanje programa spodbujanja tujih investicij naj bi po mnenju Van der Harta (v Jančič 1999, 52) predstavljalo le eno od področij dvojnega marketinškega delovanja pristojne organizacije. Druga usmeritev marketinga se namreč nanaša na vedenje organizacije, ki se mora po mnenju Kotlerja in Levyja (v Jančič 1999) odzivati na spremembe v okolju. Prav tako kot podjetje mora tudi neprofitna organizacija spremljati konkurenco, svoje ciljne javnosti, hkrati pa biti sposobna slediti dolgoročnim ciljem.

Strateško marketinško upravljanje se je razvilo kot protiutež negotovim in turbulentnim razmeram, ki krojijo usodo tako posameznikov in populacij kot podjetij in gospodarstev. Dandanes je potrebna hitra reakcija in pravilna odločitev na zaznane spremembe v okolju, zato ni presenetljivo, da pridobivajo na pomembnosti različne metode načrtovanja prihodnosti. Med njimi je najbolj razširjena uporaba scenarijev. Ringlandova (2006, 4) pojasnjuje, da je metoda načrtovanja s pomočjo scenarijev »del strateškega načrtovanja, ki se navezuje na orodja in tehnologije za upravljanje negotovosti prihodnosti«. Scenariji omogočajo zasledovanje strateškega razvoja na podlagi preučevanja dejavnikov okolja in njihovih vplivov na določen dogodek. S pomočjo metode scenarija določimo ukrepe za doseganje ciljev in nadzorujemo potek izvedbe strategije.

Marketinška strategija je dolgoročen načrt, ki v grobem definira ključne cilje celotne organizacije ter potek načrtovanja, izvedbe in kontrole samega izvajanja strategije. Sama strategija pa se implementira prek taktike, ki pokriva različne elemente marketinškega spleta. Bistvo strategije je v iskanju konkurenčne prednosti, ki jo organizacija zgradi na procesu menjave z déležniki. Pri določanju



konkurenčnih prednosti si organizacije pomagajo s strateškimi analizami, s pomočjo katerih raziščejo notranje okolje, priložnosti in trende na trgu ter konkurenčno strukturo (Jančič 1990).

Ringlandova (2006) meni, da so dobri scenariji v pomoč pri pravočasnem zaznavanju signalov in interpretaciji sprememb iz okolja, kar nam omogoča predvideti prihodnost, še preden se ta dejansko zgodi. Metoda scenarijev je široko uporabna pri odkrivanju novih priložnosti na trgu in prilagajanju obstoječih strategij. Koristiti jo je moč pri predvidevanju potencialnega prestrukturiranja panog (npr. tekstilne, farmacevtske, papirne, oglaševalske in druge industrije), možnih političnih in ekonomskih sprememb (padec berlinskega zidu, odpiranje novih trgov, druga svetovna vojna ...) ter morebitnih okoljskih pritiskov (globalno segrevanje, varčevanje z energijo, recikliranje in podobno). Kot primer avtorica navaja avstrijsko zavarovalnico Erste, ki je s pomočjo metode načrtovanja z uporabo scenarijev predvidela padec berlinskega zidu in posledično odprtje trgov vzhodne Evrope, in sicer še preden je do te situacije sploh prišlo. Strateške ugotovitve so izkoristili za takojšnje temeljito preučevanje potreb na novih trgih, oblikovanje edinstvene ponudbe in lažji vstop na trge vzhodne Evrope. Njihova zmagovita prednost je bila popolna diferenciacija ponujenih oblik zavarovanja pred lokalnimi konkurenti.

Scenariji so izhodišča vsakega strateškega načrtovanja. S pomočjo scenarijev se raziskuje nepričakovano in preučuje dejavnike, ki bi lahko zamajali »pričakovane« trende. Scenariji pripišejo vsakemu dogodku razlog za določen pripetljaj, predvidevajo pa tudi različne ukrepe za zasledovanje strateškega cilja. Mandel in Wilson (v Ringland 2006) scenarijem pripisujeta strateško vlogo in ključno orodje vodstva za izboljšanje kvalitete odločanja. Pri oblikovanju scenarijev mora biti organizacija sposobna zaznavanja zgodnjih znakov sprememb širšega okolja in razmišljanja izven okvirjev. Primeri iz prakse potrjujejo, da so uspešni predvsem tisti scenariji, ki vključujejo komuniciranje in predstavitev idej ukrepov, ki jih scenarij kot tak zadeva, čim širši publiki z namenom njihovega vključevanja in poistovetenja z dolgoročno vizijo. Sfiligojeva (2004) še dodaja, da je interni marketing pravzaprav temelj za razvoj marketinga države, ki se razvija na globalnem trgu.

Kotler in drugi (v Sfiligoj 2004) menijo, da je potrebno v strateški načrt države zapisati tudi cilje in jih razvrstiti po prioritetah. Sfiligojeva ugotavlja, da bi morala Slovenija uporabljati načela strateškega marketinškega upravljanja države, ki bi sledila hitrejši gospodarski rasti. Obenem pojasnjuje, da bi lahko Slovenija sledila viziji strateške skupine držav v proizvodnih vrzelih, kamor med drugimi spadajo še Belgija, Danska, Luksemburg, Nizozemska, Avstrija, Finska, Islandija in Švica (Kotler in drugi v Sfiligoj 2004). Značilnost držav v proizvodnih vrzelih je njihova majhnost notranjega trga, sicer pa so to

industrijske države, ki dobro konkurirajo multinacionalnim podjetjem. Iz tega razloga veliko vlagajo v raziskave in razvoj<sup>1</sup>.

V borbi za doseganje konkurenčne prednosti postaja element ugleda države vse pomembnejši. Imidž oz. zunanjo podobo države je po Anholtovem (2007; 2010) mnenju mogoče spreminjati le z dobro načrtovano nacionalno strategijo za doseganje dolgoročnih ciljev, ki zahteva stabilno koalicijo vladnih institucij, gospodarstva in civilne družbe. Avtorjeva ideja o namenu znamke (*brand purpose*) je ključnega pomena, saj lahko le združevanje moči ljudi, aktivnosti in simboličnih dejanj za uresničevanje skupne strateške vizije vodi k napredku in dolgoročni rasti naroda.

### 2.1.2 Marketing držav

Prve premike širše uporabe marketinškega koncepta sta povzročila marketinška »univerzalista« Kotler in Levy (v Jančič 1999), ko sta dokazovala, da vsaka organizacija, četudi ni tržno naravnana, upravlja z elementi marketinškega spleta, saj je tako kot podjetje vpeta v proces menjave. Menjava se odvija tako znotraj izobraževalnih institucij (profesorji – študentje – finančni viri) kot tudi na ravni krajev: mest, regij in držav (tuji investitorji, domača podjetja – kraj – (mednarodne) organizacije nacionalnega, regionalnega in lokalnega značaja – prebivalci, turisti). Ne nazadnje se proces menjave vzpostavi tudi pri političnih kandidatih (volivci – politične stranke – donatorji), ki v zameno za politične glasove ponujajo uresničitev zastavljenih ciljev in obljub.

Marketing krajev predstavlja obliko neprofitnega marketinga, njegova posebnost pa je geografska zamejitev. Na tem območju se srečujejo različne javnosti, ki so si to geografsko lokacijo izbrale zaradi specifične konkurenčne prednosti, ki jo kraj kot tak ponuja (Jančič 1999).

Razumevanje marketinga krajev je moč prikazati kot povezavo med zadovoljevanjem krajanov s krajevnimi »produkti« in z razvijanjem teh »produktov«. V ta namen si kraji prizadevajo privabiti tuje

---

<sup>1</sup> Glede na majhnost slovenskega trga najdemo presenetljivo veliko prodornih podjetij tudi v Sloveniji, med njimi je kar nekaj podjetij s tujim kapitalom: Odelo, proizvajalec svetil in smerokazov luksuznih avtomobilov uspešno konkurira močnim igralcem svetovne avtomobilske industrije (Koražija 2013a); Lekov razvojni center je v skupini Sandoz vodilni center z največ realiziranimi razvojnimi projekti; BSH Nazarje, najhitreje rastoč obrat znotraj skupine Bosch Siemens Hausgeräte, se prebija med vodilne proizvajalce kavnih avtomatov visokega cenovnega razreda kot rezultat krepitve razvojnega oddelka (Koražija 2013b); v petnajstih letih je kranjski Goodyear Dunlop Sava Tires, zahvaljujoč investicijam v zaposlene, razvoj proizvodov in tržno znamko, med največjimi in najuspešnejšimi investicijskimi projekti Američanov v Sloveniji (Bogataj 2013); Poclain Hydraulics oz. nekdanji Kladivar oskrbuje svet s hidravličnimi ventili, ki so plod kompetenčnega centra za razvoj (Milač 2013); IT podjetje Arctur pa s kitajskim investitorjem razvija center za visokozmogljive računalnike prihodnosti (Ribolica 2013). Na srečo se seznam uspešnih (tujih) podjetjem s tem ne konča.

investicije, nove visokotehnološke in storitvene dejavnosti, ki bi sistematično razvijale kraj, ter na drugi strani usposobljene človeške vire, prebivalce in turiste, ki predstavljajo končne »potrošnike« tega procesa menjave (Metaxas 2010).

Cilj marketinga kraja oz. natančneje marketinga države je v končni fazi pospešena rast domačega gospodarstva. Ker pa je hitrejši gospodarski razvoj pogojen z velikimi finančnimi sredstvi, znanjem in motiviranostjo, se številne države odločajo odpreti domače gospodarstvo tujim investitorjem. Na tak način povečujejo verjetnost, da bodo izpolnile zastavljene cilje (Kotler in drugi 1997; 2003).

Kotler in drugi (1999) celo opisujejo to tekmovanje za investitorje, strokovnjake in turiste kot vojno med kraji oz. državami. V turbulentnem okolju se vsak kraj sooča z izzivom, kako izpostaviti tisto, v čemer je določena lokacija edinstvena. Izoblikovati je potrebno kombinacijo ponudbenih prednosti in koristi, ki bodo zadovoljevale pričakovanja širšega števila investitorjev, podjetnikov in turistov.

Marketing krajev mora tako po njihovem mnenju (Kotler in drugi 1999) zaobjemati štiri ključne aktivnosti:

- razvijati močno in atraktivno pozicioniranje ter imidž v očeh skupnosti;
- nuditi privlačne spodbude za potencialne in obstoječe investitorje ter ostale končne »potrošnike« (prebivalce, turiste, delovno silo);
- na dostopen in učinkovit način nuditi produkte in storitve kraja;
- tržiti specifične privlačnosti in koristi kraja na način, da potencialni »potrošniki« jasno prepoznajo njegove prednosti.

Simon Anholt (2005) trdi, da deluje pozitivna podoba tržne znamke države kot neke vrste zavarovalna polica oz. kritje za dobro ime pred turisti, tujimi investitorji, potrošniki in mediji. Ideja o upravljanju državne znamke je zato logična posledica prizadevanj za doseganje te dragocene konkurenčne prednosti države. Tržna znamka države predstavlja neke vrste premoženje države, zaradi česar lahko identiteti države pripišemo povsem oprijemljive in uporabne lastnosti z visoko sporočilno vrednostjo. Države s slabo podobo v javnosti morajo vložiti bistveno več napora, da bi lahko z uglednimi državami konkurirale v boju za turiste, tuje investitorje, podjetnike, potrošnike, študente, priseljence, gostovanje športnih in kulturnih dogodkov ter pozornost, vpliv in spoštovanje s strani svetovnih medijev in drugih držav. Imeti slabo podobo države torej zavira njen razvoj in napredek.

Anholt (2007) povezuje znamko države s konkurenčno identiteto, kot imenuje združitev naporov upravljanja znamke in državne diplomacije za doseganje v prid spodbujanja mednarodne menjave, izvoza, investicij in turizma. Gre namreč za model povečevanja konkurenčnosti države. Žal pa načela tržnega komuniciranja ne veljajo za države, saj le-te niso produkti, ki bi jih lahko na trgu prodali. To je

tudi razlog, zakaj je klasično oglaševanje pri spreminjanju podobe države neučinkovito in deluje kot neuspešna propaganda, ki je z vidika zapravljanja davkoplačevalskega denarja težko opravičljiva.

Grajenje konkurenčne identitete države pomeni harmonično delovanje vseh interesnih združenj (vlada, gospodarstvo, agencija za spodbujanje investicij, turistična organizacija itd.) in prebivalcev, ki navzven širijo zgodbo o zanimivi, prepričljivi in zaupanja vredni zgodbi o lastni državi. Šele v tem trenutku obstaja možnost za krepitev pozitivne podobe države (Anholt 2007). Velikokrat pa se zgodi, da je usklajenost tako raznolikih akterjev nemogoče doseči. V Sloveniji med ljudmi opažam velik razmah pesimizma in cinizma, kar med drugim pripisujem tudi rumenemu novinarstvu, ki v ospredje postavlja afere, zarote, nepreverjena dejstva, laži in nacionalno histerijo, da bi dosegli čim večji doseg med ljudmi. Ob tem pa novinarji ne pomislijo, da delajo korist izključno kapitalističnim interesom in veliko škodo celotnemu narodu. Če slabe novice v javnosti ustvarjajo veliko pozornosti in če se takšna praksa poročanja odvija skozi daljše časovno obdobje, lahko resno ogrozi dobro ime države, še ugotavlja Anholt (2010).

Anholt (2007) obenem nemalokrat poudarja, da država ni klasična tržna znamka, za katero bi veljale lastnosti klasičnega marketinškega komuniciranja, zato govori o konkurenčni identiteti države (*competitive identity*). Ideja o identiteti države kot konkurenčni prednosti izvira iz spoznanja, da se podoba države veliko bolj povezuje z identiteto naroda in s politikami spodbujanja konkurenčnosti kot s samim znamčenjem, kot ga razumemo v tržnem sektorju. Upravljanje s podobo države predstavlja sestavni del nacionalne strategije, ki jo je potrebno vključiti v strateško marketinško upravljanje in vodenje države ter operativni program gospodarskega razvoja.

Država porekla, ki ga izvorno imenujemo učinek *country of origin*, nosi v mednarodnem marketingu zelo pomembno, strateško vlogo. V procesu globalizacije je lahko oznaka izdelka ali storitve o državi izvora dodatna razlikovalna prednost na mednarodnem trgu. Številne raziskave namreč potrjujejo, da potrošniki drugače vrednotijo izdelke in storitve, katerih poreklo izhaja iz držav s pozitivno podobo (Laroche in drugi 2005). Raziskave potrjujejo tudi, da potrošniki razlikujejo med ponudniki v razvitih državah, državah v razvoju in nišno usmerjenih državah, s čimer posredno vplivajo na cenovno politiko. Clarke in Owens (2000, 115) dodajta, da predstavlja oznaka porekla (*country of origin*) vse pomembnejši element v mednarodni marketinški strategiji, saj so potrošniki pripravljene plačati višjo ceno za proizvode ali storitve, ki izvirajo iz preferenčnih držav. Za uspešno mednarodno marketinško strategijo pa je potrebno najprej prilagoditi (izboljšati) ponudbo, da oznaka porekla doseže svoj namen. Podoba države je v večini primerov močno zasidran stereotip v miselnem konceptu potrošnika, vendar vseeno obstajajo možnosti za spreminjanje (Papadopoulos in Heslop 1993; Nes in Bilkey; Nebenzahl in Jaffe; Brunner, Flascher in Lou; Darling in Kraft v Papadopoulos in Heslop 2003).

Kot zgled pozitivne podobe države v očeh potrošnikov se sklicujem na raziskavo, ki sta jo Nijssen in van Herk (2009, 109) opravila med nemškimi komitenti nizozemske banke. Ugotovila sta, da vpliv države porekla različno vpliva na odnos potrošnikov do proizvodov ali storitev tujega porekla. Ugodna podoba države ne predpostavlja le pozitivnega vrednotenja ponudbe v očeh potrošnikov, celo vzdržuje konstruktivne odnose s potrošniki in spodbuja njihovo zvestobo.

Podoba države je v očeh javnosti zmes kompleksnih in raznolikih informacij o državi, saj mora biti zmožna zastopati širok razpon gospodarskih, političnih in kulturnih aktivnosti države. To je tudi razlog, zakaj klasično tržno komuniciranje, ki si prizadeva sporočiti jasno in preprosto podobo tržne znamke, ni dovolj za sporočanje različnih obljub različnim javnostim (turisti, investitorji, kupci, imigranti itd.). Navkljub toliko raznolikostim se država v očeh javnosti smatra za samostojen akter na globalnem trgu. Zato obstaja tudi toliko večja nevarnost, da lahko posamezna komponenta ogrozi celotno podobo države (Anholt 2010).

Podoba države se tudi po mnenju Papadopouloso in Heslopa (2003) bistveno razlikuje od tržne znamke ali korporativne podobe, saj predstavlja neskončno število povezav in asociacij z izkušnjami, dogodki, objekti, ljudmi, s proizvodi in storitvami, zato jo je tudi nemogoče upravljati kot klasično tržno znamko. Podoba države je tvorba najrazličnejših informacij o državi, ki jih ljudje različno interpretirajo in kategorizirajo, zato obstaja verjetnost, da ima podoba države med različnimi potrošniki drugačno sporočilnost in vzbuja različno močne čustvene reakcije. Z vidika marketinškega upravljanja pa je pomembno, da igrajo te podobe pomembno vlogo v procesu potrošnikovega vedenja in odločanja.

Potrošniki, ki kupujejo izdelke ali koristijo storitve iz države s slabšo podobo, v zameno za nakup pogosto pričakujejo cenovne ugodnosti, to pa načeloma pomeni, da lahko dosežajo višjo cenovno raven le izdelki in storitve s poreklom države, ki uživa pozitivno predstavo med potrošniki. Spretni tržniki so pomen oznake porekla države izkoristili sebi v prid, zato je informacija o izvoru države nemalokrat zavajajoča za potrošnika. Poreklo države dandanes ni več enodimenzionalen pojav mednarodnega trženja, saj se multinacionalna podjetja v želji po sprejetju določenega izdelka poslužijo vseh koristi, ki jim jih mednarodno poslovanje prinaša. Izdelek lahko zasnujejo v državi z največjim inovativnim potencialom, njegove sestavne dele proizvedejo v državi z najnižjim stroškom dela in ga sestavijo v državi, od koder bo tudi odpremljen končnemu kupcu (Nebenzahl in Jaffe v Papadopoulos in Heslop 2003).

Poreklo oz. izvor znamke je izrednega pomena za potrošnike, ki se prvič srečujejo z znamko in si na podlagi te informacije ustvarijo predstavo o znamki. Obstajajo tudi primeri, ko so upravljavci znamke prikrivali pravo poreklo znamke in ga predstavljali za takšnega, ki v očeh potrošnika velja za bolj

zanimivega in kredibilnega. Zato Anholt (2010) ugotavlja, da je poreklo znamke, ki izhaja iz države s pozitivno podobo, pravzaprav neizpodbitna konkurenčna prednost. Oznaka porekla deluje kot neke vrste zaščita intelektualne lastnine na mednarodnih trgih.

Papadopoulos in Heslop (2003) še ugotavljata, da je učinkovitost marketinške strategije odvisna prav od podobe države, zato je razumevanje tega fenomena izrednega pomena za podjetja, ki delujejo globalno (uvoz, izvoz) in (vladne) institucije, ki skrbijo za prepoznavnost države. Povsem razumljivo je, da je koncept podobe države doživel ogromno pozornosti na področju tujih neposrednih investicij. Številne države se zato poslužujejo sistematičnega marketinga države za pridobivanje tujih investicij, tekmujejo v privlačnosti za investiranje in gradijo na širši prepoznavnosti države. Znano je, da se tuji investitorji raje izogonejo državam, ki jih ne poznajo, saj to zanje predstavlja večje tveganje.

Vse večja pozornost aktivnostim spodbujanja izvoza in trženja države kot primerne turistične destinacije in lokacije za investiranje je ustvarila idejo o državi kot tržni znamki, ki se postavlja nad vsa ta področja. Tržna znamka države je tako po mnenju Klineta in Berginca (2004) nadznamka turistične, investicijske in izvozne znamke države. V strukturi korporativne znamke države, kot jo poimenujeta, dodajata še četrto krovno znamko, ki pokriva področje kvalitete življenja (bivanja) v določeni državi in je vezana na državljana.

V teoriji marketinga kraja oz. države zavzemata vodilno vlogo destinacijski marketing in spodbujanje tujih neposrednih investicij. Turistična promocija oz. destinacijski marketing ima dokaj velik vpliv na oblikovanje podobe države v očeh tistih predstavnikov javnosti, ki so državo že obiskali. Zanje obiskana država preide iz neotipljive znamke k realni življenjski izkušnji. Turističen obisk države je zlasti pomemben dejavnik virusnega marketinga in širjenja govoric o sami državi, na podlagi katerih si tisti, ki države nikoli niso obiskali, oblikujejo lastno mnenje in podobo o državi (Anholt 2010).

Destinacijskemu marketingu posvečajo države praviloma največ sredstev, vendar pa je tu potreben premislek o usklajeni predstavitvi države na način, da bodo enakovredno zastopani različni gospodarski, sektorski, politični in kulturni interesi. Ustvarjanje podobe države zgolj na komponenti brezskrbnega počitnikovanja lahko ogrozi ugled države kot izvoznice visoko kvalitetnih izdelkov, tehnološkega napredka in primerne lokacije za tuje investicije (Anholt 2010).

Bodisi gre za trženje države kot zanimive turistične destinacije, proizvajalke visoko kvalitetnih izdelkov in storitev, primerne lokacije za investiranje ali ugoden kraj za bivanje, rezultat posameznih uspešnih taktik mora spremljati, ovrednotiti in usmerjati predstavo določenega kraja v očeh javnosti, s katerimi se srečuje. Četudi se v primeru marketinga krajev menjava ne more izraziti v vrednosti, so finančni prilivi posredni; z izvedeno investicijo ali s turističnim izletom. Marketing krajev tako po

definiciji uvrščamo med neprofitni marketing, saj ga izvaja neprofitno usmerjena organizacija, ki je bila ustanovljena z razlogom doseganja prepoznavnosti kraja in ustvarjanja zaupanja med ciljnim javnostmi (Jančič 1999; Sfiligoj 2004). Možen način, s čimer lahko doseže zastavljene cilje, je prek interakcije z investitorji z namenom doseganja koristi tako za agencijo, investitorje kot druge vpletene déležnike (državo, lokalno okolje ...). Koncept takšnega ustvarjanja in uresničevanja vrednosti za vse udeležence predstavlja ideja o marketinških odnosih.

Porterjev (v Jančič 1990) koncept generičnih strategij razlikuje med tremi tipi strategij, in sicer stroškovnim vodstvom, strategijo diferenciacije in strategijo osredotočenosti. Z vidika strateškega razvoja države bi Slovenija zelo težko konkurirala državam, katerih cena proizvodnih dejavnikov je izredno nizka, ali pa državam, ki so se specializirale bodisi v pridobivanje investicij iz točno določene panoge bodisi spodbujajo investicije z velikodušnim paketom finančne pomoči in davčnih ugodnosti.

Za Slovenijo bi bila torej najbolj smotrna strategija osredotočenosti, in sicer na način osredotočanja na ozek segment podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji, dobro prepoznati njihove potrebe in zanje razvijati prilagojeno ponudbo storitev v poinvesticijskem obdobju. Povedano drugače: Slovenija potrebuje jasno zastavljeno strategijo spremljanja obstoječih investitorjev in spodbujanja reinvesticij.

## 2.2 RAZVIJANJE MARKETINŠKIH ODNOSOV Z INVESTITORJI

### 2.2.1 Marketing odnosov

Marketing odnosov se je razvil kot odziv na kritike, da transakcijski marketing ni primeren za industrijski in storitveni marketing, kjer je grajenje dolgoročnih odnosov ključno za uspeh organizacije (Berry, Brady in Davis v Payne in drugi 1995). Transakcijski marketing je namreč vlogo marketinških specialistov razumel kot edini vir vpliva na potrošnikovo nakupno obnašanje in njegovo vrednotenje podjetja. Bistvo transakcijskega marketinga je v razumevanju McCarthyjevega (v Grönroos 2007) modela 4P, ki verjetno dobro služi v panogah predpripravljenih izdelkov, kjer tudi ni potrebe po kasnejšem servisiranju ali po vzpostavitvi kontakta s potrošnikom. Žal pa je ta marketinški splet zlasti za storitveni (in tudi industrijski) marketing preveč ohlapen in ne zajema vseh aktivnosti, področij in faz, kjer se razvija odnos s potrošnikom. Praktično ni govora o fazi potrošnje, kjer se odvija vrsta kontaktov med potrošnikom in ponudnikom storitve, niti o koristih, ki sta jih z vzpostavljenim odnosom deležna oba. Levitt (v Grönroos 2007) je že dobra tri desetletja nazaj ugotovil, da potrošniki ne kupujejo golih izdelkov in storitev, temveč koristi, ki jih le-ti ponujajo. Normann (v Grönroos 2007) dodaja, da je sama vrednost izdelku ali storitvi dodeljena tekom potrošnikovega procesa ustvarjanja vrednosti. Potemtakem je moč trditi, da potrošniki posegajo po takšnih rešitvah, ki sooblikujejo njihov lasten proces ustvarjanja vrednosti.

Prednosti koncepta marketinga odnosov je prvi prepoznal Leonard Berry (1983), vse od takrat je bila definicija marketinških odnosov nemalokrat dopolnjena, vse definicije pa v osnovi ohranjajo koncept dolgoročnega pristopa.

Marketing odnosov odločilno pridobiva na pomembnosti, saj vse več ponudnikov raje usmerja svoje napore v ohranjanje potrošnikov kot pa v pridobivanje novih. V mnogih primerih je strošek marketinških aktivnosti za realizacijo nakupa s strani novega potrošnika veliko višji, kot bi sicer namenili za ponovni nakup s strani obstoječega potrošnika (Berry in Gresham 1986). Povedano s statistiko to pomeni, da v povprečju podjetje nameni šestkrat več sredstev za pridobitev novega potrošnika, kot jih nameni za ohranitev obstoječega (O'Boyle v Rosenberg in Czepiel 1984).

Preučevanje ponakupnega obnašanja potrošnikov, kot ugotavljajo Payne in drugi (1995), je zelo pomembno za uspešnost organizacije. Preučiti, zakaj potrošniki odidejo drugam, daje koristne napotke za izboljšave na dolgi rok. Rosenberg in Czepielu (1984) dodajata, da je merjenje potrošnikovega zadovoljstva s ponudnikom prek daljšega časovnega obdobja zgovoren indikator učinkovitosti marketinga. Razpolagati z najrazličnejšimi informacijami o obstoječih potrošnikih predstavlja veliko konkurenčno prednost pred tekmeci, ki podatkov o preferencah in specifičnih



potrebah potrošnikov nimajo (Fletcher in drugi 1990).

V okolju naraščajoče konkurence in trga, ki je prestopil fazo zrelosti, je skrb za obstoječe potrošnike toliko bolj pomembna. Marketinške smernice narekujejo strategije za ohranjanje obstoječih potrošnikov, le-te pa se udejanjajo prek marketinških odnosov (»relationship marketing«). Grönroos (v Varki in Wong 2003, 83) opisuje marketinške odnose kot »proces identificiranja, vzpostavljanja, vzdrževanja in izboljševanja odnosov s potrošniki in z ostalimi déležniki z namenom ustvarjanja koristi, doseganja skupnih ciljev in izpolnjevanja pričakovanj vseh vpletenih v ta proces«. Ključna prednost razvijanja marketinških odnosov s potrošniki je namreč težje posnemanje pristnih in neoprijemljivih odnosov s strani konkurence, zato se potrošniki, zlasti v storitvenih dejavnostih, odločajo za vzpostavitev dolgotrajnega stika s podjetji z namenom reduciranja stroškov, povezanih z menjavo ponudnika, zagotavljanja družbenih koristi (občutek poznanstva, prijateljstva) in koristi, povezanih z zaupanjem (posebna pozornost, ekonomske koristi).

Teorija marketinških odnosov se je razvila kot protitež transakcijskemu marketingu, katerega usmeritev je pretežno prodajna. Z odnosno perspektivo marketinga se vzpostavlja in razvija dolgoročno sodelovanje med ponudnikom, potrošnikom in ostalimi vpletenimi déležniki s ciljem večjega zadovoljstva in boljše kakovosti ponudbe. Za razliko od fokusiranja na trenutno prodajno aktivnost se marketing odnosov usmerja k potrebam déležnikov. Marketing odnosov je prepoznal smisel prilagajanja ponudbe z namenom zadržanja obstoječih potrošnikov (Payne v Zineldin 2000, 12).

Kot zgled učinkovitosti marketinških odnosov ponovno povzemam raziskavo Nijssena in van Herka (2009) med nemškimi komitenti nizozemske banke, s pomočjo katere sta ugotovila, da so finančne koristi sprva predstavljale povod za odprtje računa na tuji banki, vendar so kasneje v ospredje stopili »mehkejši« marketinški dejavniki (zadovoljstvo, zaupanje, cenjenje, zvestoba) s tem, ko so se razvijali marketinški odnosi. Poleg tega sta dokazala, da je potrošnike s trdnim in kvalitetnim marketinškim odnosom lažje obdržati, saj so manj občutljivi na cenovno elastičnost izbrane storitve in konkurenčno ponudbo.

Konkurenčna prednost Slovenije v primerjavi z ostalimi državami res ni velikost njenega trga, niti poceni delovna sila ali nizki davki, temveč bi lahko bilo prijetno investicijsko okolje in s tem v povezavi pristen, dolgoročen in vzajemen odnos med agencijo za spodbujanje investicij in investitorjem (potencialnim ali obstoječim).

Z namenom ohranjanja investicij in spodbujanja reinvestiranja s strani obstoječih tujih investitorjev bi morala agencija za spodbujanje investicij vzpostavljati in razvijati partnerski odnos z njimi.

Dolgoročno sodelovanje z obstoječimi tujimi investitorji prinaša koristne informacije tako za prilagajanje ponudbe agencije kot spreminjanje investicijskega okolja s ciljem večjega zadovoljstva investitorjev. Na podlagi razpoložljive literature predpostavljam, da so »mehki« marketinški dejavniki pri odločitvi glede spodbujanja ponovnih investicij pomembnejši/odločilnejši od »trdih« ekonomskih dejavnikov.

Krovno hipotezo nadalje členim na postavljeni odvisni spremenljivki. Zanimajo me možni vplivi na reinvestiranje, konkretno iščem razlike med vplivi na izvedene in načrtovane reinvesticije.

*H1: Močnejše kot so razviti marketinški dejavniki, pozitivnejše so investitorjeve pretekle odločitve za reinvestiranje.*

*H2: Močnejše kot so razviti marketinški dejavniki, pozitivnejše so investitorjeve namere za prihodnje reinvestiranje.*

Personalizirani marketinški odnosi so nadomestili standardiziran množični marketing. Premik od manipulacije k sodelovanju, od enosmerne k dvosmerni komunikaciji, od prodaje in zadovoljevanja potreb k izpolnjevanju obljub in gradnji odnosov postavlja v ospredje aktivno vlogo uporabnika v procesu odločanja (O'Malley in drugi 2008, 178). Grönroos (1997, 408–409) dodaja, da je razvoj kvalitetnega odnosa odvisen od uporabnikovih in/ali ponudnikovih strategij, potreb, želja in pričakovanj, ali ga želita aktivirati.

Odločitev o (re)investiranju lahko opišemo kot dolgoročen proces ugotavljanja in tehtanja prednosti in koristi, ki jih tako agencija za spodbujanje investicij kot investitor (potencialni ali obstoječi) prinašata v proces menjava. Investitorju predstavlja vzpostavitev stika z agencijo reduciranje tveganja in marsikaterih stroškov, povezanih s sprejemanjem odločitve glede investiranja (raziskava trga, iskanje potencialnih poslovnih partnerjev, lokacije ipd.), kakor tudi vloženega truda za iskanje podpornega subjekta pri ponovnem investiranju.

Pine in Gailmore (v Grönroos 2007) z izrazom »izkustveno gospodarstvo« (*experience economy*) poimenujeta potrošnike, ki iščejo več od samih izdelkov in storitev, iščejo doživetje in so za to pripravljeni plačati več. Takšen koncept razmišljanja ponuja številne poslovne priložnosti, tudi za Slovenijo, ki med investitorji ni prepoznana ravno kot poceni ali krizno neprizadeta investicijska lokacija. S pomočjo koncepta izkustvenega gospodarstva bi si morala Slovenija prizadevati k ustvarjanju primerne poslovnega okolja, ki bi ga tuji investitorji zaznavali kot pozitivno izkušnjo.

Na nakupno vedenje potrošnikov najprej vplivajo trženjske spodbude in spodbude iz okolja, ki pridejo do kupčeve zavesti. Zaznavanje je proces, v katerem posameznik podatke zbira, razporeja in si jih razlaga, da iz njih ustvari smiselno sliko o izdelku ali storitvi. Zaznavanje igra poglavitno vlogo na tisti stopnji v procesu nakupnega odločanja, ko gre za opredelitev nakupnih možnosti (Kotler 1998, 173–186). Na investitorjevo odločitev o reinvestiranju tako vplivajo trženjske spodbude (marketinške aktivnosti agencije) in spodbude iz okolja (kalkulacija takojšnjih ekonomskih koristi), na podlagi katerih si ustvari smiselno sliko o investicijskem okolju. Zaznavanje igra potemtakem poglavitno vlogo na tisti stopnji v procesu odločanja o reinvestiranju, ko gre za opredelitev možnosti razporejanja ustvarjenega dobička. Na tej osnovi predpostavljam, da negativna percepcija ekonomskih dejavnikov investicijskega okolja ter zunanjih ovir in spodbud za poslovanje podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji zavira reinvestiranje.

Krovno hipotezo nadalje členim na postavljeni odvisni spremenljivki. Zanimajo me možni vplivi na reinvestiranje, konkretno iščem razlike med vplivi na izvedene in načrtovane reinvesticije.

*H3: Slabša kot je investitorjeva percepcija o ekonomskih dejavnikih, manj preteklih reinvesticij so le-ti izvedli.*

*H4: Slabša kot je investitorjeva percepcija o ekonomskih dejavnikih, slabši so njihovi načrti glede prihodnjega reinvestiranja.*

Pomembnost marketinških odnosov je prepoznala nordijska šola že v sedemdesetih let prejšnjega stoletja. Poudarjala je krepitev odnosov s potrošniki v storitvenem marketingu, za kar pa so potrebna orodja internega marketinga. Nordijska šola širi koncept marketinških odnosov na celotno organizacijo, saj zagovarja, da marketinške odločitve, v kontekstu storitev ali odnosov, ne morejo biti ločene od upravljanja organizacije in ostalih poslovnih funkcij (Gummesson in Grönroos 2012).

Grajenje odnosov s potrošniki je torej dolgoročen proces. Namen grajenja odnosov je v razvijanju učinkovitih načinov, s pomočjo katerih se bo potrošnik pomikal višje na lestvici odnosov in tam tudi ostal. Lestvica odnosov, ki so jo razvili Payne in drugi (1995), definira šest stopenj potrošniške zvestobe. Na dnu lestvice najdemo potencialnega potrošnika. Transakcijski marketing si je prizadeval, da potencialnega potrošnika pridobi za svojega in tako osvoji novega kupca. Berry (1983) pa pravi, da je v marketingu odnosov pridobivanje novih potrošnikov le vmesen cilj. Ko potrošnik nakup ponavlja, govorimo o stranki. Stranka ima lahko nevtralnno ali celo negativno mnenje o samem podjetju, vendar ostaja njegova stalna stranka zaradi same navade in ne zaradi lojalnosti. Na tej stopnji se kažejo že prvi znaki grajenja odnosov s potrošniki. Moč odnosa s potrošnikom postane vidna, ko le-ta postane

podpornik podjetja. Ko potrošnik aktivno priporoča podjetje tudi drugim, postane njegov zagovornik. Kot zadnja stopnička v odnosu s potrošnikom pa je partnerstvo (Payne in drugi 1995).

Marketinški odnosi s potrošnikom se razvijajo s pomočjo dialoga in frekventne komunikacije. Prav tako je pomembno razumevanje potrošnikovih razvijajočih se potreb in vključevanje potrošnika v proces iskanja rešitev zanje. Marketing odnosov med drugimi spodbuja tudi vrednostno komponento menjave, kot nasprotje cenovni, ter odkrit in pošten odnos do potrošnika (Varki in Wong 2003, 85).

Zopet se lahko navežem na obravnavano problematiko agencije za spodbujanje investicij. Program spremljanja obstoječih investorjev in spodbujanja reinvesticij zahteva skrbno preučevanje obstoječih investorjev in njihovih potreb, naknadno razvijanje takšnih storitev, ki bodo reševale investitorjeve nastajajoče probleme in izpolnjevale njihove uresničljive želje. Ne nazadnje je potrebno razmisliti o vzpostavitvi različnih kanalov dvosmerne komunikacije, ki bodo osnova za razvijanje marketinških odnosov.

Grönroos (1994, 10) ugotavlja, da se marketinški odnosi osredotočajo na dolgoročno sodelovanje med partnerji, ki rezultirajo v dolgoročnem dobičku za vse vpletene. Dano izhodišče lahko apliciram na odnos med investorjem in agencijo, in sicer lahko predpostavljam, da dolgotrajni odnosi med njima rezultirajo v dolgoročnem dobičku za obe strani: reinvestiranju.

Krovno hipotezo nadalje členim na postavljeni odvisni spremenljivki. Zanimajo me možni vplivi na reinvestiranje, in sicer iščem razlike med vplivi na izvedene in načrtovane reinvesticije.

*H5: (Dolgo)trajnejši kot je odnos med investorjem in agencijo, boljši so rezultati preteklega reinvestiranja.*

*H6: (Dolgo)trajnejši kot je odnos med investorjem in agencijo, večji, intenzivnejši in pogostejši so načrti investorjev glede prihodnjega reinvestiranja.*

Posebnost paradigme dolgoročnih odnosov je prepletenost funkcije servisiranja potrošnikov in celovitega upravljanja kvalitete, saj se odnos med zaposlenim in potrošnikom razvija v procesu izvajanja storitve, ta faza pa je ključna za določanje kvalitete ponujene storitve (Payne in drugi 1995). Storitvena produktivnost je tako merjena s stopnjo, kako učinkovito podjetje prispeva k ustvarjanju vrednosti oz. koristi za potrošnika.

Storitve niso le sektor ekonomije, so poslovna logika in strateški poslovni pristop, s pomočjo katerega je moč ustvariti konkurenčno prednost. Storitve so neločljivo povezane z odnosom: odnosom med

ponudnikom storitve in potrošnikom. Žal pa en sam stik ni dovolj za potrošnikovo zvestobo. Potreben je občutek potrošnika, da gre za poseben in koristen kontakt s podjetjem, ki bi ga bilo smiselno nadalje razvijati. S tem ko se med organizacijo in potrošnikom odnos razvija in pogloblja, vse več delovnih področij organizacije in njenih zaposlenih prihaja v stik s potrošnikom. Prav zato je potrebno spoznanje na ravni celotne organizacije, da si vsi zaposleni delijo odgovornost pri vzpostavljanju dolgoročnega odnosa s potrošnikom ter da morajo biti vsa področja organizacije tržno naravnana, torej osredotočena na potrošnika (Grönroos 2007).

Vargo in Lusch (2010) tej novi marketinški usmeritvi pravita S-D logika oz. storitveno dominantna logika, ki daje potrošnikom vidnejšo in aktivnejšo vlogo v marketingu. Prav zaradi narave storitev (neoprijemljivost, raznolikost med izvajalci in hkrati neločljivost od samih izvajalcev) je potrošnikov "input", v obliki izražanja želja in zahtev (koliko centimetrov postriči lase, kako spiliti nohte ali kako veliko proizvodno halo potrebuje investitor za širitev obrata), ključen za kvalitetno izvedbo storitve (Parasuraman in drugi 1985). Kvaliteta storitev in dober odnos s potrošnikom sta ključni pri vplivanju na prihodnje odločitve taistega in novega potrošnika (moč govoric in priporočil) (Gummesson 2008).

Na potrošnikov zadovoljstvo in zvestobo pozitivno vplivajo poprodajne storitve. Cohen in drugi (2006) so ugotovili, da igrajo poprodajne storitve za ponudnike trajnega blaga pomemben vir prihodkov in dobička, hkrati pa je njihova vloga močna tudi pri pridobivanju novih in ohranjanju obstoječih potrošnikov. Vse to namreč pozitivno vpliva tudi na razlikovalno prednost, ki jo ponudnik dosega v primerjavi s konkurenti. Alexandrova in drugi (2002) dodajajo, da so zveste stranke najbolj donosne, saj zahtevajo bistveno manj naporov, povezanih z marketinškimi aktivnostmi in gradnjo odnosov.

Fazlzadeh in drugi (2011) so s pomočjo raziskave med trgovskimi podjetji ugotovili, da sta kvaliteta in učinkovitost poprodajnih storitev ključni za zadovoljstvo potrošnikov, ki posledično vpliva tako na ponakupno vedenje potrošnikov kot na odnos med ponudnikom in potrošnikom. Podobnega mnenja so tudi Gallagher, Mitchke in Rogers (2005), ki pravijo, da predstavljajo poprodajne storitve za potrošnika neke vrste trajno povezavo do izbrane tržne znamke. Hkrati so poprodajne storitve ključne pri odkrivanju potreb potrošnikov, zadovoljevanju teh potreb in zvestobi obstoječih strank. Ne nazadnje so poprodajne storitve tudi vir idej za nenehno izboljševanje ponudbe (Armistead in Clark 1991; 1994; Cohen in Whang, 1997). V primeru storitvenih podjetij pa predstavljajo poprodajne storitve dodaten element celotne ponudbe (Oliva in Kallenberg 2003).

Učinkovitost ponudnikov pri zagotavljanju storitev za obstoječe tuje investitorje v poinvesticijskem obdobju je ključna za zadovoljstvo tujih investitorjev tako s ponudnikom kot z investicijskim okoljem, hkrati pa pomembno vpliva na vzpostavitev trajnega odnosa med temi akterji (investitorjem, ponudnikom in lokacijo investiranja). Prek vzpostavljenega odnosa ponudnik črpa koristne napotke za

prilagajanje in izboljševanje storitev glede na potrebe investitorjev, s čimer potrjuje in vpliva na investitorjevo zadovoljstvo z izbiro investicijske lokacije.

Kotlerjeva (1979) opredelitev marketinga v neprofitnih organizacijah narekuje, da bi morale takšne organizacije prevzeti celoten marketinški koncept in ne le posamezne aktivnosti promocije in oglaševanja. Največji prispevek marketinga je namreč v razumevanju potreb različnih skupin potrošnikov in kreiranje takšnih storitev, ki bodo drugi(m) strani(em) v menjavi prinašale primerno korist.

Pomemben del odnosa z investitorji predstavljajo aktivnosti agencije v poinvesticijskem obdobju, s katerimi skuša agencija zadovoljevati potrebe tujih investitorjev, uresničevati njihove izzive ter odpravljati težave in ovire tekom poslovanja v Sloveniji. Storitve v poinvesticijskem obdobju so pomembne za pridobivanje zaupanja in doseganje zvestobe investitorjev do države gostiteljice. Ne nazadnje so storitve pomemben dejavnik investitorjevega zadovoljstva z investicijskim okoljem.

Na tej osnovi predpostavljam, da imajo marketinške storitve agencije, namenjene spodbujanju reinvesticij, pomembno vlogo pri investitorjevi odločitvi za širjenje investicij.

Dano izhodišče nadalje členim na postavljeni odvisni spremenljivki. Zanimajo me možni vplivi na reinvestiranje, konkretno iščem razlike med vplivi na izvedene in načrtovane reinvesticije.

*H7: Pomembnejše kot so marketinške storitve agencije za investitorje, močnejše (in bolj pozitivno) se to odrazi na investitorjevih odločitvah glede preteklega reinvestiranja.*

*H8: Pomembnejše kot so marketinške storitve agencije za investitorje, pozitivnejše so njihove namere glede prihodnjega reinvestiranja.*

Potrošnikova zvestoba je tisto, kar šteje in prinaša rezultate organizaciji. Payne in drugi (1995) so ugotovili, da obstaja neposredna povezava med ohranjanjem potrošnikov in profitabilnostjo za podjetje. Najbolj zvesti potrošniki predstavljajo zgolj petino vseh kupcev določenega podjetja, a prinesejo kar 80 odstotkov dobička za podjetje. Poleg tega so zvesti potrošniki tudi veliko manj cenovno občutljivi.

Reichheld (1994) razkriva, da povečanje stopnje zadržanja oz. ohranjanja potrošnikov (*retention rate*) za pet odstotnih točk lahko poveča dobiček podjetja med 25 in 100 odstotki, odvisno od same panoge. Vendar pa marketinški napori, v smislu promocije, niso zadosten razlog za zvestobo potrošnikov. Potrošniki ostajajo zvesti zaradi vrednosti, ki jim jo nakup proizvoda oz. koriščenje storitve ter ponudnik prinašata. Vrednost se ustvarja prek kvalitete ponudbe, servisiranja, svetovanja

in razpoložljivosti ponudnika. Funkcija marketinga je torej ustrezna koordinacija vseh elementov celotne ponudbe z namenom, da se potrošniku ponudi višja vrednost in zasluži njegovo zvestobo.

Odnos, ki temelji na vrednosti, sta razvila Buchanan in Gillies (1990). Trdita, da je takšen odnos med potrošnikom in ponudnikom ključen pri povečevanju zadovoljstva in zvestobe potrošnika, kar rezultira v dobičkonosnosti in pridobivanju konkurenčne pozicije za podjetje. Zvesti potrošniki pa prinašajo mnogo več. Z rednimi naročili pomagajo, da lahko podjetje vsako nadaljnjo enoto proizvede ali izvede z nižjimi stroški. Zadovoljni potrošniki lahko včasih celo plačajo več, ker so manj občutljivi na cenovne spremembe. Njihova moč je tudi v tem, da delijo zadovoljstvo z novimi potrošniki brez plačila. Zvesti potrošniki veliko težje zamenjajo ponudnika, zaradi česar je vstop konkurentov na trg manj verjeten.

Višje kot je zadovoljstvo potrošnika z odnosom, torej ne le zadovoljstvo s samim proizvodom ali storitvijo, večja je verjetnost za potrošnikovo zvestobo. Payne in drugi (1995) svetujejo, da bi se morali ponudniki, v prid izboljšanja dobičkonosnosti in pridobivanja konkurenčne prednosti na trgu, močneje osredotočati na obstoječe potrošnike in njihovo zvestobo. Tudi Reichheld (1994) razume, da bi morala biti večina marketinških naporov osredotočena na spodbujanje in upravljanje potrošnikove zvestobe ter postati del poslanstva same organizacije.

Vezano na iztočnico o zadovoljstvu potrošnikov in njihovi zvestobi navajam še Oliverjevo (1999) ugotovitev, da je zadovoljstvo strank s storitvami ponudnika pogoj, ki je potreben za njihovo zvestobo, ta pa se uresničuje bodisi v obliki dodatnih, večjih ali ponovnih nakupov. Na podlagi te ugotovitve predvidevam, da je zadovoljstvo investitorjev s storitvami agencije pogoj, ki je potreben za ohranjanje investicije v Sloveniji in njeno širjenje. To bi posledično pomenilo, da visoko zadovoljstvo s storitvami v poinvesticijskem obdobju, ki jih agencija ponuja obstoječim investitorjem, in z delom agencije spodbuja reinvesticije v Sloveniji.

Krovno hipotezo nadalje členim na postavljeni odvisni spremenljivki. Zanimajo me možni vplivi na reinvestiranje, in sicer iščem razlike med vplivi na izvedene in načrtovane reinvesticije.

*H9: Bolj kot so investitorji zadovoljni s ponudbo agencije, pogosteje, več in intenzivneje so le-ti reinvestirali v preteklosti.*

*H10: Večje kot je zadovoljstvo investitorjev s ponudbo agencije, pozitivnejše so njihove namere glede prihodnjega reinvestiranja.*

Prednosti zvestih potrošnikov je prepoznal tudi Maister (1989), ki je razvil strategijo ohranjanja potrošnikov. Strategija selekcionira zgolj tiste obstoječe potrošnike, katerih dodatne potrebe lahko ponudnik zadovolji ali pa je odnos med njima toliko uspešen, da se bodo marketinški ukrepi izplačali. Strategija predvideva tri sklope aktivnosti. Ponudnik mora samoiniciativno stopiti v kontakt s potrošnikom in mu dati na znanje, da se lahko nanj kadar koli obrne. Potrebno je tudi povečanje zmogljivosti podjetja za prilagajanje ponudbe potrebam potrošnika in iniciiranje novih možnosti sodelovanja. Avtor se zaveda tudi, da je preučevanje potreb in želja med obstoječimi potrošniki veliko lažje kot raziskovanje preferenc potencialnih (novih) potrošnikov. Posledično podjetje privarčuje pri marketinških stroških, povezanih s pridobivanjem novih poslov. Sčasoma, ko razvije obstoječ potrošnik zaupanje do ponudnika, obstaja tudi večja verjetnost za sklepanje bolj zahtevnih poslov. S tem ko se povečuje potrošnikovo zaupanje do ponudnika, postaja tudi odnos med njima veliko bolj oseben. Maister še dodaja, da je lahko prijateljski odnos s potrošnikom koristen, vendar pa se more razviti kot dopolnilo uspešnemu poslovnemu odnosu in ne kot njegova zamenjava.

Marketinški odnosi so vir konkurenčne prednosti ponudnika, saj je proces oblikovanja in ohranjanja dolgoročnih partnerskih odnosov zelo težko posnemati (Matajič 2002, 34). Gre za kompleksen proces vzpostavljanja in vzdrževanja odnosov med vsemi vpletenimi déležniki, saj združujejo številne neotipljive lastnosti. Te lastnosti Wilson (v Jagdish in Parvatiyar 2000) imenuje glavne sestavine marketinških odnosov, ki so: zavezanost (obljuba za dolgoročnost odnosa), zaupanje (zagotovilo za izpolnjevanje obljub), sodelovanje (skupen trud za doseganje rezultatov), skupni cilji, medsebojna odvisnost in moč (medsebojna odvisnost déležnikov v odnosu), zadovoljstvo s poslovanjem (zadovoljstvo vseh vpletenih déležnikov), primerjava stopenj nadomestil (alternative za menjavo partnerja), strukturne povezave (povezave na ravni skupnega poslovanja), nepovratne investicije (stroški, povezani z grajenjem odnosov), operativne povezave (prilagajanje med déležniki) in medosebni odnosi med posamezniki.

Z vidika tujih neposrednih investicij bi lahko opredelila agencijo za spodbujanje investicij kot ponudnika okolja/lokacije za investiranje, tuje investitorje pa za potencialne odjemalce/porabnike teh lokacij. Ker odnos med njima temelji na menjalni komponenti, bi bilo potrebno razmišljati o primernem marketinškem spletu storitev države za tuje investitorje z namenom zagotavljanja njenega dolgoročnega pozitivnega ugleda. Zaradi neotipljivosti storitev igra element ugleda države pomembno vlogo, saj omogoča investitorjem presojo in oceno zaupanja. Slovenija bi torej morala v mednarodnem okolju vzpostaviti ugled konkurenčne in podjetništvu naklonjene države, podobo primerne lokacije za investiranje. Takšna predispozicija bi vplivala na pozitivno vrednotenje slovenskega investicijskega okolja s strani potencialnih investitorjev ter zadovoljstvo in lojalnost obstoječih investitorjev.



Black (2008, 54) trdi, da je zaupanje ena izmed ključnih determinant uspešnega odnosa. S pomočjo zaupanja podjetje zmanjšuje stroške in čas, ki bi bil potreben za preverjanje druge ponudbe. Ta čas raje nameni drugim. Geyskens in drugi (1996, 308) pa višjo stopnjo zaupanja povezujejo z nižjo kalkulatивно zavezanostjo in manj doslednim iskanjem takojšnjih ekonomskih koristi glede na ustvarjene stroške. Če se ponovno navežem na pomembnost zaupanja investitorjev v slovensko investicijsko okolje, ugotavljam, da le-to predstavlja eno izmed ključnih determinant uspešnega (»win-win«) odnosa. S pomočjo zaupanja podjetje s tujim kapitalom zmanjšuje stroške in čas, ki bi bila potrebna za preverjanje druge lokacije za investiranje. Višja stopnja zaupanja v slovensko investicijsko okolje obenem zmanjšuje kalkulatивно zavezanost (re)investicije. Potemtakem lahko postavim sledečo vzročno-posledično zvezo: višje kot je investitorjevo zaupanje v slovensko investicijsko okolje, in uspešnejši, kot je odnos med investitorjem in agencijo, manjša je kalkulativna narava investicije (izkoriščanje proizvodnih dejavnikov, izčrpavanje podjetja, repatriacija dobička itd.). Krovno hipotezo nadalje členim na postavljeni odvisni spremenljivki. Zanimajo me možni vplivi na reinvestiranje, in sicer iščem razlike med vplivi na izvedene in načrtovane reinvesticije.

*H11: Boljši kot je odnos med investitorjem in agencijo, pozitivnejši je rezultat preteklega reinvestiranja.*

*H12: Boljši kot je odnos med investitorjem in agencijo, pozitivnejše so investitorjeve namere glede prihodnjega reinvestiranja.*

## 2.2.2 Tuje neposredne investicije

Tuje neposredne investicije predstavljajo zadnjo, najvišjo stopnjo v procesu internacionalizacije globalnega podjetja. So strateška oblika investiranja, katere značilnosti sta dolgoročnost in aktivna vloga tujega investitorja (Kotler 1996, 408–430).

Prek aktivne vloge strateški investitor iz države investitorice obvladuje in pomembno vpliva na delovanje hčerinskega podjetja v državi prejemnici ter skrbi za dolgoročno povezanost podjetja z matico (Dunning in Rojec 1994, 9).

V literaturi so tuje neposredne investicije razumljene kot ustanovitev povsem novega podjetja ali podružnice v državi prejemnici s strani tujega investitorja ali skupno naložbo tujega investitorja in domačega partnerja, kjer mora imeti tuji investitor vsaj 10 % delež. Med TNI prištevamo tudi reinvesticije oz. ponovne investicije obstoječih tujih investitorjev v državi prejemnici. Iz opredelitve TNI pa so izključene (tuje) portfolio investicije oz. finančne naložbe, katerih cilj je iztržiti čim večji dobiček, ter investicije na podlagi licenc, franšizinga ali podizvajalskih pogodb (Wells in Wint 1990, 4).

Vrednosti neposrednih tujih investicij vključujejo po priporočilih Mednarodnega denarnega sklada in Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) lastniški tuji kapital in reinvestirane dobičke ter terjatve in obveznosti do matičnih podjetij in povezanih oseb v tujini. Takšne metodologije merjenja TNI se drži tudi Banka Slovenije, ki kot edina nacionalna inštitucija poroča stanje neposrednih naložb tujcev v svojih letnih statistikah. Ob tem naj dodam še, da je metodologija merjenja reinvestiranih dobičkov enaka izračunani razliki med čistimi dobički, ki jih ustvari podjetje s tujim kapitalom, in izplačanimi dobički matičnemu podjetju v istem letu (Banka Slovenije 2011a, 101-103).

Trenutno (kumulativno) stanje tujih neposrednih investicij v Sloveniji, 11.724,3 mio EUR konec leta 2012 (Banka Slovenije 2013b), je skromno v primerjavi s konkurenčnimi državami. Večje prilive TNI je slovensko gospodarstvo beležilo le v letu 2002 v višini 1.707 mio EUR (Banka Slovenije 2004a), ki pa so bili posledica nekaterih večjih tujih prevzemov<sup>2</sup> (Lek, NLB). Prilivi so se kasneje v letih 2003–2006 zopet znižali na raven pred letom 2002; v letu 2003 so znašali 298,8 mio EUR (Banka Slovenije 2004b), v letu 2004 662,1 mio EUR (Banka Slovenije 2005), v letu 2005 444,9 mio EUR (Banka Slovenije 2007) ter v letu 2006 511,7 mio EUR (Banka Slovenije 2008). Podatki od leta 2007 naprej so zaradi metodoloških sprememb Banke Slovenije pri merjenju TNI neprimerljivi s predhodnimi leti, saj

---

<sup>2</sup> Banka Slovenije zbira podatke o neposrednih tujih investicijah, kakor tudi podatke o portfolio investicijah, kjer je delež tujega lastnika v lastniškem kapitalu manjši od 10 %, in pogodbenih naložbah.

ne izkazujejo dejanskega stanja<sup>3</sup>. V letu 2007 so prilivi TNI dosegli 1.050,3 mio EUR, v letu 2008 pa 1.238,9 mio EUR (Banka Slovenije 2009). V letu 2009 so prilivi TNI zaradi posledic globalne gospodarske in finančne krize celo negativni (-418,6 mio EUR), saj so bile terjatve do povezanih družb v tujini večje od neto investiranega lastniškega kapitala in reinvestiranih dobičkov (Banka Slovenije 2010). Ob tem je presenetljivo, da so bili prilivi TNI na Irskem in Švedskem kljub kriznemu obdobju leta 2009 krepko pozitivni; na Irskem v vrednosti 14 mrd USD, na Švedskem pa kar 15,5 mrd USD (UNCTAD 2010). Pozitivno bilanco tujih investicij v Sloveniji beležimo ponovno v letu 2010, in sicer v vrednosti 627,8 mio EUR (Banka Slovenije 2011b). Pozitivni prilivi TNI se nadaljujejo tudi v letu 2011, saj znašajo 718,8 mio EUR, v letu 2012 pa so zopet skromnejši, in sicer 112,7 mio EUR (Banka Slovenije 2013c).

Simetrično nam tudi pregledi globalnih tokov TNI razkrivajo počasno, a zanesljivo rast. Po Unctadovih napovedih naj bi se globalne TNI lahko že leta 2014 povrnilo na raven pred krizo (UNCTAD 2012). Še spodbudnejši pa je podatek, da bi imele največje koristi od prihodnjih TNI prav države v razvoju, kar obeta pomemben premik v strukturi razdelitve svetovnih TNI tokov (Ogrin 2011).

Povprečen delež stanja vhodnih TNI v strukturi BDP je med evropskimi državami 48,4 %. Slovenija se z 34,1 odstotnim deležem stanja vhodnih TNI v BDP leta 2012 uvršča na rep lestvice EU držav, kar potrjuje dejstvo, da je Slovenija manj uspešna z vidika pritegovanja vhodnih tujih investicij. V letu 2012 so imele v skupini starih članic EU v primerjavi s Slovenijo nižji delež le Nemčija (21,1 %), Italija (17,7 %) in Grčija (14,7 %). Uspešnejše so tudi vse nove članice, saj je stanje TNI v strukturi slovenskega BDP daleč najnižji. Najvišje deleže dosegajo Bolgarija, Ciper, Malta in Estonija, katerih stanje TNI je v povprečju kar 115 % BDP (UNCTAD 2013).

### **2.2.2.1 Reinvesticije in njihov pomen**

Reinvesticije ne povečujejo le gospodarske intenzivnosti in davčnih prihodkov ter odpirajo nova delovna mesta in pospešujejo izvoz, temveč tudi ohranjajo obstoječe investitorje v državi prejemnici. V trenutnih razmerah bi se namreč morala slovenska politika spodbujanja TNI osredotočati predvsem na ohranjanje obstoječih investicij in spodbujati reinvesticije, saj je po mnenju Lundanove (2006, 61) »učinkoviteje in ceneje ohranjati obstoječe investitorje kot privabljeni nove«.

---

<sup>3</sup> Z uvedbo evra v letu 2007 Banka Slovenije med TNI šteje vse terjatve in obveznosti podjetja z neposrednim tujim lastnikom do matičnega podjetja kot tudi do njegovih podružnic. Sprememba v metodologiji merjenja onemogoča spremljanje dinamike investicijskih tokov in primerjavo s predhodnimi leti (Banka Slovenije 2007).

Priložnost za reinvesticijo se pojavi, ko dosega tuji investitor v državi prejemnici dobiček. Slednji se lahko reinvestira prek reinvestiranih dobičkov nazaj v obstoječe podjetje. Ustvarjeni dobiček se lahko tudi vrne matičnemu podjetju bodisi za financiranje projektov v matični državi bodisi za financiranje investicijskih projektov v tretjih državah (Lundan 2006).

Svetovno investicijsko poročilo za leto 2013 (UNCTAD 2013) razkriva, da predstavljajo reinvestirani dobički velik del strukture tujih investicij (v povprečju kar 30 % vseh TNI), ki izvirajo iz poslovanja v državi prejemnici. Poročilo hkrati ugotavlja, da se kar 61-odstotkov vseh izhodnih investicij iz razvitih držav financira prek reinvestiranih, zadržanih dobičkov. To namiguje na dejstvo, da imajo podružnice transnacionalnih korporacij v razvitih državah velike denarne rezerve, ki izhajajo iz reinvestiranih dobičkov. Reinvesticije so tudi ponovne investicije matičnega podjetja v obstoječe hčerinsko podjetje v tujini za financiranje novih, dodatnih investicijskih projektov.

Da bi obstoječi investitorji ustvarjeni dobiček namenili razvoju že prisotnega investicijskega projekta v tuji državi in spodbudili tuje investitorje k ponovnemu investiranju, številne države razvijajo atraktivno gospodarsko klimo in različne (re)investicijske spodbude. Temu trendu postopoma, vendar prepočasi v primerjavi s konkurenčnimi državami, sledi tudi slovenski vladni program spodbujanja tujih investicij. Tuje neposredne (re)investicije namreč v teh turbulentnih časih predstavljajo tisto gonilno silo gospodarskega razvoja, ki lahko Slovenijo popeljejo iz krize. Iz tega zornega kota je torej smiselno ne le spodbujati nove TNI, temveč omogočati podjetjem s tujim kapitalom, da ostanejo v Sloveniji in se tu razvijajo.

V prid tej ugotovitvi naj navedem nekaj pomembnih dejstev o delovanju podjetij v tuji lasti v Sloveniji. Modic (2011) ugotavlja, da so podjetja v tuji lasti ne le dobičkonosnejša od domačih podjetij, temveč se uspešneje spopadajo s krizo, zato so tudi odpustila bistveno manj zaposlenih kot domača podjetja.

Številne analize delovanja podjetij s tujim in z mešanim kapitalom v Sloveniji dokazujejo, da le-ta v povprečju dosegajo boljše rezultate poslovanja in drugačne operativne značilnosti kot domača podjetja. V primerjavi z domačimi so podjetja s tujim kapitalom uspešnejša, dobičkonosnejša in manj zadolžena, so močnejše izvozno usmerjena, intenzivneje zaposlujejo (tudi v krizi), slovenskim delavcem nudijo boljše plače in dosegajo višjo dodano vrednost na zaposlenega (Banka Slovenije 2011a, 11; Bisnode 2011, 12; 2013, 6).

Analiza podjetij s tujim kapitalom (Rojec in Šušteršič 2002) razkriva številne razvojne učinke, ki jih tuji investitorji vnašajo v slovenski gospodarski prostor:

- poudarek na kvaliteti: tuji investitorji vnašajo spremembe v proizvodnem in tehnološkem procesu, s čimer dvigujejo kvaliteto proizvodov in storitev;
- specializacija: osredotočenje na ozek segment proizvodnega ali storitvenega programa dodaja vrednost ponudbi proizvodov in storitev na trgu;
- prilagoditev organizacijske strukture podjetja matičnemu podjetju in vpeljava različnih (novih) oddelkov (raziskave in razvoj, marketing ipd.);
- intenzivnejše in redno usposabljanje tako vodstvenega kot operativnega kadra;
- izboljšanje informacijskega sistema za potrebe internega marketinga, finančnega poročanja in vodenja ter transparentnega poslovanja;
- optimizacija delovnih mest s pomočjo prekvalificiranja zaposlenih;
- neodvisno delovanje podjetij s tujim kapitalom pri poslovanju;
- odgovornost do okolja: uvajanje ekološko prijaznejših procesov proizvodnje in skrb za lokalno okolje (sponzorstvo, razvoj lokalnega okolja ipd.).

#### **2.2.2.2 Program spodbujanja tujih neposrednih investicij oz. izvajanje marketinga države kot lokacije za TNI**

Marketing države se izvaja s pomočjo aktivne politike privabljanja tujih neposrednih investicij, ki jo prakticira vse večje število držav. Marketing države služi kot orodje, s katerim želijo države, ki imajo težave s prepoznavnostjo in pomanjkanjem zanimanja med tujimi investitorji, pridobiti njihovo pozornost. Cilj marketinga države je spodbujati tuja podjetja za investiranje v konkretno državo ter izpostaviti konkurenčne prednosti države kot lokacije za TNI in doseči prepoznavnost le-teh med ciljno skupino potencialnih tujih investitorjev (UNCTAD 2001).

Države prejemnice TNI si vse bolj prizadevajo pridobiti čim več tujih neposrednih investicij, med njimi pa največ takih, ki bi imele multiplikativne razvojne učinke na domače gospodarstvo (UNCTAD 2009a, 3). Zato je, po mnenju Wells in Winta (1990, 2), med državami za pridobivanje tujih investicij prisotna močna konkurenca.

Večina svetovnih vlad, ki se zaveda pomena tujih neposrednih investicij za gospodarsko rast države, je ustanovila lastno agencijo za spodbujanje investicij (*Investment promotion agency* – IPA). Po podatkih Svetovnega združenja agencij za spodbujanje investicij (WAIPA 2013) ima le-ta na dan 1. september 2013 kar 234 pridruženih članic. Število delujočih (nepridruženih) agencij po svetu je

najverjetneje še večje. Agencije za spodbujanje investicij so namenjene mednarodnim investitorjem, ki se odločajo za internacionalizacijo poslovanja ali relociranje dejavnosti v tujo državo. Agencije ponujajo investitorjem informacije in svetovalne storitve o poslovnem okolju, nekatere med njimi privabljajo tuje investitorje tudi z nepovratnimi finančnimi sredstvi. Pomembna naloga agencij je zlasti marketing lastne države kot primerne lokacije za investiranje, pri čemer si pomagajo z različnimi tržno-komunikacijskimi orodji (oglaševanje, neposredno trženje, odnosi z javnostmi, udeležba na sejnih in konferencah, internet ipd.) (Wells in Wint 1990).

V Sloveniji segajo začetki spodbujanja tujih neposrednih investicij v leto 1995, ko je bil ustanovljen Urad RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije (UGPTI). Urad je bil z vidika kadrovskih in finančnih zmožnosti daleč od definicije agencije za spodbujanje investicij, tudi na področju programa so se kazale številne pomanjkljivosti. Leta 2001 se aktivnosti spodbujanja TNI izvajajo pod novim, spremenjenim imenom agencije (Agencija Republike Slovenije za gospodarsko promocijo in tuje investicije – AGPTI), več od te spremembe pa ni zaslediti. Agenciji primanjkuje predvsem samostojnosti in primerna organizacijska ureditev, kot je to urejeno v tujini (tam najvišji organ upravljanja sestavljajo strokovnjaki iz javnega in zasebnega sektorja) (Schlamberger 2003). Leta 2004 se je agencija preimenovala v TIPO – Trade and Investment Promotion Office (agencija za gospodarsko promocijo in tuje investicije). Sprememba v preimenovanju je bila zgolj posledica dodatnih dejavnosti, t. j. dejavnosti za spodbujanje internacionalizacije podjetij. Dve leti kasneje pa se agenciji pripoji še nekdanji Pospeševalni center za malo gospodarstvo (PCMG), s čimer se vzpostavi Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI), ki deluje do konca leta 2012. S 1. 1. 2013 pa se je agencija JAPTI združila s Slovensko turistično organizacijo (STO) in Tehnološko agencijo Slovenije (TIA), katerih pravni naslednik je SPIRIT Slovenija, Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, inovativnosti, tehnološkega razvoja, investicij in turizma (v nadaljevanju: agencija), ki deluje še danes.

Aktivnosti slovenske agencije so določene z Zakonom o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij, njen izvajalec pa je šestčlanska ekipa Sektorja za spodbujanje internacionalizacije in tujih neposrednih investicij. Današnja ureditev je še vedno daleč od teoretskih priporočil in ciljev: imeti relativno močno in centralizirano agencijo, kakršno imajo Sloveniji konkurenčne države.

Marketinške aktivnosti agencije za spodbujanje investicij praviloma sestavljajo dejavnosti, povezane z gradnjo imidža države kot primerne lokacije za tuje investicije (*Image-Building Techniques*), z neposrednim pridobivanjem tujih investicij (*Investment-Generating Techniques*), z izvajanjem storitev za tuje investitorje (*Investment-Service Techniques*) in z izboljševanjem investicijske klime (*Policy*

*Advocacy*). Slednja, čeprav je najpomembnejša, se v praksi izvaja le med proaktivnimi agencijami, ki so avtonomne in imajo dokaj veliko moč nad organi, ki oblikujejo politiko do TNI (Wells in Wint 1990; Kotler in drugi 1997). Slednje ne velja za slovensko agencijo.

Uspešnost izvajanja marketinških aktivnosti je po Anholtovem (2010) mnenju toliko večja, če z njimi sledimo jasni strategiji na ravni države, ki definira ciljne trge, indikatorje merjenja rezultatov in zagotavlja vnaprej določena sredstva. Slednje je z vidika kreativnega načrtovanja ter profesionalnega in učinkovitega izvajanja programa spodbujanja tujih investicij ključnega pomena.

### **Gradnja imidža države kot primerne lokacije za TNI**

Države, podobno kot proizvodi in storitve, lahko razvijejo svojo znamko. V tem kontekstu Anholt (2010) trdi, da imajo tudi države določen ugled, ki pomembno vpliva na njihov razvoj in blaginjo naroda. V času globalizacije morajo države, regije in mesta tekmovati med seboj za lasten delež poslovnih, političnih, družbenih in kulturnih transakcij, ki potekajo v mednarodnem prostoru. Ugled države pa v tej nasičenosti z informacijami postane kritični dejavnik ustvarjanja pozornosti in selekcioniranja. V tekmi za tuje neposredne investicije predstavlja ugled pomembno determinanto privlačnosti lokacije za investiranje in njeno neotipljivo premoženje v širši javnosti.

V želji, da bi države vplivale na pozitivno podobo države ter na oblikovanje stališč in percepcije mednarodne poslovne javnosti o državi kot primerni lokaciji za investiranje, se agencije za spodbujanje TNI poslužujejo klasičnih tržno-komunikacijskih tehnik. Wells in Wint (1990) ter Kotler in drugi (1999) agencijam svetujejo izvajanje naslednjih aktivnosti: oglaševanje, odnosi z mediji in javnostmi, priprava in distribucija informativnih gradiv, udeležba na investicijskih sejmih in konferencah, organizacija vhodnih in izhodnih gospodarskih delegacij ter splošnih predstavitev o investicijskih priložnostih.

Anholt (2010) ugovarja, da so kampanje znamčenja države učinkovite do te mere, da ustvarjajo zavedanje o državi med ciljnim javnostmi, v najboljšem primeru znajo posamezniki povezati celo slogan in državo. Ustvarjati in oblikovati javno mnenje in vedenje javnosti do določene države pa je popolnoma druga zgodba. Aktivnosti marketinškega komuniciranja ne morejo ustvarjati niti spreminjati podob nacionalnih znamk, saj države niso tržno blago, temveč zelo kompleksne enote, ki združujejo različne interese svojih prebivalcev; podoba države je v primerjavi s podobo organizacije ali posameznega proizvoda veliko bolj stabilna. Ugled države, kot meni Anholt, je nemogoče (samo)ustvariti, lahko ga je le zaslužiti. Spreminjati podobo države po njegovem mnenju zahteva dosti več, kot lahko ponudijo klasične oblike tržnega komuniciranja. Potrebna je jasna strategija razvoja države kot celote.

Gradnja imidža države je zato zelo kompleksen in dolgoročen proces. Države morajo najprej identificirati lastno podobo, ki jo imajo v mednarodnem okolju in posameznih državah, skušati razumeti razloge za takšno podobo, jo spremljati skozi daljše časovno obdobje in poznati vse možne vplive na različne interese, ki jih kot država zastopa. Nadalje je potrebno sprejeti enotno nacionalno strategijo razvoja in ustvariti zgodbo o narodu, ki sledi tej strategiji. Za kredibilnost celotne zgodbe in pozornost širše javnosti mora država spodbujati, gospodarstvo pa ustvarjati inovativne in atraktivne proizvode in storitve iz različnih panog. Zaradi močnega vpliva nacionalnega ugleda in številnih priložnosti, ki jih le-ta prinaša za domače gospodarstvo, prebivalce in kulturo, poimenuje Anholt (2010, 8) fenomen znamčenja države kar »konkurenčna identiteta« države (*competitive identity*), za katero pravi, da ni marketinška disciplina, temveč »nov pristop k umetnosti vodenja države, ekonomskemu razvoju in mednarodnim odnosom«.

Anholt (2010) še dodaja, da je znamčenje države pravzaprav oblikovanje nacionalne strategije za doseganje konkurenčne identitete države, ki se razlikuje od nacionalnih kampanj turistične ali investicijske promocije države. Ustvariti pozitivno podobo države po njegovem mnenju zahteva kompetenten in močan nacionalni medijski center predanih marketinških strokovnjakov z zmožnostjo miselnosti prek (»državnih«) meja, nenehno vlaganje javnih sredstev in tesno sodelovanje z organi, ki prav tako vplivajo na podobo države v tujih medijih, kot so agencija za spodbujanje investicij, agencija za spodbujanje internacionalizacije in izvoza, nacionalna turistična organizacija, nacionalni letalski prevoznik, največji izvozniki in druge vplivne organizacije. Močna in pozitivna znamka države omogoča izvoznim podjetjem, da so njihovi izdelki na mednarodnem trgu vredni več, državam pa ustvarja pozitivno podobo v skupnosti tujih investitorjev, ki preučujejo možne lokacije za širjenje ali selitev investicijskega projekta. Marketinške aktivnosti na področju turizma in aktivnosti spodbujanja tujih neposrednih investicij imajo sicer precejšen vpliv na podobo specifičnega sektorja ali med specifično javnostjo, vendar je ta vpliv na podobo države kot celote manjšega pomena, še ugotavlja Anholt.

Agencije za spodbujanje investicij v praksi ne izvajajo vseh aktivnosti znamčenja, ki se uporabljajo za znamke proizvodov in storitev. Izbor aktivnosti je največkrat odvisen od razpoložljivih sredstev in učinkovitosti posameznih orodij, zato se lahko tekom let aktivnosti gradnje imidža države kot primerne lokacije za TNI spreminjajo (UNCTAD 2009b). Najbolj pogosto se izvajajo aktivnosti priprave promocijskih gradiv, upravljanja spletne strani, oglaševanja, sledijo investicijske predstavitve in investicijske delegacije.

Ne glede na to, katera orodja tržnega komuniciranja agencije izvajajo, za vse je po Anholtovem (2000) mnenju ključno, da so prilagojena potrebam ciljnim javnostim, to so na preučevanem primeru



potencialni in obstoječi tuji investitorji ter druga mednarodna poslovna javnost. Oglaševanje, s čimer pojmuje vsakršno obliko javnega (medijskega) in nejavnega marketinškega komuniciranja, je učinkovito izključno takrat, ko prejemnik sporočila verjame, da ga nagovarja nekdo, ki razume njegove potrebe, skratka govori njegov jezik. Zato niti ni pomembno, kako številčne ali intenzivne so marketinške aktivnosti, pomembno je, da sporočajo pravo vsebino. Ključ do tega pa je spremljanje in preučevanje pričakovanj, zahtev in potreb tujih investitorjev, kakor tudi razlogov njihovih realiziranih in opuščeni investicijskih projektov. Praktična rešitev, ki jo svetuje Anholt, je povezovanje s strokovnjaki, ki prihajajo iz iste države in so podobne kulture kot prejemnik sporočila.

### **Neposredno pridobivanje TNI**

Anholt (2010) trdi, da je uporaba tehnik neposrednega trženja na področju pridobivanja tujih neposrednih investicij veliko bolj uporabna od orodij znamčenja, saj se odvijajo pogajanja na B2B ravni, torej med agencijo za spodbujanje tujih investicij in relativno majhno ciljno skupino izbranih potencialnih tujih investitorjev.

Aktivnosti neposrednega pridobivanja tujih investicij temeljijo na konceptu direktnega trženja oz. neposrednega odnosa med ponudnikom (tržnikom) in ciljnim uporabnikom. Namen neposrednega pridobivanja TNI je selekcionirati potencialne tuje investitorje, ki razmišljajo o širitvi dejavnosti v tujino, in z njimi vzpostaviti osebni odnos.

Uspeh je toliko večji, če se med agencijo in investitorjem razvije dvosmerna komunikacija. Aktivnosti neposrednega pridobivanja TNI so trženjske akcije po pošti (navadni in elektronski) in telefonu, organizacija specializiranih obiskov in delegacij tujih investitorjev, ozko fokusirane predstavitve pomembnim tujim podjetjem in ključnim vplivnim ciljnim javnostim (t. i. industrijskim razvijalcem (*industrial developer*), bankam, svetovalnim podjetjem, institucionalnim investitorjem in dr.). Da bi ciljne javnosti prepričali o prednostih investiranja v dotično državo, mora biti sporočilo prilagojeno posameznemu investitorju in njegovim potrebam (Wells in Wint 1990).

UNCTAD (2009b) navaja, da ima večina agencij razdelan sistem identificiranja in pridobivanja investitorjev, da večina išče potencialne investitorje v določenih sektorjih, sprejema obiske tujih investitorjev in izvaja neposredno trženje po pošti. Neposredno pridobivanje TNI tako postaja vse bolj agresivno in fokusirano, posledično tudi vse manj priljubljeno tako na strani izvajalcev kot prejemnikov.

Anholt (2010) opaža trend preusmerjanja marketinških aktivnosti od nagovarjanja ciljnih javnosti k druženju z njimi. Aktivnosti, ki omejujejo dialog, lahko sporočajo, da je odziv s strani ciljnih javnosti

omejen zgolj na njihove reklamacije in pritožbe, ti pa lahko razumejo ponudnikovo pojavnost izključno v kontekstu doseganja lastnih ciljev. Dialog je tako osnova dolgoročnega in vzajemnega odnosa.

### **Storitve za tuje investitorje**

Med agencijo in tujim investitorjem pa se dialog odvija tudi tekom procesa izvajanja storitev za tuje investitorje. Te predstavljajo informacije in podporo, ki jih agencije za spodbujanje investicij nudijo tako potencialnim investitorjem pred prihodom v državo prejemnico kot obstoječim investitorjem. Storitve za tuje investitorje pomagajo pri odločitvi potencialnih tujih investitorjev za investiranje v državo prejemnico, hkrati pa vplivajo na ohranjanje obstoječih investicij in spodbujajo podjetja s tujim kapitalom k reinvestiranju (Wells in Wint 1990). Delimo jih na:

- Storitve v predinvesticijskem obdobju, kamor sodijo storitve informiranja o državi gostiteljici, to so informacije o stroških, davkih, zakonodaji, politiki zaposlovanja, primernih lokacijah za investiranje ter potrebnih postopkih in dovoljenjih za zagon obratovanja ipd. (Wells in Wint 1990). Te storitve se lahko nanašajo tudi na organizacijo obiska tujega investitorja v (potencialni) državi prejemnici (UNCTAD 2007).
- Med storitve v času investiranja štejemo aktivnosti, ki pomagajo tujemu investitorju pri premagovanju težav in izzivov tekom vzpostavitve investicijskega projekta (skrben pregled investicije, iskanje, zaposlovanje in usposabljanje delovne sile ...). Agencije za spodbujanje investicij običajno opravljajo te storitve le, če jih po ustrezni ceni in kvaliteti ni sposoben opraviti privatni sektor (npr. odvetniške pisarne, kadrovske agencije in druga specializirana svetovalna podjetja) (UNCTAD 2007).
- Storitve v poinvesticijskem obdobju je potrebno razumeti kot poprodajne storitve marketinških oddelkov gospodarskih družb, ki predstavljajo pomemben del njihovih prihodkov in dobička ter so vir konkurenčne prednosti (Bundschuh in Dezvane 2003). Investitorji se tekom poslovanja v državi prejemnici srečujejo s številnimi potrebami, z ovirami, s težavami in z izzivi. Naloga agencije pa je, da ponudi investitorju ustrezne rešitve (Wells in Wint 1990). Spremljanje investicijskih projektov pomeni za program spodbujanja tujih investicij pomemben vir informacij in usmeritev, zlasti v državah, kjer predstavljajo reinvesticije obstoječih tujih investitorjev vidnejši delež celotne strukture TNI (OECD 2005). Ne nazadnje lahko prav zadovoljni investitorji pozitivno vplivajo na potencialne investitorje, ki primerjajo in se odločajo med številnimi lokacijami za investiranje (UNCTAD 2009b).

### 2.2.2.3 Program spodbujanja reinvesticij

S pomočjo programa spodbujanja reinvesticij oz. t. i. *after-care* programa se uresničujejo obojestranske koristi za investitorje in okolje, v katerem se ta investicija nahaja (UNCTAD 2007). Pozitivnejše učinke je pričakovati pri dolgoročno usmerjenih investicijskih projektih, ki so dobro vključeni v domače gospodarstvo. Seznam pozitivnih učinkov s strani strateških tujih investorjev tako vključuje številne pozitivne vplive na gospodarski razvoj, in sicer višjo izvozno in manjšo uvozno intenzivnost, odpiranje novih trgov, večjo zastopanost domačih proizvajalcev v končni ponudbi, višje plače in produktivnost ter višjo dodano vrednost in visoko stopnjo inovativnosti (OECD 2005).

Poleg doseganja maksimalnih koristi za gospodarstvo pa ponovne investicije obstoječih tujih investorjev pomagajo osvetliti ključna področja za izboljševanje investicijske klime. Namen storitev v poinvesticijskem obdobju je v prepoznanju trenutnih in prihodnjih potreb tako tujih investorjev kot potreb države. Stroški, povezani s pridobivanjem investicij s pomočjo *after-care* storitev, so veliko nižji kot stroški generiranja investicij prek ustanavljanja novih podjetij s tujim kapitalom ali podružnic tujih podjetij. Agencije za spodbujanje investicij bi zato morale dajati storitvam spremljanja tujih investorjev v poinvesticijskem obdobju največji poudarek v svojih programih marketinga države (UNCTAD 2007).

Storitve v poinvesticijskem obdobju oz. t. i. *after-care* storitve lahko delimo v tri skupine glede na njihov namen:

- Administrativne storitve (potrebni postopki za nemoteno delovanje tujih podjetij):
  - pomoč pri pridobivanju gradbenih, obratovalnih in drugih dovoljenj, povezanih s širjenjem dejavnosti;
  - pomoč pri pridobivanju delovnih dovoljenj pri zaposlovanju tuje delovne sile (tudi dovoljenja za prebivanje za njihove zakonce, pomoč pri iskanju stanovanj, vrtcev in šol);
  - seznanjanje s ponudniki finančnih, pravnih, računovodskih in nepremičninskih storitev.
- Operativne storitve (omogočajo učinkovito in uspešno delovanje tujih investorjev):
  - podpora pri usposabljanju (tako delovne sile kot vodilnih);
  - podporne storitve za spodbujanje izvoza (informacije o izvoznih trgih, sofinanciranje udeležbe na sejmih in v gospodarskih delegacijah ...);
  - pomoč pri pridobivanju večjih prostorskih kapacitet za širjenje dejavnosti;
  - identificiranje lokalnih dobaviteljev;

- pritegnitev in spodbujanje povezanih tujih podjetij za investiranje (tuji dobavitelji, partnerji in kupci);
  - zagotavljanje informacij o možnostih za širitev obstoječih investicij (investicijske priložnosti) ter priprava investicijskih načrtov;
  - informiranje in svetovanje glede pridobivanja različnih investicijskih spodbud (javni razpisi);
  - vzpostavitev omrežij, ki služijo izboljšanju produktivnosti in konkurenčnosti.
- **Strateške storitve (vplivajo na prihodnje usmeritve tujih investorjev):**
    - spodbujanje razvoja novih, izpopolnjenih proizvodov in storitev z visoko dodano vrednostjo;
    - informiranje lokalnih dobaviteljev z mednarodnimi standardi;
    - povezovanje domačih in tujih direktorjev v vplivna omrežja (organizacija družbenih dogodkov, posvetov, okroglih miz ipd.);
    - obveščanje in vplivanje na ustrezne organe, ki kreirajo politiko tujih investicij (UNCTAD 2007).

Organi, ki so pristojni za izvajanje poinvesticijskih storitev, so tako javnega kot zasebnega značaja. Med organe javnega prava štejemo nacionalno agencijo za spodbujanje investicij, regionalne razvojne agencije (RRA) in različna ministrstva. Med podporne inštitucije, ki so delno ali v celoti financirane z davkoplačevalskim denarjem, uvrščamo še industrijske in tehnološke parke, podjetniške inkubatorje ter združenja investorjev. Na trgu pa so prisotna tudi različna zasebna podjetja, ki ponujajo investorjem specializirane storitve proti plačilu (odvetniške pisarne, kadrovske agencije, agencije za raziskavo trga, projektantska, nepremičninska in druga svetovalna podjetja ipd.) (OECD 2005).

Storitve v poinvesticijskem obdobju ne morejo biti samostojna dejavnost znotraj agencije. Za uspešnost progama se zahteva prepletenost z drugimi aktivnostmi spodbujanja tujih investicij in usklajenost z drugimi ponudniki na ravni države. Med večjimi izzivi, s katerimi se srečujejo agencije, pa ni le pripravljenost na sodelovanje drugih nacionalnih, regionalnih ali lokalnih organov, temveč tudi ugled agencije in upravičenost zaupanja med tujimi investitorji. Verodostojnost je moč ustvariti prek predstavitve študij primerov in uspešnih zgodb, kjer je sodelovanje med investorjem in agencijo glede širitve investicij prineslo pozitivne rezultate. Zaupanje je v veliki meri odvisno tudi od podobe, ki jo agencija uživa v javnosti, ter kredibilnosti in usposobljenosti zaposlenih. Vzajemno spoštovanje, zaupanje in sposobnost vplivanja na širitvene načrte tujega investitorja lahko razvije le tisti zaposleni, ki krepí dolgoročen odnos z investorjem. Uspešen odnos pa je v največji meri vezan na osebno raven med posameznim zaposlenim in investorjem (UNCTAD 2007).

#### 2.2.2.4 Aktivnosti slovenske agencije za spodbujanje investicij

Glede na to, da sem v magistrski nalogi vzela pod drobnogled delovanje nacionalne agencije, v nadaljevanju povzemam aktivnosti, ki jih agencija izvaja v okviru storitev za tuje investitorje.

Agencija namenja največji del pozornosti zagotavljanju storitev tujim investitorjem pred zagonom investicijskega projekta. V ta namen ureja podatkovno bazo v različnih jezikih. Potencialnim tujim investitorjem nudi informacije o zakonodaji s področja TNI, postopkih ustanovitve podjetja v Sloveniji, davčnem sistemu in različnih proizvodnih stroških. Po potrebi gosti obiske potencialnih tujih investitorjev v Sloveniji, organizira sestanke s potencialnimi partnerji in z ustreznimi institucijami na državnem in lokalnem nivoju ter vodi ogledne razpoložljivih lokacij za investiranje (JAPTI 2009; 2011; 2012).

Pri storitvah, ki jih tuji investitorji izkazujejo tekom investiranja, deluje agencija zgolj kot informativna točka, saj povezuje investitorje z ustreznimi specializiranimi podjetji (odvetniške pisarne, kadrovske agencije, projektantska podjetja ...) (JAPTI 2009; 2011; 2012).

Občasno pa z agencijo samoiniciativno stopijo v stik obstoječi tuji investitorji, ki se srečujejo z različnimi problemi, potrebujejo podporo pri širjenju dejavnosti ali zgolj pomoč ob prijavi na različne razpise. Dobršen del storitev v poinvesticijskem okolju lahko pripišemo rednim kontrolam v podjetjih, ki jih skladno s pogoji razpisa za dodelitev finančnih spodbud tujim neposrednim investicijam izvajajo zaposleni agencije. Srečanje z obstoječimi investitorji pa dosega agencija tudi prek organizacije vsakoletne prireditve *FDI Award*, ki je namenjena podelitvi nagrad najboljšim in najbolj perspektivnim tujim investitorjem v Sloveniji. Prireditve se udeleži precejšen del populacije tujih investitorjev. Možnosti za navezavo stika z obstoječimi investitorji pa predstavljajo tudi številne konference, seminarji in drugi dogodki, ki so namenjeni mreženju in izmenjavi mnenj med razvijalci politik in investitorji (JAPTI 2009; 2011; 2012).

V zadnjem času je beležiti tudi nekaj uspešnih praks, ko se je agencija na podlagi medijskega sporočila ali izsledkov vsakoletne raziskave med podjetji s tujim in z mešanim kapitalom seznanila z novico, da določeno tuje podjetje v Sloveniji razmišlja o razširitvenih načrtih, se z njim povezala in mu ponudila svoje brezplačne storitve (JAPTI 2009; 2011; 2012).

Realiziran vzorec anketiranih podjetij dotične naloge je tekom raziskave med drugimi ocenjeval tudi učinkovitost agencije in primerjal kvaliteto servisiranja med različnimi ponudniki. Podjetja s tujim kapitalom, ki so se v obdobju 2009–2011 srečevala z različnimi potrebami, z ovirami, s težavami in z

izzivi tekom poslovanja v Sloveniji, so koristila storitve pri različnih ponudnikih. Agencija za spodbujanje investicij je najpomembnejšo vlogo odigrala pri izvajanju naslednjih storitev: iskanje primernih partnerjev, dobaviteljev in/ali odjemalcev, aktivnosti, povezane z izvozom, ter pomoč pri pripravi vlog za prijavo na različnih javnih razpisih. Nadalje tuji investitorji dokaj pogosto koristijo tudi storitve agencije, ki so povezane s širjenjem dejavnosti v Sloveniji in svetovanjem povezanim tujim podjetjem.

V vseh navedenih primerih investitorji ocenjujejo agencijo kot manj učinkovito v primerjavi z drugimi ponudniki storitev v poinvesticijskem obdobju, kar kliče po nadaljnjih izboljšavah. Najvišje je bila agencija ocenjena pri pripravi vlog za prijavo na različnih javnih razpisih, in sicer je za učinkovitost prejela oceno 3,91 na lestvici 1–5, kjer pomeni vrednost ena oceno popolnoma neučinkovito, vrednost 5 pa izredno učinkovito.

Izboljšave v smislu bolj kvalitetnega izvajanja storitev so nujne za agencijo, da v očeh tujih investitorjev doseže razlikovalno prednost. Za takšno konkurenčno prednost pa je potrebna odgovornost vseh zaposlenih, kot ugotavljajo številni strokovnjaki.

#### **2.2.2.5 Primerjava programov spodbujanja reinvesticij med konkurenčnimi državami**

Zanimalo me je, v čem se slovenska agencija za spodbujanje investicij razlikuje od najboljših agencij, ki so uspele realizirati mnogo več reinvesticij, s tem pa prispevale k prestrukturiranju in večji konkurenčnosti domačega gospodarstva, močnejši izvozni usmerjenosti, manjši brezposelnosti in boljši produktivnosti, prenosa nove tehnologije in znanja ter boljšim kazalcem uspešnosti.

Na Irskem, na primer, pred vstopom tujih investitorjev sploh ni bilo razvite industrije. Šele s prihodom tujih investitorjev in širjenjem teh projektov so le-ti spodbudili razvoj domačih podjetij. Češki domači dobavitelji so se s prihodom tujih investitorjev priključili v nabavno mrežo multinacionalk in jih tako spodbudili k internacionalizaciji. Takšen rezultat je bil posledica sistematičnih aktivnosti za popolno umestitev tujih investicij v lokalno gospodarstvo (UNCTAD 2006).

Razlog za uspešnejše privabljanje in širjenje TNI v domačem okolju ter izkoriščanje pozitivnih učinkov na lokalno gospodarstvo je verjetno v dejstvu, da imajo v primerjavi s Slovenijo na Irskem, Madžarskem, Švedskem, Češkem in Škotskem ugodnejše poslovno okolje, številnejšo ekipo strokovnjakov na agenciji ter močnejšo mrežo svetovalcev v tujini, učinkovito mrežo subjektov

inovativnega okolja in raziskovalno-razvojnih institucij ter, ključno, imajo boljšo strategijo servisiranja obstoječih investitorjev.

Young in Hood (1994) razvijeta definicijo programa servisiranja obstoječih tujih investitorjev oz. t. i. »after-care« programa kot celostno ponudbo državnih organov za lažji in uspešen zagon podjetij s tujim kapitalom ter nadaljnjo rast in razvoj teh podjetij v državi gostiteljici s ciljem doseganja čim večje koristi za razvoj lokalnega gospodarstva. Peters (v OECD 2005) dodaja, da izraz »after-care« v osnovi pomeni upravljanje odnosov z obstoječimi investitorji, ki enakovredno skrbi za potrošnike (*customer care*) in pomaga pri ohranjanju njihove zvestobe. Rek, da je skoraj devetkrat ceneje prodati obstoječi stranki kot novi, torej lahko apliciramo tudi na področju spodbujanja tujih (re)investicij.

Če potegnemo vzporednico med agencijo za spodbujanje investicij in zasebnim sektorjem, potem lahko agencijo organizacijsko označimo za marketinški oddelek države, izvajanje storitev v poinvesticijskem obdobju pa lahko po dejavnosti označimo za poprodajne aktivnosti, usmerjene k zagotavljanju zadovoljstva in motiviranju potrošnikov k ponovnemu nakupu (UNCTAD 2007). Če odločitev glede investiranja primerjamo z nakupno odločitvijo, potem lahko trdimo, da storitve v poinvesticijskem obdobju pomagajo tujim investitorjem pri zmanjševanju dvoma v pravilnost odločitve, odpravljanje občutka kognitivne disonance ter povečujejo zadovoljstvo in pozitivno vrednotenje izbire (OECD 2005).

Izraz »after-care« ima za agencije za spodbujanje investicij več pomenov. Predstavlja namreč širok razpon aktivnosti v obdobju po realizirani investiciji, od podpore za ohranjanje investicije, spremljanje investicijskega projekta in razvoja v regiji, premagovanja težav in ovir, ki spremljajo investitorje v poinvesticijskem obdobju, do spodbujanja k širjenju investicije. Nadgradnja aktivnosti spodbujanja reinvesticij pa je dolgoročna prisotnost in vključenost tujega investitorja v lokalno okolje (*long-term embedding*). To »zasidranje« oz. trajnostna umestitev investicije pomaga pri doseganju maksimalnih pozitivnih vplivov za regijo, kot so razvoj lokalne dobaviteljske mreže, krepitev panožnih grozdov in lažji dostop malih in srednje velikih podjetij do mednarodnih povezav (OECD 2005; UNCTAD 2007).

Razlogi za implementacijo programa servisiranja obstoječih investitorjev pa se ne nanašajo zgolj na pozitivne vplive reinvesticij na gospodarski razvoj, temveč obstaja vrsta tehničnih poslovnih razlogov, ki se nanaša na razvojno usmeritev (specializacijo) agencije in učinkovito izkoriščanje javnih sredstev. Z vidika učinkovite razporeditve finančnih in kadrovskih sredstev se agencija za spodbujanje investicij pozicionira na trgu kot organizacija profesionalnih storitev za obstoječe investitorje. Maister (v

UNCTAD 2007) meni, da bi morale agencije izkoristiti prednost prisotnosti obstoječih tujih podjetij na domačem trgu. Najverjetneje so se ta podjetja že srečevala s predstavniki agencije v predinvesticijskem obdobju, tekom investicije in/ali imajo vzpostavljen odnos z različnimi državnimi organi. Torej obstaja nek odnos, ki ga je možno razvijati naprej. Ne nazadnje je dobro sodelovanje z javnimi organi v državi gostiteljici tudi v interesu podjetij s tujim kapitalom bodisi zaradi podpore samemu projektu, sofinanciranja ali zgolj zaradi možnosti izražanja stališča do določene problematike in podajanja predlogov ukrepov za izboljševanje investicijske klime.

S perspektive državnega proračuna so storitve, namenjene ohranjanju investicij in spodbujanju reinvesticij, bistveno cenejše kot pridobivanje novih investicij, ki se uresničujejo prek promocijskih in trženjskih aktivnosti ter visokih stroškov za predstavnike agencije, ki potujejo v tujino. Z vidika programa upravljanja s človeškimi viri agencije pa so stiki z obstoječimi investitorji odlično izhodišče za usposabljanje zaposlenih, pridobivanje specializiranih znanj in črpanje motivacije (UNCTAD 2007).

Unctadova (2001) študija programov spodbujanja tujih investicij iz leta 2000 razkriva, da so agencije iz OECD držav posvečale največ pozornosti spodbujanju novih investicij in targetiranju potencialnih tujih investitorjev, manj pa skrbi za obstoječe investitorje. Dandanes aktivnosti v poinvesticijskem obdobju močno pridobivajo na pomembnosti zaradi trenda počasnejše rasti priliva novih tujih investicij v razvitih državah.

Takšna usmeritev je popolnoma razumljiva, saj predstavljajo reinvesticije vse večji delež v strukturi TNI (30 % vseh TNI tokov ustvarjajo reinvestirani dobički) (UNCTAD 2013). Kljub temu agencije namenjajo zgolj desetino lastnih finančnih in kadrovskih virov za aktivnosti v poinvesticijskem obdobju (UNCTAD 2007).

Zanimiv je tudi podatek o selekcioniranju ciljne skupine uporabnikov *after-care* storitev (tujih investitorjev). 60 % agencij nudi storitve vsem podjetjem s tujim kapitalom, medtem ko le 40 % agencij predhodno identificira podjetja s potencialom za nadaljnjo rast. Najpogostejša kriterija selekcije sta panoga in obseg investicije (UNCTAD 2007).

Glede proaktivne naravnosti agencij študija ugotavlja, da se agencije najpogosteje le odzivajo na investitorjeve pobude in potrebe, kot pa da bi samoiniciativno pristopala do njih. Razlogi za reaktiven pristop pa so v največji meri povezani z velikim, težje obvladljivim številom povpraševanj s strani obstoječih investitorjev, majhnimi finančnimi in kadrovskimi sredstvi za vodenje programa spodbujanja reinvesticij ter odsotnostjo jasne strategije in programa sodelovanja z obstoječimi investitorji. Slaba stran reaktivnega pristopa je težje načrtovanje nalog in razporejanje delovne



obremenitve ter nezmožnost uresničevanja ciljev strategije, ker se servisira podjetja, ki niso bila predhodno izbrana prek procesa segmentacije. Zelo verjetno se namreč zgodi, da se na agencijo obračajo tista podjetja s tujim kapitalom, ki se soočajo s problemi in težavami. V takem primeru je tudi uspeh veliko manj verjeten, saj je prošnja za pomoč prispela prepozno (UNCTAD 2007).

Pregledala sem, kako države v praksi izvajajo program spremljanja tujih investorjev. Analizirala sem programe konkurenčnih agencij, ki veljajo za uspešne in učinkovite. Zadnja primerjalna študija Svetovne banke (World Bank Group Advisory Services 2009) glede uspešnosti celovitih programov spodbujanja TNI je irsko in češko agencijo ocenila za uspešno, škotsko in švedsko celo za zelo uspešno. Oceno zadovoljivo pa je prejela slovenska agencija za spodbujanje investicij. Dodajam tudi inovativne pristope drugih svetovnih agencij, ki so prinesli zavidljive rezultate.

Irski model organizacijske strukture bi lahko ocenila za vzorčni primer, kako je mogoče s pravo stopnjo integracije med različnimi organi javnega sektorja spodbujati gospodarski razvoj. Vodilno vlogo pri koordinaciji te mreže ima irska razvojna agencija (IDA). Pozornost usmerjajo k spremljanju izzivov na gospodarskem področju, s katerimi se sooča Irsko, zaznavanju sprememb globalnih investicijskih tokov ter spreminjajočih potreb in oblik globalnega poslovanja (OECD 2005).

Irsko industrializacija je bila močno povezana s pritokom tujega kapitala. Neustrezna strategija spodbujanja tujih investicij je predstavljala nevarnost, da postanejo dvotirno gospodarstvo. Z namenom povezovanja domačih in tujih podjetij so začeli s programom *Supply Network Shannon*, ki spodbuja podjetja k sodelovanju na skupnih projektih in k delitvi nalog. Cilj programa je povečanje sposobnosti absorbiranja novih tehnologij za domača podjetja, s čimer se krepi njihova zmogljivost, hkrati pa vpliva na uspešnost poslovanja podjetij s tujim kapitalom. Od povsem klasičnih storitev (informacije o ključnih gospodarskih sektorjih in lokacijah, pomoč pri širjenju poslovanja ipd.) ponujajo obstoječim investorjem tudi različne oblike finančne pomoči (subvencije za zaposlovanje in usposabljanje, finančne podpore za raziskave in razvoj ter druge oblike kapitalskih vložkov) ter podporo za boljšo operativnost podjetja s tujim kapitalom in hitrejše umeščanje v lokalno okolje (logistične, marketinške, finančne in druge storitve, povezane z operativnim poslovanjem podjetja). Irsko agencija deluje na principu regionalnega in sektorskega razvrščanja obstoječih investorjev, kar pomeni, da nudi storitve v poinvesticijskem obdobju zgolj nosilec naprednih panog (informacijska tehnologija, farmacevtska industrija, biotehnologija, storitve, ki se mednarodno tržijo ...) iz določenih regij. Zaposlenim na agenciji je tako v veliko pomoč pri servisiranju obstoječih tujih investorjev mreža desetih regionalnih agencij z lokalnimi strokovnjaki (OECD 2005).

V desetih letih po uvedbi programa spodbujanja reinvesticij so dosegli zavidljive rezultate v številu vzpostavljenih podjetij na Irskem in številu novih delovnih mest ter večinskega, kar 80-odstotnega, prispevka podjetij s tujim kapitalom v strukturi izvoza (OECD 2005). Irska nacionalna agencija (IDA) podružnicam tujih korporacij pomaga v vseh fazah investicije tako uspešno, da postanejo le-te vodilni in najuspešnejši člen lastne mednarodne verige (UNCTAD 2007).

Tudi češka nacionalna agencija (CzechInvest) se je na področju spodbujanja reinvesticij razvila v eno izmed bolj uspešnih evropskih agencij, saj je dosegla strateške premike tako na gospodarskem kot institucionalnem področju. Za potrebe strateških tujih investorjev so vzpostavili posebno enoto strokovnjakov ter določili cilje in bazo podjetij s potencialom za širitev. Razvili so ciljno usmerjen pristop, ki sloni na proaktivnem programu obiskovanja podjetij, na izmenjavi informacij z marketinškim oddelkom in na sistemu merjenja uspešnosti (OECD 2005).

30-članski oddelek podpore obstoječim investorjem uresničuje prioritete naloge češke agencije, pri delu pa vključuje tudi sodelavce iz drugih oddelkov. Tuje investitorje selekcionirajo na podlagi skrbno določenih kriterijev. Storitve v poinvesticijskem obdobju so namenjene pretežno investorjem iz panog strateškega pomena, investorjem, ki so raziskovalno-razvojno naravnani ali imajo potencial za selitev centra za upravljanje na Češko, investorjem, ki sodelujejo ali se nameravajo povezovati z domačimi podjetji, so izvozno usmerjeni in so sodelovali z agencijo že v fazi odločanja za investiranje. Večina dela predstavlja odzivanje na investitorjeve težave, s katerimi se soočajo v poinvesticijskem obdobju, zato bi lahko rekli, da je njihovo delovanje pravzaprav reaktivno. Kljub temu izvajajo redne polletne obiske tujih investorjev z najvišjim potencialom za širitev, z ostalimi investitorji, ki so jih selekcionirali na podlagi meril, pa navezujejo oz. vzdržujejo stike prek elektronskih standardiziranih sporočil, elektronske komunikacije in aktivnosti po meri za izbrane kategorije investorjev (OECD 2005).

Agencija je razvila poseben sistem merjenja uspešnosti zaposlenih v oddelku podpore obstoječim investorjem. Zaposleni so ocenjeni v treh kategorijah, in sicer v kategoriji storitev za investitorje, kar prinese 60 % k skupni oceni in meri obiskovanje investitorjev, podpora in svetovanje, odpravljanje težav, povezovanje z drugimi organi, organizacija seminarjev ipd. Nadaljnjih 30 odstotkov si zaposleni prislužijo s poročanjem o strukturnih problemih in predlogih za izboljšave, ki jih pridobijo v odnosu z investorjem. Preostalih 10 odstotkov pa meri uspešnost obstoječe investicije v smislu širitve, tj. število novih delovnih mest, rast prihodkov, izvoza, dobička in drugih poslovnih kazalcev. Sistem ocenjevanja in dobri rezultati so pripomogli k temu, da je češka ekipa podpore obstoječim tujim investorjem danes med vodilnimi v regiji. Močna ekipa je najverjetneje tudi razlog, da na trgu ni drugih ponudnikov javnega prava. Storitve so za tuje investitorje brezplačne (OECD 2005).

Med strateškimi cilji češke agencije je podpora lokalni dobaviteljski mreži elektrotehnične panoge na način povezovanja s tujimi investitorji. Ugodnosti takšnega ukrepa so koristne za obe strani: poslovne in razvojne priložnosti za domača podjetja ter močna dobaviteljska mreža za investitorja, kar pomeni privlačno okolje za investiranje. Program razvoja dobaviteljev (*Supplier Development Programme*) se uresničuje prek zbiranja in posredovanja informacij o ponudbi in sposobnostih lokalnih dobaviteljev tujim investitorjem, o dogodkih, namenjenih navezovanju poslovnih stikov (seminarji, sejmi ...), in o programih usposabljanja za domače dobavitelje z namenom doseganja mednarodnih standardov v visokotehnoloških panogah (OECD 2005).

Storitve v poinvesticijskem obdobju so med obstoječimi investitorji naletele na zelo pozitiven odziv. Tuji investitorji najbolj cenijo pozitiven odnos zaposlenih do dela, njihovo odzivnost in prilagodljivost, kljub temu pa so mnenja, da bi ponovno investirali tudi brez podpore češke agencije, saj na njihovo odločitev vplivajo bolj pomembni dejavniki, med drugimi finančne spodbude (OECD 2005).

Če je torej učinek češke agencije vsaj nekoliko povezan z dodeljevanjem finančnih sredstev tujim investitorjem, čemu je torej med najuspešnejšimi agencijami prav švedska agencija, ki tovrstne politike do TNI nima?

Leta 1995 ustanovljena švedska nacionalna agencija za spodbujanje tujih investicij (ISA – Invest in Sweden Agency) s svojim delovanjem sledi ciljem tehnološkega razvoja in rasti države ter vseh njenih sedemnajstih regij. Z razvijanjem stabilne mreže regionalno razvojnih agencij privablja tuje investitorje, spodbuja ustvarjanje novih delovnih mest in posledično povečuje konkurenčnost države, hkrati pa majhnim in srednje velikim podjetjem zagotavlja dotok svežega kapitala, pomaga pri odkrivanju novih trgov in prenašanju znanja prek kontaktov in partnerstev z mednarodnimi podjetji (ISA 2008).

Delo na agenciji je organizirano v štiri oddelke, ki so medsebojno povezani in se odlično dopolnjujejo skozi proces, ki investitorja pelje od začetnega kontakta do realizirane investicije ter se nadaljuje v poinvesticijsko obdobje (ISA 2008).

Prodajni oddelek, kot poimenujejo skrbnike ključnih investitorjev, sestavljajo različni projektni vodje doma in v tujini (v ZDA, Indiji, na Kitajskem in Japonskem), ki skrbijo za koordinacijo vseh storitev, ki jih nudijo določenemu investitorju. Njihova naloga je zbrati vse potrebne informacije s strani regionalnih agencij, specifičnih sektorskih delovnih skupin in zagonskih (*establishment*) timov (ti ponujajo storitve pri zagonu podjetja, t. i. vzpostavitvene storitve) ter spremljati investitorje skozi celoten proces odločanja. Rezultati prodajnega oddelka se ocenjujejo na podlagi (ne)izvedenih investicij po posebnem točkovnem sistemu. Ocenjevanje zaposlenih pa ni edini razlog evalvacijskega

sistema. Z njim namreč primerjajo rezultate prejšnjih obdobj in upravičujejo davkoplačevalski denar, ne nazadnje pa jim ovrednoteni projekti služijo kot dobra podlaga za naknadno vzpostavitev stika (*follow-up*). Po zaključeni investiciji nudijo investitorju podporo tudi v poinvesticijskem obdobju, in sicer tri leta po izvedeni investiciji. Ob tem odigra ključno vlogo služba za spremljanje tujih investitorjev po izvedeni investiciji (*after-care* služba), ki išče konkretne investicijske priložnosti za posameznega investitorja (ISA 2008).

Švedska agencija in njena predstavništva v tujini, regionalne razvojne agencije, vključno z lokalnimi predstavništvi, so povezane z enotnim sistemom spremljanja ključnih investitorjev (CRM sistem), prek katerega spremljajo potencialnega investitorja, evalvirajo tako izvedene kot opuščene investicijske projekte ter izvajajo storitve v poinvesticijskem obdobju. Ne le da je enotni CRM sistem učinkovit zaradi preglednega spremljanja investitorjev, marketinških kampanj, aktivnosti in dogodkov, je tudi odličen antibirokratski pripomoček, saj prihrani veliko časa in papirjev (ISA 2008).

Kljub temu da daje agencija največji poudarek prodajnemu oddelku, pa opozarjajo, da je njihov nosilni steber prav marketing. Prodornost in proaktivnost marketinškega oddelka na področju spodbujanja reinvesticij govorita sami zase. V letu 2008 so pričeli z razvojem posebnega iskalnika, imenovanega Researchinator, ki zajema obsežne podatkovne baze domačih, švedskih podjetij, podjetij, ustanovljenih s tujim kapitalom na Švedskem, in tujih podjetij iz vnaprej določenih trgov. Tovrsten iskalnik je na voljo vsem zainteresiranim podjetjem, ki iščejo poslovnega partnerja pri razvoju skupne dejavnosti ali širjenju (ISA 2008).

Švedska se lahko pohvali z zelo uspešno agencijo, ki privablja in targetira različne tuje multinacionalke, ki se zaradi tehtno podanih argumentov odločijo za investiranje, svoj projekt pa nato na Švedskem nenehno širijo. Rezultat njihove uspešnosti so številna podjetja z močnimi tržnimi znamkami, kar daje Švedski dodatno konkurenčno prednost in večji razvoj v primerjavi s konkurenčnimi državami. ISA uspešno izkorišča pretekle investicijske projekte in prisotnost multinacionalnih podjetij s tem, ko trži državo kot lokacijo močnih tržnih znamk (ABB, Electrolux, Ericsson, H&M, IKEA, SAAB, Scania, Securitas, TetraPak, Volvo itd.), to pa predstavlja tujim investitorjem dodaten motiv za investiranje, saj se jim ponuja priložnost, da ustvarjajo skupaj z velikimi (ISA 2008).

Opozarjajo, da je za uspešno delo nujno spremljanje odzivov tako investitorjev kot širše javnosti. Pomembna pa je tudi konstantna komunikacija z domačimi javnostmi. S komuniciranjem skušajo vplivati na pozitivno naravnost javnosti do TNI na način, da se posamezni predstavnik javnosti poistoveti z ugodnostmi, ki jih prinašajo tuje investicije (ISA 2008).

V oporo vodilnima stebroma agencije sta še oddelek za mreženje in raziskovalno-analitični oddelek. Oddelek za mreženje skrbi za sodelovanje z državnimi oblastmi, regijami in občinami. ISA je močno vpeta v številne državne, regionalne in lokalne organizacije, ki so v celoti ali deloma financirane iz državnega proračuna. Povezuje pa se tudi z mnogimi tehnološkimi, industrijskimi in poslovnimi združenji (ISA 2008).

Raziskovalno-analitični oddelek raziskuje in analizira investicijsko klimo tako na Švedskem kot v konkurenčnih državah ter napoveduje investicijske trende, hkrati pa z izsledki raziskav zagotavlja primerno podlago za marketinško gradivo. Oddelek izvaja redne raziskave o zadovoljstvu med obstoječimi investitorji (ISA 2008).

Švedski primer jasno izkazuje, da mora biti program servisiranja obstoječih investitorjev osredotočen na dolgoročne, razvojne potrebe investitorjev in državo oz. regijo gostiteljico. Pasivna pozicija agencij namreč ne daje tako zelenih rezultatov, saj so naporji agencije usmerjeni predvsem v naknadno (*ad hoc*) reševanje in odpravljanje težav tujih investitorjev (UNCTAD 2007).

Irska, Češka in Švedska pa niso edine države, ki se v svojih programih spodbujanja reinvesticij osredotočajo na povezovanje tujih investitorjev z lokalnim gospodarstvom. Tudi Singapur si prizadeva za dolgoročno zasidranje podjetij s tujim kapitalom s pomočjo spodbujanja lokalne mreže dobaviteljev. Program nadgradnje domače industrije (*Local Industry Upgrading Program*) se izvaja v treh fazah, in sicer izboljšanje operativne učinkovitosti (načrtovanje proizvodnje, nadzor nad zalogami, financami in tehnikami upravljanja), uvajanje in prenos novih produktov in procesov ter skupinsko delo na področju raziskav in razvoja s tujimi partnerji. Vloga singapurske nacionalne agencije za spodbujanje tujih investicij je v organizacijski in finančni podpori podjetjem s tujim kapitalom z namenom, da vzpostavijo dolgoročno sodelovanje z domačimi podjetji in dodatno izpopolnijo lasten produkt ali storitev (OECD 2005).

Zavezanost k proaktivni politiki servisiranja obstoječih investitorjev in grajenje tesnih, dolgoročnih odnosov z vodilnimi tujimi investitorji sta pomembno prispevala k škotskemu uspehu. Praktične izkušnje govorijo o pomembnosti segmentiranja podjetij s tujim kapitalom in razvoja tesnih odnosov z njimi ter spoznanje, da je le z visoko mero fleksibilnosti vključenih subjektov možno doseganje obojestranskih koristi. Takšen odnos se kaže tudi v delitvi odgovornosti med številnimi subjekti podporne mreže pri vključevanju tujih investitorjev v lokalno gospodarsko okolje (OECD 2005).

Ključni dejavnik v podporo sprejetja ozko fokusiranega programa spodbujanja reinvesticij je bilo dejstvo, da število novoustanovljenih (*greenfield*) naložb upada, konkurenca med državami pa postaja vse ostrejša. Kljub temu se baza tujih podjetij na Škotskem kumulativno povečuje.

Usmerjanje na ta segment tujih podjetij škotski agenciji prinaša optimalne rezultate: marketinški stroški, povezani s pridobivanjem novih investicij, se zmanjšujejo, povečujejo pa se možnosti za hitrejšo realizacijo ciljev. Med pomembnejšimi razlogi za sprejetje programa spodbujanja reinvesticij je bila tudi težnja k močnejši umestitvi podjetij s tujim kapitalom v lokalno okolje z namenom, da leta postanejo uspešnejša (OECD 2005).

V zgodnjem obdobju (1993–1997) vzpostavljanja programa spodbujanja reinvesticij so najprej razvili bazo tujih podjetij, s potencialom za širitev, in definirali obseg storitev. Storitve so ponujali podjetjem, ki so bila predhodno selekcionirana, upoštevajoč številne kriterije. Takrat dvanajstčlanska agencija za spodbujanje investicij Škotske (LiS – *Locate in Scotland*) je namenjala polovico delovnega časa pridobivanju novih investicijskih projektov, polovica pa jih je skrbela za obstoječe investitorje. Jasno definiran program spodbujanja reinvesticij je vključeval tudi sistem ocenjevanja z merjenjem tako posrednih kot neposrednih učinkov širitev podjetij s tujim kapitalom (količina sredstev, namenjenih raziskavam in razvoju, prispevek k dodani vrednosti, intenzivnost sodelovanja tujih investorjev z domačimi raziskovalnimi institucijami in univerzami ter vrednost reinvesticije in število novih delovnih mest). V obdobju med letoma 1997 in 2001 so na programu spodbujanja reinvesticij zaposlili 3 osebe, katerih obveznosti so bile izključno skrb za obstoječe investitorje. Sčasoma so razvili mrežo mednarodnih strokovnjakov, katerih delovna obveznost je skrbništvo nad ključnimi investitorji. Dandanes Škotska uresničuje novo strateško usmeritev, t. i. program Pametna, uspešna Škotska (*Smart, Successful Scotland*), ki sloni na izkoriščanju potenciala obstoječih investorjev za rast domačega gospodarstva (vključevanje v dobaviteljske mreže, prenos tehnologije ipd.) in odpiranje novih izvoznih priložnosti. Program povezuje aktivnosti vseh javnih inštitucij za doseganje dolgoročnega razvoja Škotske, s tem pa je tudi odgovornost za obstoječe investitorje porazdeljena (OECD 2005).

Še en primer uspešno strukturiranega dela na regionalnem nivoju predstavlja razvojna agencija severovzhodne Anglije (SEEDA), ki ima v sedmih različnih delih regije svoje predstavnike. Vsak predstavnik pomaga vsaj 50 strateškim podjetjem pri nadaljnjem razvoju, hkrati pa skrbi, da so odzivi in stališča investorjev glede investicijskega okolja slišani s strani oblikovalcev politike (UNCTAD 2007).

V prid uspešnosti določanja ključnih sektorjev in segmentiranja investorjev govori program spodbujanja ponovnih investicij bošnjaške nacionalne agencije FIPA, ki nudi močno podporo investitorjem iz kmetijske dejavnosti. Nizozemskemu investitorju iz prehranske industrije so pomagali pri vodenju birokratskih postopkov, pridobivanju veterinarskega dovoljenja in finančnih virov za širitev. Agencija je investitorju pomagala tudi pri vzpostavljanju mreže lokalnih dobaviteljev

in potrošnikov. Rezultati prizadevanj so pozitivni učinki na lokalno gospodarstvo, saj je investitor razvil močnejše vezi z bosanskimi podjetji, v načrtu pa ima nove širitvene projekte (World Bank Group 2012).

V Tanzaniji se tuji investitorji in vidni domači gospodarstveniki združujejo v nacionalni gospodarski svet, ki ga vodi predsednik države. Namen povezovanja je razpravljanje o vprašanih skupnega pomena, pomembnih za socialni in ekonomski razvoj Tanzanije. Člani sveta s tem pridobijo dostop do visokih vladnih uradnikov, posledično tudi njihovo zavedanje o morebitnih težavah pri poslovanju in posluh za predloge razvojnih ukrepov (UNCTAD 2007).

Svojevrsten in zelo uspešen pa je primer korejskega ombudsmana oz. varuha tujih investicij in povezane ekipe strokovnjakov za spodbujanje reinvesticij, ki ju je ustanovila korejska vlada. Skladno z zakonom uresničujejo načelo sedmih dni, kar pomeni, da se morajo v sedmih dneh odzvati na investitorjeve potrebe, in sicer tako, da iščejo rešitve za vsak primer posebej, pri tem pa tesno sodelujejo z različnimi vladnimi institucijami. Sistem ombudsmana in povezane ekipe se je v dobrem desetletju delovanja izkazal za odločilni dejavnik pri reševanju in odpravljanju težav tujih investitorjev, saj je bil kar v 75 odstotkih uspešen (UNCTAD 2007).

Vodilna agencija za spodbujanje tujih investicij v Latinski Ameriki, kostariška nacionalna agencija CINDE, je domiselno povezala dve aktivnosti, in sicer nudenje storitev investitorjem v poinvesticijskem obdobju (*after-care*) in izboljševanje investicijske klime (*policy advocacy*). Agencija organizira investicijske seminarje, ki pomagajo domačim in tujim podjetjem pri navezovanju novih poslovnih stikov, obravnavajo interesna področja obstoječih investitorjev in nudijo številne nasvete za odpravljanje težav in premagovanje izzivov. S tem ne vzpostavljajo le trdnega odnosa z obstoječimi investitorji, temveč se tudi trudijo prepoznati in zadovoljevati potrebe teh investitorjev, s čimer povečujejo njihovo zadovoljstvo (UNCTAD 2007).

Aktivnosti v poinvesticijskem obdobju se lahko izvajajo prek različnih institucij. Uspešen je primer avtomobilskega grozda DAC iz Južnoafriške republike, ki temelji na sodelovanju akademske sfere, organov nacionalne, pokrajinske in lokalne oblasti ter privatnih podjetij. Znotraj grozda se obstoječi investitorji povezujejo z drugimi podjetji iz panoge ter njihovimi dobavitelji, kupci in poslovnimi partnerji. Takšno povezovanje omogoča predvsem manjšim podjetjem doseganje mednarodnih standardov kakovosti in lažji vstop v dobaviteljsko mrežo avtomobilske industrije, tujim investitorjem pa tesnejšo in trajnejšo povezavo z lokalnim gospodarstvom. Izkoriščanje koncentracije sposobnosti, znanja in povezav povečuje konkurenčnost vseh sodelujočih in pomaga pri oblikovanju optimalne verige dodane vrednosti (UNCTAD 2007).

Na osnovi primerjav programov spremljanja obstoječih tujih investorjev različnih agencij opazimo, da Slovenija močno zaostaja za svojimi konkurentkami. Razlika med programi spodbujanja reinvesticij je v intenzivnosti ukrepov, ki izhajajo iz jasno opredeljene strategije spodbujanja (novih in obstoječih) tujih neposrednih investicij. Te pa Slovenija žal nima. Najprej bo namreč potrebno opredeliti, kakšen tip investicij želi država spodbujati in kakšne koristi si Slovenija želi pridobiti. Konkurenčne države, ki so v preteklosti prepoznale potencial (obstoječih) tujih investicij, so danes korak pred nami in uspešno pridobivajo naložbe višje dodane vrednosti, ki temeljijo na znanju, imajo močnejšo vodstveno avtonomijo in, ključno, svoje projekte v državah gostiteljicah z reinvestiranimi dobički nenehno širijo.

#### **2.2.2.6 Dejavniki priliva tujih neposrednih investicij**

Razlikujemo med tremi temeljnimi skupinami dejavnikov, ki skupaj odgovarjajo na vprašanje, zakaj se določeno podjetje odloči za (neposredno) investiranje v tujino. Ti dejavniki so:

- podjetniško specifične prednosti tujih investorjev (če določeno podjetje razpolaga z mednarodnimi konkurenčnimi prednostmi, obstajata večja verjetnost in možnost za investiranje v tujino);
- internalizacijske prednosti (če ima določeno podjetje izkušnje z izvozom in internacionalizacijo poslovanja, je poteza za investiranje v tujino bolj verjetna);
- lokacijsko specifični dejavniki (odločitev za investiranje v tujino je močno povezana tudi z dejavniki investicijskega okolja oz. privlačnosti določene države za lociranje tuje investicije)

(Dunning v Rojec in drugi 2007a).

Morda se zdijo dejavniki, povezani z investicijskim okoljem, z vidika investitorjeve odločitve drugotnega pomena, saj morajo biti pred odločitvijo najprej izpolnjeni ekonomski razlogi, a so za izbrano državo, ki spodbuja TNI, ti dejavniki ključni. Od dejavnikov investicijskega okolja je namreč odvisno, ali se bo investitor širil oz. selil v tujo državo, in najpomembneje, katero državo bo izbral za investicijsko destinacijo (Dunning v Rojec in drugi 2007a).

Neugodna investicijska klima lahko, kot menijo Rojec in drugi (2007b, 18) »odvrne tujega investitorja, ki bi se sicer zaradi tržnih ali stroškovnih motivov odločil za investicijo«. Iz tega razloga smatram, da so specifične aktivnosti spodbujanja TNI, ki jih izvaja agencija, zelo pomembne. Ne nazadnje so te aktivnosti edine, ki lahko sledijo trendom in se prilagajajo trgu.



## Lokacijsko specifični dejavniki

Lokacijsko specifične dejavnike nadalje delimo na tržne dejavnike in dejavnike investicijske klime. Obe kategoriji dejavnikov skupaj pojasnjujeta, zakaj se tuji investitor odloči za investiranje v izbrani državi. Med tržne dejavnike štejemo velikost in rast trga izbrane države, strateško lego države, učinkovitost in razpoložljivost delovne sile, virov, dobaviteljev in podobno (Dunning v Rojec in drugi 2007a).

Investitorjevo odločitev o lokaciji same investicije nadalje podpirajo dejavniki investicijske klime. Ti dejavniki so »mehkejši«, saj jih je moč z različnimi ukrepi preoblikovati. Dejavniki investicijske klime so regulatorni in ekonomsko-politični okvir določene države (makroekonomsko okolje države, pravni okvir, ekonomska, politična in socialna stabilnost, politika do TNI, finančne spodbude ipd.) ter ukrepi za spodbujanje investicij (marketinške aktivnosti spodbujanja TNI) (Dunning v Rojec in drugi 2007a). Lokacijsko specifični dejavniki so konkretnije predstavljeni v spodnjih alineah.

### LOKACIJSKO SPECIFIČNI DEJAVNIKI

#### - TRŽNI DEJAVNIKI:

- trg izbrane države (velikost, struktura in rast trga, dostop do tujih trgov ...);
- razpoložljivost in cena proizvodnih dejavnikov (cena in razpoložljivost kvalificirane delovne sile, infrastruktura ...);
- možnost učinkovite proizvodnje (produktivnost delovne sile, transportni in komunikacijski stroški ...).

#### - DEJAVNIKI INVESTICIJSKE KLIME:

- regulatorni in ekonomsko-politični okvir TNI (politična, ekonomska, pravna in socialna stabilnost, politika trga dela, davčna politika, investicijske finančne spodbude, pravni okvir vstopa na trg ...);
- ukrepi za spodbujanje investicij (gradnja imidža države kot primerne lokacije za TNI, neposredno pridobivanje TNI, zagotavljanje storitev potencialnim in obstoječim tujim investitorjem)  
(Wells in Wint 1990; Dunning 1994; Kotler in drugi 1997; UNCTAD 1998; Rojec in drugi 2007a).

Najrazličnejše analize motivov tujih investitorjev razkrivajo, da so tržni dejavniki osrednje načelo odločanja glede države prejemnice TNI. Najpomembnejši med njimi so velikost trga, rast prebivalstva, rast in velikost BDP, bližina izvoznih trgov ter razpoložljivost, stroški in kvaliteta proizvodnih »inputov«. Dejavniki investicijske klime so po pomembnosti šele na drugem mestu. Med njimi pa investitorji največkrat izpostavljajo politično in makroekonomsko stabilnost, zakonodajni okvir,

davčno politiko, politiko trga dela in obravnavanje tujih investitorjev. Med manj pomembnimi dejavniki šele najdemo investicijske spodbude (finančne spodbude in marketing države kot primerne lokacije za TNI) (Dunning 1994; UNCTAD 1998; Rojec 2000; UNCTAD 2001; Rojec in drugi 2007b; 2011).

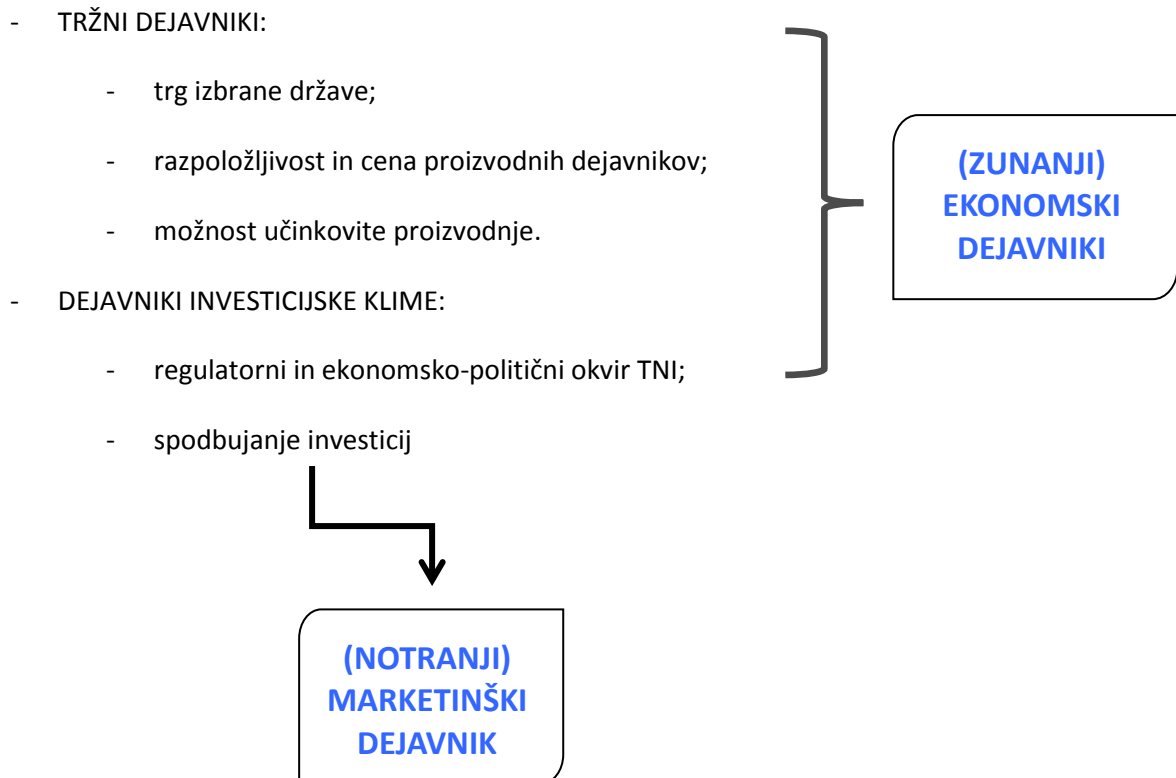
V skladu z osnovnim ciljem naloge bom podrobno preučevala zgolj en element investicijske klime, to je dejavnik specifične politike spodbujanja TNI (ukrepi za spodbujanje investicij). Ob tem še zdaleč ne mislim, da so ostali elementi investicijske klime manj pomembni. Prav nasprotno, politična in makroekonomska stabilnost ter ustrezen zakonodajni in administrativni okvir za poslovanje so ključni elementi investicijske klime. Vendar so le ukrepi spodbujanja TNI tisti, ki jih država oblikuje in izvaja izključno zaradi TNI. Vsa ostala regulativa in politika, ki je ključni sestavni del investicijskega okolja za TNI, nista namenjeni specifično TNI, temveč tako domačim kot tujim podjetjem.

V kolikor država sama v glavnem ne more odločilno vplivati na svojo osnovno privlačnost za TNI, ki se odraža v velikosti trga ter razpoložljivosti in ceni proizvodnih dejavnikov, pa lahko še kako močno vpliva na posamezne elemente investicijske klime in s tem mislim zlasti na smer in intenzivnost politike spodbujanja tujih neposrednih investicij, kamor štejemo zakonodajni okvir za TNI, marketing države (program spodbujanja tujih investicij) in dodeljevanje investicijskih spodbud.

Zakonodajni okvir za TNI se pripravlja na ravni Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo, potrjuje na vladnem nivoju, realizira pa na ravni izvajalske agencije ministrstva prek programa spodbujanja tujih investicij. Program narekuje smernice za izvajanje dveh skupin aktivnosti, to sta marketing države oz. program spodbujanja tujih investicij in javni razpis za dodeljevanje nepovratnih finančnih spodbud za TNI (Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij, 4. čl.). Glede na to, da finančne spodbude spadajo med dejavnike regulatornega in ekonomsko-političnega okvira za TNI, jim v nalogi ne bom posvečala pozornosti, temveč se bom osredotočila zgolj na program spodbujanja tujih investicij, konkretnije na aktivnosti, ki spodbujajo reinvesticije (storitve za obstoječe tuje investitorje). Dejavniki, ki vplivajo na reinvestiranje, so predstavljeni v naslednjem poglavju.

Z vidika agencije za spodbujanje investicij so torej tržni dejavniki konstantni, saj nanje nima vpliva. Enako smo ugotovili za regulatorni in ekonomsko-politični okvir za TNI, zato bom to skupino dejavnikov poimenovala (zunanji) ekonomski dejavniki. Specifične aktivnosti spodbujanja TNI bom potemtakem imenovala (notranji) marketinški dejavniki, saj so te aktivnosti edine, ki lahko sledijo trendom, se prilagajajo trgu in so v pristojnosti (in odgovornosti) agencije.

Skica 2.1: Dejavniki, ki vplivajo na investitorjevo odločitev o lokaciji investiranja – LOKACIJSKO SPECIFIČNI DEJAVNIKI



Vir: Wells in Wint (1990); Dunning (1994); Kotler in drugi (1997); UNCTAD (1998); Rojec in drugi (2007b).

### 2.2.2.7 Dejavniki priliva reinvesticij

Reinvesticije se ustvarjajo prek obstoječih investitorjev v državi prejemnici. Ker je investitor v državi že prisoten (odločitev o izbiri lokacije je že sprejeta), na njegovo odločitev o reinvestiranju vpliva bistveno manjše in omejeno število dejavnikov kot pri začetni investiciji (UNCTAD 2007). Skladno z namenom naloge v nadaljevanju pojasnujem dejavnike, ki vplivajo na investitorjevo odločitev glede reinvestiranja.

Strokovna literatura loči med dvema skupinama dejavnikov. Prva skupina dejavnikov vpliva na investitorjevo odločitev o repatriaciji dobička nazaj v matično podjetje, medtem ko druga skupina dejavnikov vpliva na odločitev o ponovnem investiranju (v obstoječe podjetje s tujim kapitalom). Močnejši kot so vplivi prve skupine dejavnikov, manjša je verjetnost, da bo reinvestiranje realizirano, in obratno. Močnejši vplivi druge skupine dejavnikov predstavljajo manjšo verjetnost za repatriacijo dobička.

Med najpomembnejše dejavnike, ki spodbujajo reinvesticije, spadajo privlačne investicijske priložnosti v državi prejemnici. Odločilni dejavnik investicijskih priložnosti je pozitivna rast BDP v državi gostiteljici, saj ustvarja primerno okolje za (re)investiranje. Pomemben pa je tudi dohodek tujih investorjev v državi gostiteljici. Višje ravni dohodka omogočajo boljše pogoje delovanja v dani gospodarski panogi, s tem pa se spodbujajo reinvesticije. Pozitiven vpliv na reinvesticije ima tudi donosnost podružnice, ki izhaja iz učinkovitega izkoriščanja razpoložljivih virov v državi gostiteljici. Zadnji, pa vendar z vidika magistrske naloge ključen dejavnik v prid odločitvi o reinvestiranju predstavlja agencija za spodbujanje investicij, in sicer s programom spodbujanja reinvesticij oz. t. i. programom »after-care« storitev (Lundan 2006, 41–45; UNCTAD 2007, 11–12). Opis dejavnikov je razbrati iz spodnje razčlenitve.

#### **Dejavniki, ki spodbujajo vrnitev dobička v matično podjetje:**

- RAZVREDNOTENJE VALUTE: trajna deprecijacija valute v državi prejemnici spodbuja tuje investitorje k repatriaciji dobička;
- SISTEM OBVLADOVANJA IN VODENJA GOSPODARSKIH DRUŽB (*corporate governance* – korporacijsko upravljanje): v liberalnem tržnem sistemu so investitorji bolj nagnjeni k izplačilu dobičkov, medtem ko le-to manj velja za investitorje v koordiniranem tržnem gospodarstvu;
- OBDAVČITEV DOHODKA PODJETJA V TUJINI (davčni sistem):
  - vedenjski učinki vplivajo na način, kako bo podjetje v tujini vrnilo dobiček matičnemu podjetju (prek dividend, obresti ali licenčnin);
  - lokacijski učinki (davek na dobiček ter davek na repatriacijo dobička v gostujoči in matični državi)  
(Lundan 2006).

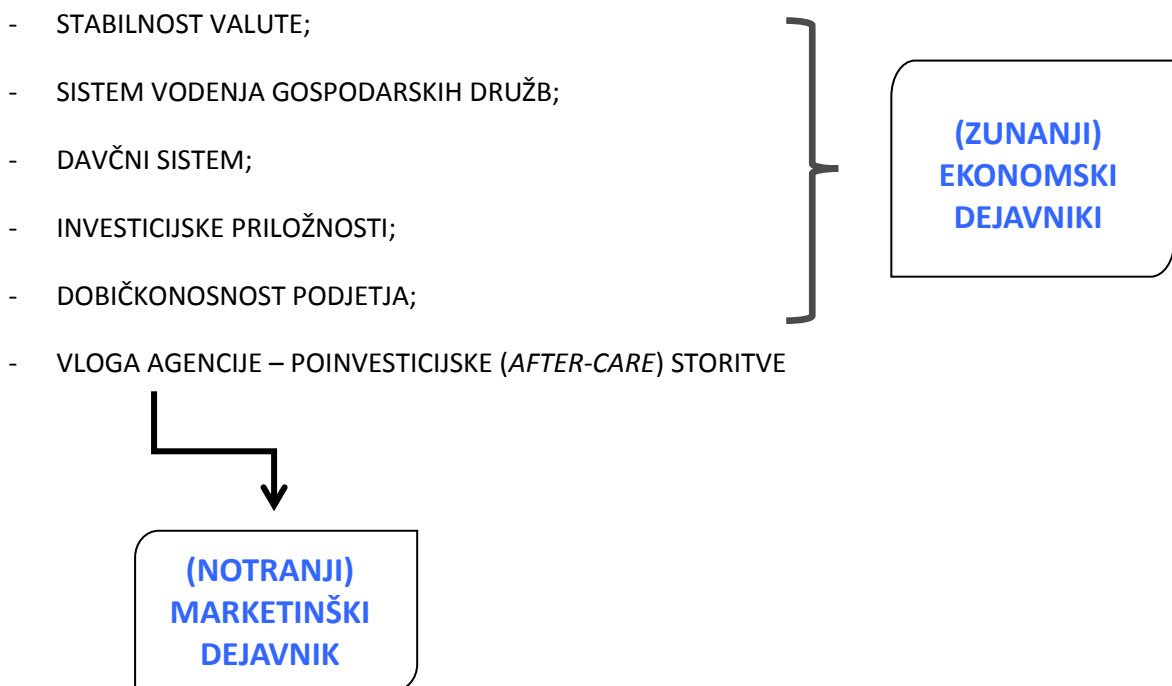
#### **Dejavniki, ki vplivajo na reinvestiranje:**

- PRIVLAČNE INVESTICIJSKE PRILOŽNOSTI v državi prejemnici spadajo med najpomembnejše dejavnike reinvestiranja:
  - odločilni dejavnik investicijskih priložnosti je pozitivna rast BDP v državi prejemnici, saj ustvarja primerno okolje za (re)investiranje;
  - privlačne investicijske priložnosti seveda pridejo do izraza ob višjih ravneh donosnosti, ki omogočajo boljše pogoje delovanja v dani gospodarski panogi;
- DOBIČKONOSNOST PODJETJA V TUJINI, ki izhaja iz učinkovitega izkoriščanja razpoložljivih virov v državi prejemnici;

- VLOGA AGENCIJE ZA SPODBUJANJE INVESTICIJ (agencija prek aktivnosti, ki jih nudi obstoječim investorjem v poinvesticijskem obdobju, ohranja investicije v domačem okolju in spodbuja reinvestiranje)  
(Lundan 2006).

Ne glede na namen posameznega dejavnika lahko vsakega od njih ponovno razdelim v dve skupini, in sicer v skupino (zunanjih) ekonomskih in (notranjih) marketinških dejavnikov.

Skica 2.2: Dejavniki, ki vplivajo na investorjevo odločitev o reinvestiranju – DEJAVNIKI REINVESTIRANJA



Vir: Lundan (2006).

#### 2.2.2.7.1 Ekonomski (zunanji) dejavniki

Med zunanje dejavnike uvrščam dejavnike, kot so stabilnost domače valute, zakonsko predpisan sistem vodenja gospodarskih družb, davčni sistem, investicijske priložnosti in dobičkonosnost tujega podjetja v domačem okolju. Vseh teh pet dejavnikov je z vidika agencije za spodbujanje agencije danih, saj nanje nima vpliva.

## **Stabilnost valute**

Stabilnost evra še zdaleč ni odvisna le od slovenskega gospodarstva in finančnih institucij, temveč od celotnega evro območja in razmerja do drugih svetovnih valut. Kakor koli, po statistiki Banke Slovenije (2012b) prihaja kar 78,3 % vrednosti vseh TNI v Sloveniji s strani držav članic Evropske monetarne Unije. Deseterica največjih investorjev prihaja iz Avstrije, Švice, Italije, Francije, Nemčije, Nizozemske, Hrvaške, Velike Britanije, Belgije in Luksemburga. Dejavnik stabilnosti valute je torej relevanten približno petini celotne populacije TNI v Sloveniji.

## **Sistem obvladovanja in vodenja gospodarskih družb ter obdavčitev prihodka**

Sistem vodenja gospodarskih družb in davčni sistem sta opredeljena z ustreznimi zakonskimi akti.

V razvitih tržnih gospodarstvih sta se oblikovali dve ureditvi korporacijskega upravljanja: enotirni (anglosaški) in dvotirni (kontinentalno evropski). V enotirnem sistemu obstajata dva organa upravljanja: skupščina delničarjev in upravni odbor z vodstvenimi in nadzornimi funkcijami, medtem ko v dvotirnem sistemu upravljajo delniško družbo trije organi: nadzorni svet, skupščina delničarjev in uprava (Bohinc 2007). Zakon o gospodarskih družbah (2012) dovoljuje delničarjem prosto izbiro glede sistema vodenja slovenskih gospodarskih družb. Enako ureditev najdemo tudi v Franciji in na Hrvaškem. V Avstriji, Nemčiji in na Nizozemskem je v uporabi dvotirni sistem korporacijskega upravljanja, medtem ko uporabljajo v Švici, Italiji, Belgiji, Veliki Britaniji in Luksemburgu enotirni sistem vodenja. Gledano s perspektive tujega investitorja je torej dejavnik sistema vodenja gospodarskih družb irelevanten, saj je odločitev glede sistema vodenja slovenskega podjetja v rokah delničarjev.

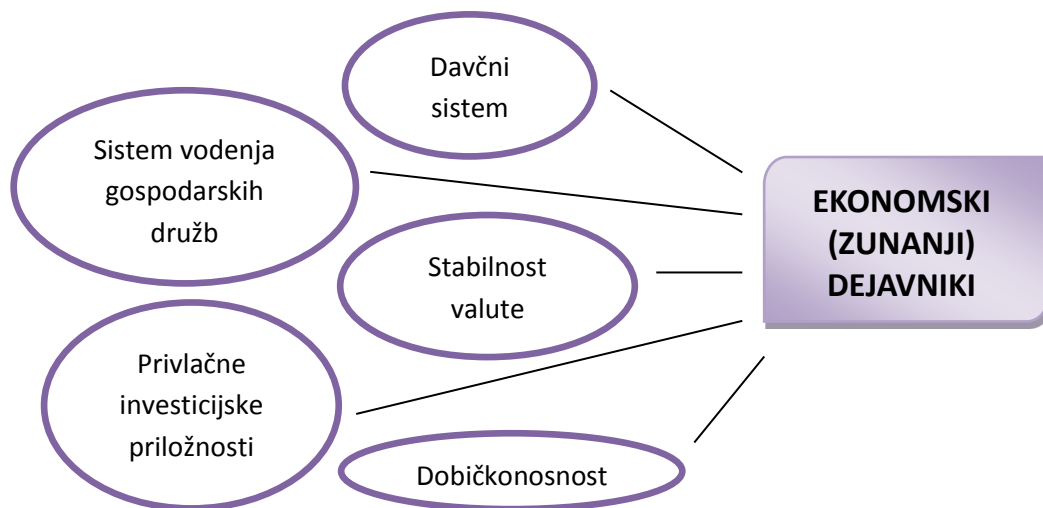
Med davki, ki vplivajo na repatriacijo dobička v matično podjetje, igrata najpomembnejšo vlogo davek na dobiček oz. davek od dohodka pravnih oseb, ki znaša 17 % v Sloveniji (do vključno leta 2011 je znašal 20 %, leta 2012 je bil postavljen pri 18 %) in velja tudi za v bodoče ter davek na repatriacijo dobička. Slednji je za države EU ničeln, od koder prihaja kar 82,2 % vseh TNI (Banka Slovenije 2012b; Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb 2013), za ostale države, ki s Slovenijo nimajo podpisanega sporazuma o preprečevanju dvojnega obdavčevanja, pa je ta davek 15-odstoten (v sporazumih se stopnja davka določi med 5 in 10 %) (MF 2012).

## **Investicijske priložnosti in dobičkonosnost**

Vstran zakonodajnim podlagam so privlačne investicijske priložnosti in dobičkonosnost tujega podjetja odvisni od širšega tržnega mehanizma, kot so panoga, v kateri deluje podjetje, stopnja rasti trga, konkurenčnost države ipd. Različne ekonomske institucije napovedujejo Sloveniji dokaj nizko,

celo negativno rast bruto domačega proizvoda (BDP), in sicer -2,4 % za leto 2013, -0,8 % za leto 2014 in 0,4 % za leto 2015 (UMAR 2013). Manj spodbudni so tudi rezultati mednarodnih kazalnikov svetovne konkurenčnosti (Institute for Management Development – IMD meri kratkoročno svetovno konkurenčnost, World Economic Forum – WEF ocenjuje konkurenčnost držav na dolgi rok, Doing Business – DB raziskuje enostavnost poslovanja), saj je Slovenija v zadnjih treh letih nazadovala prav na vseh lestvicah (Damijan 2012; 2013). Napovedi glede počasnega gospodarskega okrevanja in kazalci poslabšanja konkurenčnega položaja Slovenije lahko odvrnejo investitorja od namere o reinvestiranju.

Skica 2.3: Ekonomski poddejavniki, ki vplivajo na reinvestiranje



Vir: Prirejeno po Lundan (2006).

Ekonomski dejavniki so združeni v pojasnjevalno spremenljivko »Percepcija\_ekonomskih\_dejavnikov«.

### 2.2.2.7.2 Marketinški (notranji) dejavniki

Za razliko od prej omenjenih »trdih« ekonomskih dejavnikov pa strokovnjaki navajajo še en vidik vpliva na investitorjevo odločitev o reinvestiranju, in sicer vlogo agencije za spodbujanje investicij.

V poinvesticijskem obdobju se investitor srečuje z različnimi izzivi. Pri premagovanju teh izzivov se praviloma obrne na ustrezne podporne subjekte in koristi njihove storitve. Sočasno se odvija poinvesticijsko vrednotenje alternativ. Ta stopnja se običajno konča z zadovoljstvom ali nezadovoljstvom investitorja z opravljeno storitvijo in stopnjo zaupanja do investicijskega okolja, ki

sta možna vzroka za ponovno investiranje. Poleg teh dveh dejavnikov bom raziskovala vpliv tudi ostalih elementov marketinškega spleta. Ti dejavniki se v raziskovalnem delu pojavljajo pod oznako marketinški (notranji) dejavniki.

Tako imenovane »after-care« storitve predstavljajo glavno orodje komuniciranja, s pomočjo katerega agencija vzpostavlja in ohranja vez z obstoječimi tujimi investitorji. Ker so storitve namenjene obstoječim investitorjem po izvedeni investiciji, jih imenujemo tudi storitve za tuje investitorje v poinvesticijskem obdobju. V prvi vrsti jih izvajajo agencije za spodbujanje investicij skupaj z zasebnimi (odvetniške pisarne, kadrovske agencije, agencije za raziskavo trga idr.) in z javnimi (regionalne razvojne agencije, tehnološki parki, združenja investitorjev, različna ministrstva) organizacijami (UNCTAD 2007, 11). Namen *after-care* storitev je ohranjati obstoječe investitorje v državi investitorici in spodbujati reinvesticije. Obsegajo različne storitve, od pomoči investitorjem pri pridobivanju obratovalnih in delovnih dovoljenj (administrativne storitve), operativnih storitev, ki omogočajo učinkovito in uspešno delovanje tujih investitorjev, do strateških storitev, ki vplivajo na prihodnje usmeritve tujih investitorjev (UNCTAD 2007, 14–15).

Marketinške dejavnike reinvestiranja bi lahko aplicirali na koncept ponovnega nakupa. Tekom investicije tuji investitor prvič dejansko ovrednoti svojo odločitev in občuti bodisi zadovoljstvo ali nezadovoljstvo z investiranjem v tujo državo. Stopnja zadovoljstva je odvisna predvsem od pričakovanj o investicijskem okolju, ki si jih je tuji investitor ustvaril pred odločitvijo za investiranje. Pričakovanja se običajno oblikujejo na podlagi obsežnih analiz investicijskega okolja, oglaševanja investicijske lokacije, priporočil investitorjev, ki so takšno odločitev že realizirali, ali iz investitorjevih preteklih izkušenj, v kolikor govorimo o vsaki nadaljnji reinvesticiji. Investitor svoja pričakovanja primerja z dejanskim stanjem, od česar je odvisna njegova odločitev za ponovno investiranje (prirejeno po Kline in Ule 1996, 221–222).

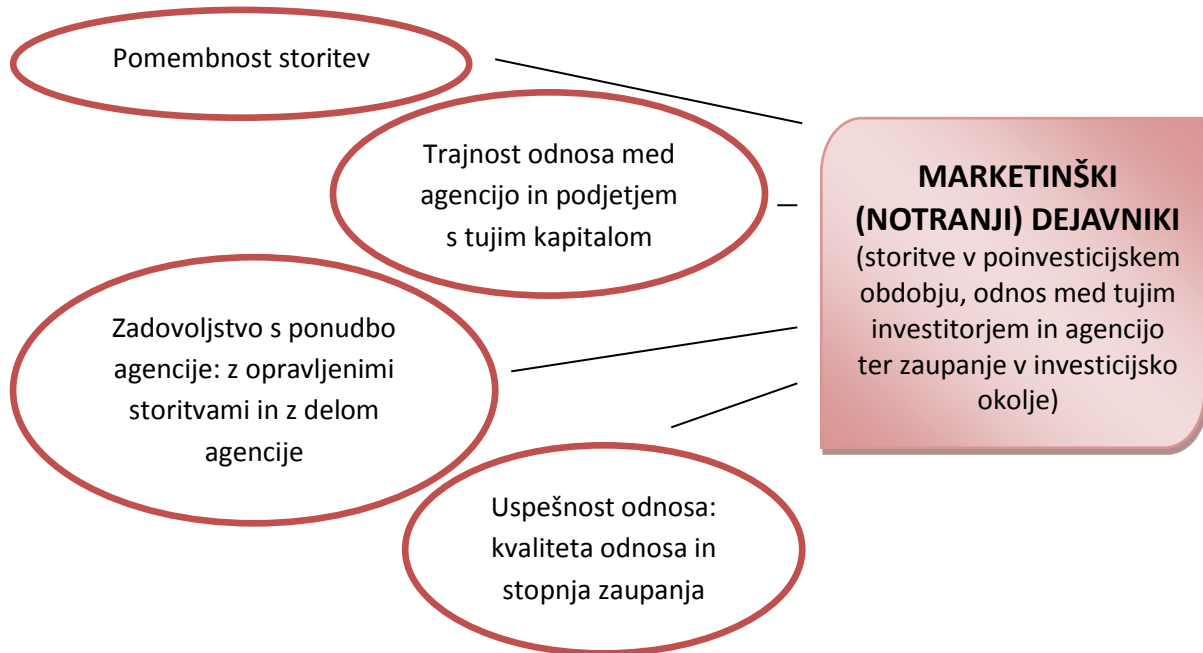
Odločitvi za investiranje v državo prejemnico sledi vzpostavitev poslovanja in poinvesticijsko ocenjevanje, ki je z vidika reinvestiranja ključno. Ovrednotenje lokacije in odločitve za reinvestiranje je povezano tudi s stopnjo zaupanja, zavezanosti, odgovornosti in pripadnosti podjetja s tujim kapitalom (slovenskemu) investicijskemu okolju. Na tej točki igra pomembno vlogo agencija za spodbujanje investicij, ki investitorjem ponuja storitve v poinvesticijskem obdobju in lahko z njimi vzpostavi dolgoročen in vzajemno koristen odnos.

Izvajanje *after-care* storitev namreč zahteva od agencije neprestano komunikacijo s tujim investitorjem, kar ne nazadnje tudi omogoča pridobivanje informacij in nasvetov iz prve roke glede



izboljševanja investicijske klime. Wells (1999, 4) meni, da bi se morale države, ki zaradi svoje (ne)privlačnosti niso zmožne privabiti novih investicij, v svojih programih za spodbujanje investicij osredotočati predvsem na *after-care* storitve. S tem, ko bodo izboljševale investicijsko klimo za obstoječe investitorje, bodo hkrati ustvarjale atraktivno okolje tudi za nove investicije.

Skica 2.4: **Marketinški poddejavniki, ki vplivajo na reinvestiranje**



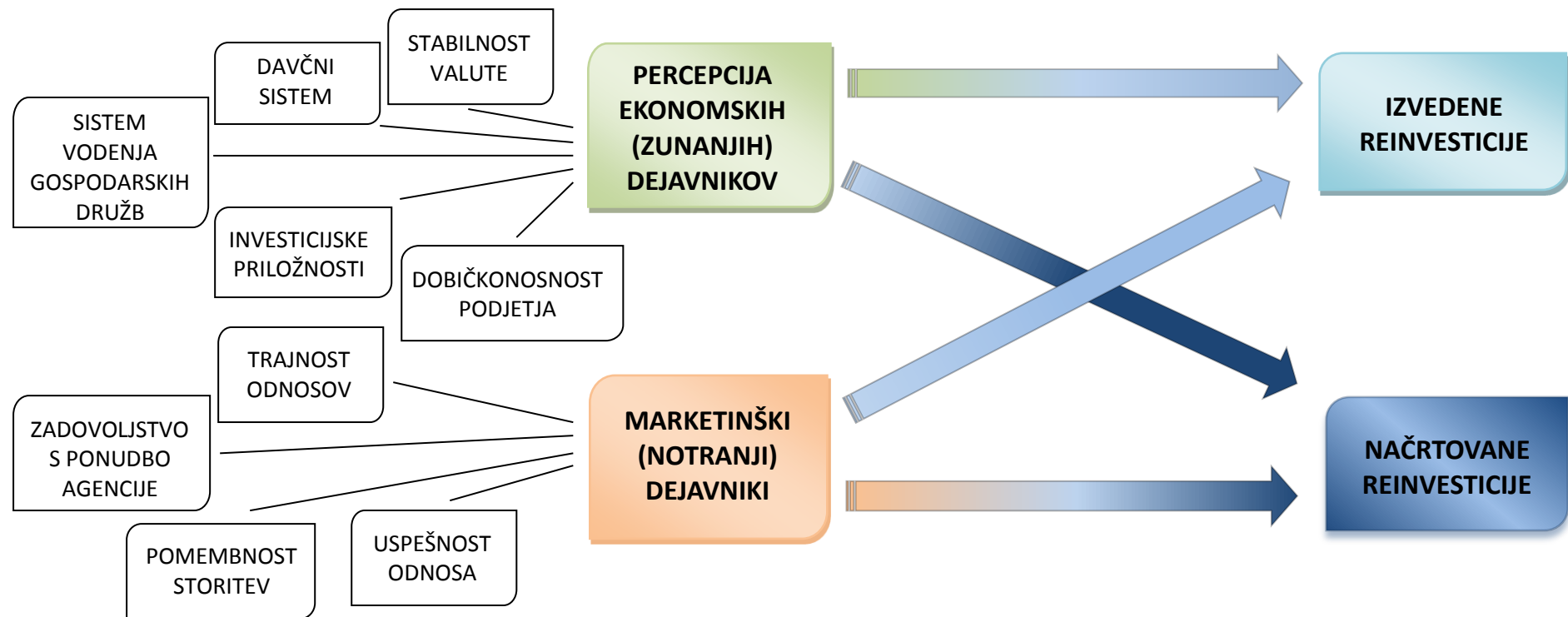
Vir: Prirejeno po Kline in Ule (1996); Kotler (1998); Lundan (2006); Zeithaml in drugi (2009).

Marketinški dejavniki so združeni v pojasnjevalno spremenljivko »Marketinški\_dejavniki«.

## 2.3 SKLEP TEORETIČNEGA DELA

Obe skupini dejavnikov (ekonomski in marketinški) skupaj vplivata na investitorjevo odločitev, kolikšna vrednost in kolikšen delež dobička se reinvestira v obstoječe podjetje s tujim kapitalom ter kako pogosto se reinvestiranje realizira. V raziskovalnem delu naloge skušam ugotoviti, kolikšen delež vpliva lahko pripišemo (notranjim) marketinškim dejavnikom, oz. natančneje, kolikšen vpliv ima slovenska agencija za spodbujanje investicij na obstoječe tuje investitorje v Sloveniji v primerjavi z (zunanji) ekonomskimi dejavniki oz. konkretno s percepcijo ekonomskih dejavnikov. S pomočjo analize preverjam, ali so izvedene in načrtovane reinvesticije odvisne od istih dejavnikov. Na podlagi razpoložljive teorije oblikujem spodnji raziskovalni model, ki ponazarja skupek vplivov na investitorja pri odločitvi oz. nameri za reinvestiranje.

Skica 2.5: Raziskovalni model



### **3. EMPIRIČNA RAZISKAVA**

#### **3.1 Namen in cilji raziskave**

Podlage za smernice vladnih ukrepov za spodbujanje TNI izvirajo iz vsakoletne raziskave poslovnega okolja med podjetji s tujim in z mešanim kapitalom, ki ga po naročilu agencije izvajata bodisi Inštitut za ekonomska raziskovanja bodisi Center za mednarodne odnose. Raziskav, ki bi se lotevale motivov in vzrokov za reinvestiranje obstoječih investorjev, pa žal v obsežni literaturi TNI ni zaslediti, ne nazadnje primanjkuje tudi analiz merjenja učinkov marketinških aktivnosti, ki jih izvajajo javni organi. Iz tega razloga menim, da bi bilo potrebno ne zgolj preveriti smotrnost davkoplačevalskega denarja, ki se namenja agenciji za spodbujanje investicij, temveč izmeriti, kolikšen in kakšen vpliv ima omenjena agencija na obstoječe investitorje pri njihovi odločitvi o reinvestiranju, kar je tudi osnovni namen magistrske naloge.

Cilji naloge so na podlagi teoretične razprave in rezultatov raziskave:

- preučiti investitorjeve motive in analizirati vplive na investitorjevo odločitev glede reinvestiranja;
- raziskati razlike med dejavniki izvedenih in načrtovanih reinvesticij;
- evalvirati učinkovitost slovenske agencije za spodbujanje investicij;
- kritično ovrednotiti sredstva agencije, namenjena marketinškim aktivnostim;
- oblikovati smernice za presojo programa poinvesticijskih storitev za obstoječe tuje investitorje in
- predlagati usmeritve razvoja aktivnosti spodbujanja reinvesticij agencije.

#### **3.2 Operacionalizacija spremenljivk**

S pomočjo raziskave skušam ugotoviti, kaj je tisto, kar investitorjem pomaga pri odločitvi glede reinvestiranja in kaj jih od reinvestiranja odvrča. V ta namen sem na podlagi razpoložljive literature izoblikovala dva sklopa pojasnjevalnih spremenljivk, ki sta operacionalizirana in pojasnjena na naslednjih straneh.

V raziskovalnem delu naloge sem uporabila 2 odvisni in 2 sklopa neodvisnih spremenljivk. Odvisni spremenljivki merita reinvestiran dobiček: prva se nanaša na pretekle (reinvesticije v poslovnem letu 2009, 2010 in 2011), druga na prihodnje projekte tujega investitorja (načrtovane reinvesticije na način predvidevanja tujih investorjev za poslovno leto 2012, 2013 in 2014).

Vplive na odvisni spremenljivki raziskujem s pomočjo naslednjih sklopov pojasnjevalnih spremenljivk: investitorjeva percepcija ekonomskih dejavnikov investicijskega okolja in marketinški dejavniki. Znotraj sklopa marketinških dejavnikov najdemo dodatne 4 dimenzije: pomembnost storitev v poinvesticijskem obdobju za podjetja s tujim kapitalom, zadovoljstvo investitorjev s storitvami in z delom agencije ter trajnost in uspešnost odnosa med tujim investitorjem in agencijo.

### 3.2.1 Percepcija ekonomskih dejavnikov

Percepcija ekonomskih dejavnikov meri investitorjevo zaznavanje zunanjih ovir in spodbud za poslovanje podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji in pomembnost teh ovir oz. spodbud pri odločitvi glede reinvestiranja. Prav tako meri investitorjevo zaznavanje ekonomskih dejavnikov investicijskega okolja, v katerem posluje. Ugotoviti skušam, kateri dejavniki iz zunanjega okolja so percipirani kot prednost (spodbujajo reinvestiranje) in kateri kot slabost (zavirajo reinvestiranje).

Za potrebe merjenja investitorjeve percepcije ekonomskih dejavnikov sem oblikovala dve skupini indikatorjev, in sicer skupino enaindvajsetih (21) indikatorjev »ovire in spodbude«, ki merijo oceno zunanjih ovir in spodbud za poslovanje podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji ter skupino šestindvajsetih (26) indikatorjev »investicijsko okolje«, ki predstavljajo trditve o slovenskem investicijskem okolju. Uporabljena je bila 5-stopenjska lestvica definiranih kategorij za oceno posamezne ovire in spodbude ter 5-stopenjska Likertova lestvica za oceno strinjanja s trditvami o investicijskem okolju, kjer pomeni ocena 1 popolnoma nestrinjanje, ocena 5 pa popolno strinjanje s trditvijo.

Tabela 3.1: Indikatorji skupine »ovire in spodbude«

INDIKATORJI		OCENA						
INFRASTRUKTURA	Transportni stroški	Izredno nizki	1	2	3	4	5	Izredno visoki
	Prometna infrastruktura	Zelo dobro razvita	1	2	3	4	5	Zelo slabo razvita
	Energetski stroški	Izredno poceni	1	2	3	4	5	Izredno drago
	IKT stroški	Izredno nizki	1	2	3	4	5	Izredno visoki
NEPREMIČNINE	Ponudba razpoložljivih poslovnih nepremičnin	Izredno majhna	1	2	3	4	5	Izredno velika
		Izredno poceni	1	2	3	4	5	Izredno drago
	Administrativni postopki, povezani z nepremičninami (prepis lastništva, vpis v zemljiško knjigo, gradbeno dovoljenje ...)	Izredno zapleteni	1	2	3	4	5	Popolnoma nezapleteni
		Skrajno kratkotrajni	1	2	3	4	5	Skrajno dolgotrajni

INDIKATORJI		OCENA						
DELOVNA SILA	Razpoložljivost ustrezno usposobljene delovne sile	Izredno velika	1	2	3	4	5	Izredno majhna
	Stroški delovne sile	Izredno visoki	1	2	3	4	5	Izredno nizki
	Postopek odpuščanja zaposlenih	Popolnoma enostaven	1	2	3	4	5	Izredno zapleten
	Zakonodajni postopki pri zaposlovanju tujcev iz tretjih držav	Izredno zapleteni	1	2	3	4	5	Popolnoma enostavni
DAVKI	Davek na dobiček oz. davek od dohodka pravnih oseb	Izredno visok	1	2	3	4	5	Izredno nizek
	Davek na repatriacijo dobička oz. davek na prenos dohodka matičnemu podjetju	Izredno nizek	1	2	3	4	5	Izredno visok
POSLOVANJE	Pridobivanje kreditov	Popolnoma enostavno	1	2	3	4	5	Izredno težavno
	Evro valuta	Izredno stabilna	1	2	3	4	5	Izredno nestabilna
	Plačilna disciplina	Zelo slaba	1	2	3	4	5	Zelo dobra
	Korupcija	Izredno velika	1	2	3	4	5	Izredno majhna
ZAKONODAJA	Obravnava tujih investitorjev	Popolnoma netransparentna	1	2	3	4	5	Popolnoma transparentna
	Učinkovitost sodnega sistema	Popolnoma učinkovit	1	2	3	4	5	Popolnoma neučinkovit
	Varstvo konkurence	Popolnoma ustrezno	1	2	3	4	5	Popolnoma neustrezno

Indikatorji skupine »investicijsko okolje«:

- Slovenija je majhen, vendar hitro rastoč in relativno bogat trg, kar zadeva kupno moč prebivalstva in BDP. (+)
- Vzpostavitev podjetja v Sloveniji odpira vrata na pomemben trg: trg Evropske unije. (+)
- Produktivnost in kvaliteta slovenske delovne sile sta nizki. (-)
- Slovenija ne predstavlja primerne lokacije za targetiranje trgov držav bivše Jugoslavije. (-)
- Slovenija je odlično povezana z gospodarsko pomembnimi evropskimi regijami v sosednjih Avstriji in Italiji ter bližnji Nemčiji. (+)
- Izobražena delovna sila z dobrim obvladovanjem tujih jezikov in visoko ravni računalniške pismenosti je popolnoma nepomemben motiv za investiranje v Slovenijo. (-)

- Slovenija je na dobri poti k rastoči tehnološki in inovacijski usmerjenosti podjetij ter kvaliteti raziskovalnih institucij. (+)
- Visoka izvozna usmerjenost slovenskega gospodarstva in neposredne investicije slovenskih podjetij v tujini kažejo na visoko mednarodno konkurenčnost slovenskih podjetij in posledično na obstoj ustrezne fizične, regulatorne in poslovne infrastrukture za mednarodno poslovanje. (+)
- Strateški geografski položaj Slovenije je slab. (-)
- Slovensko energetska omrežje je slabo razvejano in nekakovostno. (-)
- Slovenija ima še dovolj razvojnega potenciala. (+)
- IKT infrastruktura Slovenije je dobro razvita (relativno visoka stopnja penetracije IKT, hiter razvoj elektronskih komunikacij, digitalizirano omrežje, sposoben IKT sektor s celotnim spektrom znanja za razvoj in uvajanje e-storitev in e-poslovanja). (+)
- Kvaliteta izobraževalnega sistema je nizka, zlasti na ravni sekundarnega in terciarnega izobraževanja. (-)
- Slovenija je makroekonomsko nestabilno okolje. (-)
- Slovenija nudi privlačne investicijske priložnosti. (+)
- Slovenija ne nudi prijetnega in varnega okolja za bivanje. (-)
- Slovenija je v primerjavi z drugimi državami (Madžarska, Češka, Slovaška, Hrvaška, Srbija, Poljska, BiH) boljša izbira, vendar ne idealna. (+)
- Kvaliteta življenja v Sloveniji dodatno prispeva k ugodnemu investicijskemu okolju. (+)
- Slovensko poslovno okolje je neprimerno za opravljanje različnih dejavnosti. (-)
- V povprečju ocenjujemo, da je poslovanje v Sloveniji donosno. (+)
- O umiku iz Slovenije bomo razmišljali, če drugo leto zapored ne bi dosegali dobička. (-)
- Na odločitev o prenosu dobička matičnemu podjetju (tujemu investitorju) slovensko podjetje s tujim kapitalom nima vpliva. (-)
- Vrnitev dobička matičnemu podjetju je del poslanstva slovenskega podjetja. (-)
- Naša odločitev o reinvestiranju je močno povezana s pozitivno gospodarsko rastjo Slovenije. (-)
- Stimulativno gospodarsko okolje je naš predpogoj za reinvestiranje v slovensko podjetje. (-)
- Na našo odločitev o vrnitvi dobička matičnemu podjetju vpliva sistem vodenja slovenskega podjetja (enotirni oz. dvotirni sistem korporacijskega upravljanja). (-)

Trditve z oznako »-« so bile v vprašalniku oblikovane kot negativne trditve in kasneje za lažjo analizo rekodirane.

### **3.2.2 Marketinški dejavniki**

Marketinški dejavniki pojasnjujejo, kako pomembno vlogo lahko pripišemo agenciji pri vplivanju na investitorjevo odločitev glede reinvestiranja. Konkretno spremenljivka meri različne marketinške vidike odnosa med investitorjem in agencijo za doseganje vzajemnih dolgoročnih koristi med njima. Preverjala sem stopnjo zaupanja investitorjev do slovenskega investicijskega okolja, uspešnost in dolgoročnost odnosov med investitorji in agencijo, pomembnost storitev v poinvesticijskem obdobju pri odločitvi za reinvestiranje ter zadovoljstvo investitorjev z opravljeno storitvijo in z delom agencije.

#### **3.2.2.1 Trajnost odnosov**

Pojasnjevalna spremenljivka »Trajnost\_odnosov« meri soodvisnost dolgoročnosti t. i. »zmagam-zmagaš« (*win-win*) odnosa med podjetjem s tujim kapitalom in agencijo za spodbujanje investicij z ozirom do reinvestiranega dobička.

Spremenljivka meri časovno dimenzijo (pogostost) odnosa med podjetjem s tujim kapitalom in agencijo za spodbujanje investicij v letih 2009–2011 po naslednji 5-stopenjski lestvici:

1. Vsak teden.
2. Do 1x mesečno.
3. Večkrat letno.
4. 1x letno.
5. Manj kot 1x letno.

#### **3.2.2.2 Pomembnost storitev**

Pojasnjevalna spremenljivka »Pomembnost\_storitev« meri moč vpliva posameznih storitev v poinvesticijskem obdobju pri investitorjevi odločitvi za reinvestiranje. Ugotoviti skušam, katere storitve so z vidika tujih investitorjev pomembnejše in smatrane za odločujoče.

Spremenljivka »Pomembnost\_storitev« je bila merjena z enajstimi (11) indikatorji oz. posameznimi storitvami v poinvesticijskem obdobju. Uporabljena je bila 5-stopenjska Likertova lestvica za oceno pomembnosti posamezne storitve pri odločitvi za reinvestiranje, kjer pomeni ocena 1, da storitev popolnoma nič ne pripomore k odločitvi za reinvestiranje, ocena 5 pa pomeni, da storitev zelo pomaga pri odločitvi za reinvestiranje.

Storitve v poinvesticijskem obdobju:

- Zagotavljanje informacij o možnostih za širitev obstoječih investicij (informacije o investicijskih priložnostih, trgu, panogi, delovni sili, zakonodaji, obdavčitvi, preoblikovanju podjetja, postopkih pri pridobivanju dovoljenj ...).
- Iskanje prostorskih kapacitet za širjenje dejavnosti.
- Pomoč pri iskanju primernih partnerjev, organizacija sestankov z njimi.
- Seznanjanje s ponudniki finančnih, pravnih, nepremičninskih in drugih storitev.
- Usmerjanje na druge pristojne organe, vzpostavljanje kontaktov in/ali organizacija sestankov z njimi (ministrstva, uradi, agencije ...).
- Informiranje in pomoč pri iskanju stanovanj, vrtcev ali šol.
- Pomoč pri organizaciji usposabljanja (tako delovne sile kot vodilnih).
- Podporne storitve pri organizaciji izvoza (informacije o izvoznih trgih, carinah ali omejitvah, sofinanciranje udeležbe na sejnih, organizacija vhodnih/izhodnih gospodarskih delegacij, svetovalne storitve preko mreže slovenskih poslovnih klubov v tujini ali ekonomskih svetovalcev v tujini).
- Informiranje in svetovanje povezanim tujim podjetjem (dobaviteljem, kupcem, matičnemu podjetju ali tujim podružnicam).
- Informiranje in svetovanje pri pripravi vlog za pridobitev različnih investicijskih spodbud (na javnih razpisih).
- Organizacija poslovnih (investicijskih) konferenc, poslovnih in družabnih dogodkov, posvetov in okroglih miz z namenom povezovanja in mreženja.

### **3.2.2.3 Zadovoljstvo s ponudbo agencije**

Pojasnjevalna spremenljivka »Zadovoljstvo« meri stopnjo investitorjevega zadovoljstva s storitvami, ki so jih bili deležni v poinvesticijskem obdobju in stopnjo investitorjevega zadovoljstva z delovanjem agencije.

Spremenljivka »Zadovoljstvo« je bila merjena z dvema skupinama indikatorjev, in sicer s skupino enajstih (11) indikatorjev »Zadovoljstvo\_storitve« (zadovoljstvo z opravljenimi storitvami) ter skupino desetih (10) indikatorjev »Zadovoljstvo\_delo« (zadovoljstvo z delom agencije). Uporabljena je bila 5-stopenjska lestvica za oceno zadovoljstva z opravljenimi storitvami oz. z delovanjem agencije, kjer pomeni ocena 1 veliko nezadovoljstvo, ocena 5 pa veliko zadovoljstvo. Seznam storitev oz. indikatorjev zadovoljstva z opravljenimi storitvami je enak predhodnemu, medtem ko so indikatorji zadovoljstva z delom agencije naslednji:



- odzivnost/hitrost (rok za izvedbo storitve),
- zanesljivost,
- kakovost opravljenih storitev,
- strokovna kompetentnost zaposlenih, s katerimi ste (bili) v kontaktu,
- zavzetost zaposlenega(ih) za reševanje težav,
- zaupnost,
- dostopnost zaposlenih (zaposleni je na voljo, ko ga potrebujete),
- informiranost (zaposleni vas informira o storitvah in potrebnih nadaljnjih ukrepih),
- vljudnost (zaposleni so spoštljivi, vljudni in prijazni) in
- organizacija (agencija ima dobro organiziran sistem, vsak zaposleni pokriva določeno področje).

#### **3.2.2.4 Uspešnost odnosa**

Pojasnjevalna spremenljivka »Uspešnost\_odnosa« meri uspešnost dolgoročnega, recipročnega »win-win« odnosa med agencijo za spodbujanje investicij in podjetjem s tujim kapitalom, ki je posledica vzpostavljenega zaupanja, zavezanosti, odgovornosti in pripadnosti podjetja s tujim kapitalom slovenskemu investicijskemu okolju ter izoblikovanemu občutku skupne zavesti in kolektivnosti. Uspešnost odnosa rezultira v doseganju zadovoljstva tako za investitorja (optimalno izkoriščanje prednosti danih proizvodnih dejavnikov, razvoj in širjenje obstoječe investicije) kot za agencijo oz. Slovenijo kot državo prejemnico (davčni prihodki, zaposlovanje delovne sile, prelivajoči se učinki za slovensko gospodarstvo ipd.).

Uporabljena je bila 5-stopenjska Likertova lestvica za oceno stopnje strinjanja s trditvami, ki ocenjuje investitorjev odnos do slovenskega investicijskega okolja. Vrednosti proti najvišji oceni (5) izkazujejo dolgoročno, interakcijsko povezanost med vpletenimi déležniki z visoko stopnjo zaupanja med njimi, medtem ko razkrivajo vrednosti proti najnižji oceni (1) tip odnosa, ki poudarja zasledovanje takojšnjih ekonomskih koristi, stopnja zaupanja med vpletenimi déležniki pa je nizka.

Spremenljivka je bila merjena s skupino desetih (10) indikatorjev, kot sledi:

- V podjetje bomo reinvestirali oz. smo reinvestirali zaradi občutka odgovornosti do lokalnega okolja. (+)
- Četudi bi vsako leto dosegali dobiček iz poslovanja, le-tega ob trenutnih razmerah ne bi reinvestirali v slovensko podjetje. (-)
- Če bi imeli možnost za ponovno odločitev, bi zopet investirali v Slovenijo. (+)

- V preteklosti smo opustili idejo o reinvestiranju zaradi drugačnosti države ali občutka nepripadnosti Sloveniji. (-)
- V podjetje ne bomo reinvestirali, saj smo izgubili zaupanje do Slovenije. (-)
- Umika iz Slovenije za enkrat ne načrtujemo, ker čutimo pripadnost do slovenskega investicijskega okolja, agencije ali Slovenije na splošno. (+)
- Slovenija ne uresničuje obljube o primernem in kvalitetnem okolju za tuje investicije. (-)
- Današnja predstava o Sloveniji kot primerni lokaciji za tuje investicije se je izboljšala v primerjavi z našo predstavo ob začetku poslovanja. (+)
- Slovenijo kot lokacijo za TNI bi priporočili drugim tujim investitorjem, ki iščejo novo lokacijo za investiranje. (+)

Trditve z oznako »-« so bile v vprašalniku oblikovane kot negativne trditve in kasneje za lažjo analizo rekodirane.

Anketirana podjetja pa so ocenjevala tudi splošen odnos z agencijo po naslednji 5-stopenjski lestvici:

1. Zelo slab.
2. Slab.
3. Niti dober, niti slab.
4. Dober.
5. Odličen.

### **3.2.3 Reinvesticije**

Tuje neposredne investicije zajemajo po priporočilih Mednarodnega denarnega sklada in Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) lastniški (tuji) kapital in reinvestirane dobičke ter terjatve in obveznosti do matičnih podjetij in povezanih oseb v tujini (slednji kategoriji predstavljata odliv investicij oz. prihodek tujim matičnim podjetjem). Prvi dve kategoriji sta za razliko od drugih dveh dodatni priliv investiciji podjetju s tujim kapitalom, v kolikor se kapital povečuje, dobiček pa reinvestira nazaj v podjetje z namenom, da se uporabi za nadaljnji razvoj (Banka Slovenije 2011a, 101–103).

V fazi testiranja modela raziskovanja sem imela nemalo problemov z določitvijo odvisne spremenljivke. Prvotno idejo, da združim vrednosti reinvestiranega dobička in priliv/odliv lastniškega kapitala, kot nakazuje metodologija Banke Slovenije, se je izkazala za neuporabno, saj prihajajo prilivi iz dveh različnih naslovov. Reinvesticije se namreč povečujejo tako iz naslova matičnega tujega podjetja kot tudi podjetja s tujim kapitalom. Sprememba lastniškega kapitala je dodatna vrednost

investiciji s strani matičnega tujega podjetja, drugi priliv investiciji pa predstavlja reinvestiran dobiček obstoječega podjetja s tujim kapitalom.

Glede na to, da slovenska agencija za spodbujanje investicij praviloma sodeluje s slovenskimi podjetji (s tujim kapitalom) in skuša vplivati na njihove odločitve za reinvestiranje, sem se odločila, da ti dve kategoriji prilivov ne združujem, temveč raziskujem le vpliv neodvisnih spremenljivk na razporejanje ustvarjenega dobička s strani podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji. Potemtakem je smiselno, da za primerjavo podjetij glede odločitve o reinvestiranju raziskujem vrednosti reinvestiranega dobička. Število zaposlenih se odraža kot posledica razvoja podjetja, zato ga v izračunu ne upoštevam. Podatka o številu zaposlenih in prihodkih od prodaje mi služita kot kontrolna indikatorja pri preučevanju izvedenih oz. načrtovanih reinvesticij. Vrednost izplačanega dobička pa spada v kategorijo reinvestiranega dobička, saj vrednost celotnega dobička, po metodologiji Banke Slovenije (2011a, 101–103), znižuje.

Reinvestirani dobički se po metodologiji Banke Slovenije (2011a, 101–103) računajo na sledeč način:  
čisti dobiček v tekočem letu (brez izrednih dobičkov in izgub)

- izplačan dobiček istega leta

= reinvestiran dobiček istega leta.

Pri raziskovanju sem se srečevala tudi s problemom prevelike razpršenosti podatkov odvisne spremenljivke (vrednosti reinvestiranega dobička) in posledično nenormalno porazdelitvijo. Naknadno sem kreirala dva dodatna indikatorja odvisne spremenljivke. Iz (absolutne) vrednosti reinvestiranega dobička so bili izračunani deleži tega dobička v odnosu do celotnega razpoložljivega dobička za reinvestiranje ter število let realiziranega oz. načrtovanega reinvestiranja v obdobju 2009–2014. Korelacije med indikatorji so pozitivne in merijo isto dimenzijo načrtovanega reinvestiranja.

Vse tri kazalnike sem nato združevala po časovnem kriteriju, ločeno na izvedene in načrtovane reinvesticije. Kreirala sem dve sestavljeni spremenljivki, ki ločeno merita pretekle in prihodnje reinvesticijske projekte obstoječih tujih investorjev v Sloveniji, pri čemer beleži spremenljivka preteklih reinvesticij izvedene projekte v letih 2009, 2010 in 2011, spremenljivka prihodnjih reinvesticij pa načrtovane projekte investorjev v letih 2012, 2013 in 2014.

V nadaljevanju so predstavljeni posamezni indikatorji odvisnih spremenljivk, in sicer absolutne vrednosti reinvestiranega dobička, delež reinvestiranega dobička od celotnega razpoložljivega dobička ter število reinvesticij.

### **Reinvestiran dobiček**

Indikator reinvestiranega dobička meri pretekle in načrtovane reinvesticije, konkretno absolutno vrednost reinvestiranega dobička. Indikator prikazuje vrednost reinvestiranega dobička (od celotnega ustvarjenega dobička) v poslovnih letih 2009, 2010 in 2011 ter načrtovane vrednosti reinvestiranega dobička na način predvidevanja tujih investorjev za poslovna leta 2012, 2013 in 2014.

### **Število reinvesticij**

Indikator »Število\_reinvesticij« meri, kolikokrat je posamezna anketirana enota reinvestirala ustvarjeni dobiček oz. to načrtuje v obdobju 2009–2014:

- vrednost 0 predstavlja tista podjetja, ki v obdobju 2009–2014 niso realizirala nobene reinvesticije oz. je niti ne načrtujejo;
- vrednost 1 se dodeli podjetjem, ki so oz. bodo v obdobju 2009–2014 reinvestirala dobiček le enkrat;
- vrednost 2 pripada podjetjem, ki so oz. bodo v šestih preučevanih poslovnih letih reinvestirala dobiček dvakrat;
- vrednost 3 predstavlja podjetja, ki so oz. bodo v šestih preučevanih poslovnih letih reinvestirala dobiček trikrat;
- vrednost 4 se dodeli podjetjem, ki so oz. bodo izmed šestih preučevanih poslovnih letih reinvestirala dobiček štirikrat;
- vrednost 5 pripada podjetjem, ki so oz. bodo reinvestirala dobiček v petih od šestih let;
- vrednost 6 pa predstavlja podjetja, ki so v letih 2009, 2010 in 2011 reinvestirala dobiček ter enako načrtujejo tudi v letih 2012, 2013 in 2014.

### **Delež reinvestiranega dobička**

Indikator deleža reinvestiranega dobička meri pretekle in načrtovane reinvesticije dobička, konkretno relativno vrednost reinvesticije glede na razpoložljivost dobička za reinvestiranje. Indikator prikazuje delež reinvestiranega dobička (od celotnega ustvarjenega dobička) v poslovnih letih 2009, 2010 in 2011 ter načrtovane deleže reinvestiranega dobička na način predvidevanja tujih investorjev za poslovna leta 2012, 2013 in 2014.

### 3.3 Uporabljene metode raziskovanja

Raziskovanje je temeljilo na zbiranju in obdelavi primarnih in sekundarnih podatkov. Kot glavno metodo raziskovanja sem uporabila metodo anketiranja po pošti. Primarne podatke sem zbirala prek anketnega vprašalnika, ki sem ga razposlala reprezentativnemu vzorcu obstoječih podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji. Iz celotne populacije 16.352 podjetij s tujim kapitalom sem kreirala neslučajnostni namenski vzorec (Bisnode 2012). V vzorec sem vključila le tiste gospodarske subjekte, ki so bili tekom investicije v odnosu z agencijo, so vstopili na slovenski trg do vključno leta 2009 in izpolnjujejo naslednje ekonomske kriterije: delež tujega kapitala je vsaj 10-odstoten, subjekti so v zasebni lastnini, izpolnjujejo pogoj glede vrste organiziranosti (d. n. o., d. o. o., d. d. ali glavna podružnica tujega poslovnega partnerja) ter izpolnjujejo kriterij aktivnosti (podjetje ne sme biti v postopku stečaja, likvidacije, prisilne poravnave, izbrisa, preklica identifikacije za DDV ali blokade poslovnih računov).

Uporabila sem strukturiran anketni vprašalnik s kombiniranim tipom vprašanj (vprašalnik se nahaja v prilogi A). Da bi dosegla čim večji odziv anketirancev, sem uporabila metodo ponovnega kontakta. Ko v določenem časovnem obdobju nisem prejela pričakovanega odziva, sem z anketiranci vzpostavila ponoven kontakt po telefonu. Kot opomnik pa sem uporabila elektronsko sporočilo s pripetim vprašalnikom.

Pri obdelavi podatkov sem si pomagala s pomožnimi metodami raziskovanja, in sicer s komparativno in statistično metodo. Za potrebe raziskave in preverjanja postavljenih hipotez sem uporabila statistične metode, in sicer različne univariatne, bivariatne in multivariatne analize. Komparativna metoda je bila uporabljena pri primerjavi vplivov na izvedene in načrtovane reinvesticije, s čimer sem skušala ugotoviti, kolikšen del vpliva nosi agencija za spodbujanje investicij na investitorjevo odločitev glede ponovnega investiranja. Komparativno metodo sem uporabila tudi pri primerjavi učinkovitosti različnih podpornih subjektov ter pri primerjavi vpliva marketinških in (percepcije) ekonomskih dejavnikov na samo odločitev glede reinvestiranja.

Na podlagi pridobljenih podatkov sem ocenjevala pomembnost marketinških storitev v poinvesticijskem obdobju za obstoječe tuje investitorje in merila vpliv teh storitev na spodbujanje ponovnih investicij. Primerjala sem razmerje med izbranimi dejavniki in ugotavljala, kolikšen vpliv ima agencija na odločitev investitorjev za izvedbo reinvesticije. Raziskovala sem, kateri tip dejavnikov pomembneje in dolgoročneje vpliva na investitorjevo odločitev, tako z vidika izvedenih investicijskih projektov kot načrtovanih. Ugotavljala sem, čemu pripisujejo investitorji večji pomen: zunanjim ekonomskim dejavnikom (oz. percepciji ekonomskih dejavnikov) ali notranjim marketinškim dejavnikom. Razmerje vplivov sem raziskovala tudi med skupino (notranjih) marketinških dejavnikov

in skušala ugotoviti, katere aktivnosti so tiste, ki bi jih morala agencija nadalje razvijati, in katere s strani tujih investorjev niso relevantne.

Posledice investorjevih odločitev sem preverjala z vrednostjo reinvestiranega dobička, s številom ponovnih investicij in z deležem reinvestiranega dobička od celotnega razpoložljivega dobička. Razloge sem iskala med investorjevimi odločitvami glede izvedenih investicijskih projektov v letu 2009, 2010 in 2011, medtem ko načrtovane reinvesticije temeljijo na investorjevih predvidevanjih za leto 2012, 2013 in 2014.

Pri interpretaciji sem si pomagala tudi s sekundarnimi viri informacij, ki sem jih pridobila v internem gradivu slovenske agencije za spodbujanje investicij.

### **3.4 Podatki o raziskavi**

*Enota raziskave:* obstoječi tuji investitor v Sloveniji.

*Populacija:* podjetja s tujim kapitalom v Sloveniji.

*Velikost ciljne populacije:* 16.352 podjetij s tujim kapitalom, ki so bili ustanovljeni do 31. 12. 2009 (Bisnode 2012).

*Vrsta podatkov:* anketni podatki.

Primarne podatke sem pridobila z raziskavo, ki sem jo izvajala med obstoječimi tujimi investitorji v Sloveniji, pri čemer sem bazo potencialnih podjetij oblikovala z upoštevanjem kriterijev časovnice vstopa tujega investitorja, deleža tujega kapitala, zasebne lastnine, vrste organiziranosti ter aktivnosti.

*Tip vzorca:* Izhodišče nabora enot je prečiščena baza obstoječih tujih investorjev v Sloveniji. Izbor enot v vzorec je oblikovan po selektivnem postopku (neslučajnostni vzorec), kriterij zanj pa je vzpostavljen odnos med podjetjem in agencijo v poinvesticijskem obdobju.

V bazo primernih podjetij sem uvrstila tista podjetja, ki so bila tekom investicije v kontaktu z agencijo. Kriterij vzpostavljenega odnosa selekcionira tista podjetja, ki so v letih 2009, 2010 in/ali 2011 sodelovala z agencijo in omejila izbor zgolj na tiste odnose, ki so bili vzpostavljeni v poinvesticijskem obdobju.

*Velikost vzorca:* 111 podjetij s tujim in z mešanim kapitalom, ki so bili v letih 2009–2011 v kontaktu z agencijo za spodbujanje investicij v poinvesticijskem obdobju. Tekom raziskovanja je eno podjetje

izgubilo tuji kapital (umik tujega investitorja), štiri podjetja so prenehala s poslovanjem, dve podjetji pa sta zaradi insolventnosti stopili v stečajni postopek. Vzorec je tako velik 104 enote.

*Način zbiranja podatkov:* anketiranje po pošti (elektronska in klasična), naknadno je bila uporabljena tudi metoda ponovnega kontakta (telefonski priklic).

*Uporabljeni instrument:* standardiziran vprašalnik z vprašanji odprtega in zaprtega tipa.

*Časovnica zbiranja podatkov:* november 2012–februar 2013.

*Odziv anketirancev:* v raziskavi je sodelovalo 45 anketirancev, kar predstavlja 43,3-odstotni odziv.

### **3.5 Opis realiziranega vzorca**

Analizo sem izvedla na petinštiridesetih (45) enotah. Enote so podjetja s tujim kapitalom v Sloveniji, ki so bila v letih 2009–2011 v kontaktu s slovensko agencijo za spodbujanje investicij in so koristila storitve za tuje investitorje v poinvesticijskem obdobju.

Značilnosti realiziranega vzorca:

- večina podjetij je v 100-odstotni tuji lasti (kar 34 enot oz. 75,6 %);
- kar 60 % podjetij je na slovenski trg vstopilo pred vstopom Slovenije v EU;
- tuji investitorji najpogosteje prihajajo iz Avstrije (26,7 %) in Nemčije (22,2 %). Dokaj velik delež (8,9 % oz. 11,1 %, če upoštevamo tudi investicijo prek avstrijske podružnice) investitorjev prihaja iz ZDA;
- dve tretjini anketirancev (66,7 %) sta na slovenski trg vstopili prek ustanovitve novega podjetja oz. začetne (*greenfield*) investicije;
- reprezentativnost velikosti podjetij je dobro razporejena, saj je v analizo vključenih 15,6 % mikro podjetij, 24,4 % malih podjetij, tretjina (33,3 %) jih je srednje velikih, 26,7 % pa velikih podjetij;
- kar dve tretjini podjetij (66,7 %) izvajata proizvodno dejavnost, preostala tretjina podjetij pa opravlja različne storitvene dejavnosti (razen eno podjetje, ki opravlja gradbena dela).

Tabelaričen prikaz demografskih lastnosti realiziranega vzorca se nahaja v prilogi (Priloga B.1).

## 3.6 Preverjanje merskega instrumenta

Pred regresijsko analizo sem opravila test zanesljivosti merskega instrumenta za vsako spremenljivko posebej, in sicer s pomočjo metode interne konsistentnosti oz. testa Cronbach alfa. Sprva pa sem morala preveriti tudi morebitno prisotnost multikolinearnosti med kazalniki posameznih spremenljivk. Povezanost sem merila s Spearmanovim koeficientom korelacije, Anti-image matriko korelacij in Kaiser-Meyer-Olkin oz. KMO testom.

### 3.6.1 Percepcija ekonomskih dejavnikov

Opravila sem teste za preverjanje multikolinearnosti indikatorjev s pomočjo Spearmanovega koeficienta korelacije, Anti-image matrike korelacij in KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testa. Indikatorje, za katere so testi pokazali možnost, da predstavljajo linearno kombinacijo ostalih indikatorjev, sem izločila. Metoda glavnih komponent in faktorska analiza sta iz preostalih 22 indikatorjev razbrali 3 različne dimenzije merjenja. Znotraj sklopa percepcije ekonomskih dejavnikov sem tako oblikovala 3 dodatne kazalnike, ki se ločujejo glede na časovno dimenzijo ekonomskega dejavnika, zato sem jih poimenovala percepcija kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih ekonomskih dejavnikov.

#### Percepcija kratkoročnih ekonomskih dejavnikov

Pojasnjevalna spremenljivka »Percepcija\_kratkoročnih\_ek.dej« združuje devet (9) indikatorjev, katerih učinek je za investitorja, ki posluje v Sloveniji in se odloča o reinvesticiji, viden že v zelo kratkem časovnem obdobju. Mednje štejemo investitorjevo percepcijo glede:

- ustreznosti izbire Slovenije v primerjavi s konkurenčnimi državami (Madžarska, Češka, Slovaška, Hrvaška, Srbija, Poljska, BiH),
- razsežnosti vpliva slovenskega podjetja na razporeditev dobička,
- višine davka na repatriacijo dobička,
- raznolikosti ponudbe razpoložljivih poslovnih nepremičnin,
- cenovne ponudbe razpoložljivih poslovnih nepremičnin,
- trajanja administrativnih postopkov, povezanih z nepremičninami,
- zapletenosti zakonodajnih postopkov pri zaposlovanju tujcev iz tretjih držav,
- težavnosti pridobivanja kreditov,
- energetskih stroškov.



### **Percepcija srednjeročnih ekonomskih dejavnikov**

Pojasnjevalna spremenljivka »Percepcija\_srednjeročnih\_ek.dej« združuje osem (8) indikatorjev, katerih učinek je za investitorja, ki posluje v Sloveniji in se odloča o reinvesticiji, viden skozi nekoliko daljše časovno obdobje. Mednje štejemo investitorjevo percepcijo glede:

- potencialnega nedoseganja dobička več zaporednih let pri odločitvi za umik iz Slovenije,
- primernosti slovenskega poslovnega okolja za opravljanje različnih dejavnosti,
- kvalitete izobražene delovne sile,
- zapletenosti postopka odpuščanja zaposlenih,
- strateškega geografskega položaja Slovenije,
- kvalitete prometne infrastrukture,
- kakovosti in razvejanosti slovenskega energetskega omrežja,
- stroškov za informacijsko in komunikacijsko tehnologijo.

### **Percepcija dolgoročnih ekonomskih dejavnikov**

Pojasnjevalna spremenljivka »Percepcija\_dolgoročnih\_ek.dej« združuje pet (5) indikatorjev, katerih učinek je za investitorja, ki posluje v Sloveniji in se odloča o reinvesticiji, viden na dolgi rok. Mednje štejemo investitorjevo percepcijo glede:

- razvojnega potenciala Slovenije,
- nujnosti vrnitve dobička matičnemu podjetju,
- kvalitete življenja v Sloveniji kot dodaten prispevek k ugodnemu investicijskemu okolju,
- zapletenosti administrativnih postopkov, povezanih z nepremičninami,
- razpoložljivosti ustrezno usposobljene delovne sile.

Za preverjanje hipoteze o skupni moči vpliva ekonomskih dejavnikov na ponovno investiranje obstoječih tujih investitorjev v Sloveniji in primerjavo z marketinškimi dejavniki sem oblikovala novo skupno spremenljivko. Pojasnjevalna spremenljivka »Percepcija\_ekonomskih\_dejavnikov« združuje vse tri dimenzije ekonomskih dejavnikov.

S testom Cronbach  $\alpha$  preverim zanesljivost merskega instrumenta. Meritev je zanesljiva s koeficientom 0,742 (koeficient lahko zavzame vrednosti med 0 in 1).

### **3.6.2 Marketinški dejavniki**

Multikolinearnost med kazalniki in zanesljivost merskega instrumenta najprej preverim pri spremenljivki o pomembnosti storitev, spremenljivki zadovoljstva s ponudbo agencije in spremenljivki uspešnosti odnosa. Zatem kazalnike marketinških dejavnikov istih razsežnosti združim in kreiram sestavljeno spremenljivko (»Marketinški\_dejavniki«) za lažje merjenje skupnega vpliva marketinških dejavnikov v odnosu do (percepcije) ekonomskih dejavnikov.

#### **Pomembnost storitev**

Pri preverjanju multikolinearnosti in dimenzije merjenja indikatorjev sem ugotovila, da storitev informiranja in svetovanja pri pripravi vlog za pridobitev različnih investicijskih spodbud glede na ostale storitve izstopa v različnih pogledih, zato jo izločim iz nadaljnjih analiz. Preostale storitve merijo isto dimenzijo, zato jih združim v skupno spremenljivko »Pomembnost\_storitev«.

Preverjanje zanesljivosti merskega instrumenta s pomočjo testa Cronbach  $\alpha$  (0,757) nam pove, da je ta sklop vprašalnika zanesljiv.

#### **Zadovoljstvo s ponudbo agencije**

S pomočjo Spearmanovega koeficienta korelacije, Anti-image matrike korelacij in KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testa sem ugotovila, da med kazalniki ni (pre)velike korelacije. Ker med indikatorji ni zaznati multikolinearnosti, sem vse skupaj združila v skupno spremenljivko »Zadovoljstvo«.

S testom Cronbach  $\alpha$  preverim zanesljivosti merskega instrumenta. Meritev je visoko zanesljiva s koeficientom 0,890 (koeficient lahko zavzame vrednosti med 0 in 1).

#### **Uspešnost odnosa**

Zaradi morebitnih težav z multikolinearnostjo sem merjene indikatorje preverila z različnimi analizami (Spearmanov koeficient korelacije, Anti-image matrika korelacij in KMO test) in ugotovila, da je med indikatorji le eden takšen (t. j. reinvestiranje dobička v trenutnih razmerah), ki izstopa v vseh testih. Preostanek devetih indikatorjev, ki meri isto dimenzijo uspešnosti odnosa, sem združila v sestavljeno spremenljivko »Uspešnost\_odnosa«.

Preverjanje zanesljivosti merskega instrumenta s pomočjo testa Cronbach  $\alpha$  (0,874) nam pove, da je ta sklop vprašalnika visoko zanesljiv.

### **Združevanje marketinških kazalnikov v skupno spremenljivko**

S pomočjo faktorjske analize sem ugotovila, da vse pojasnjevalne spremenljivke marketinških dejavnikov, očiščene izstopajočih indikatorjev, merijo isto razsežnost, in sicer dimenzijo vzajemnih dolgoročnih koristi med investitorjem in agencijo. Za preverjanje hipoteze o skupni moči vpliva marketinških dejavnikov v primerjavi s sklopom percepcije ekonomskih dejavnikov na ponovno investiranje obstoječih tujih investitorjev v Sloveniji sem oblikovala novo sestavljeno spremenljivko. Nova spremenljivka »Marketinški\_dejavniki« združuje pomembnost neotipljivih sestavin marketinških odnosov, kot so uspešnost odnosa, zaupanje in dolgoročno sodelovanje ter pomembnost in zadovoljstvo z marketinškimi storitvami za investitorje pri njihovi odločitvi za reinvestiranje.

### **3.6.3 Reinvesticije**

Z različnimi testi preverjanja multikolinearnosti sem ugotovila, da združevanje indikatorjev v skupno spremenljivko nima relevantnega vpliva na kakovost merjenja tako preteklih kot načrtovanih reinvesticij.

#### **Spremenljivka »Reinvesticije\_izvedeno«**

Skupna sestavljena spremenljivka »Reinvesticije\_izvedeno« meri povprečne (absolutne) vrednosti izvedenih reinvesticij in njihove deleže glede na razpoložljivost ustvarjenega dobička ter pogostost reinvestiranja v letih 2009, 2010 in 2011.

Zanesljivost merskega instrumenta je zelo visoka (standardiziran koeficient Cronbach  $\alpha$  znaša 0,800).

#### **Spremenljivka »Reinvesticije\_načrtovano«**

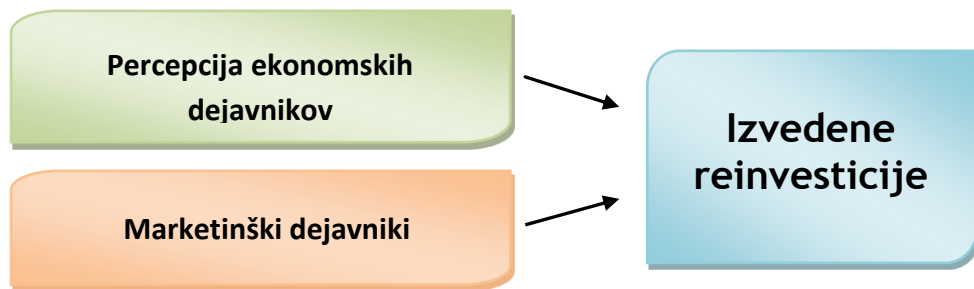
Skupna sestavljena spremenljivka »Reinvesticije\_načrtovano« meri povprečne (absolutne) vrednosti načrtovanih reinvesticij in njihove deleže glede na razpoložljivost ustvarjenega dobička ter število načrtovanih reinvesticij v letih 2012–2014.

Tudi tu je zanesljivost merskega instrumenta zelo visoka (standardiziran koeficient Cronbach  $\alpha$  znaša 0,860).

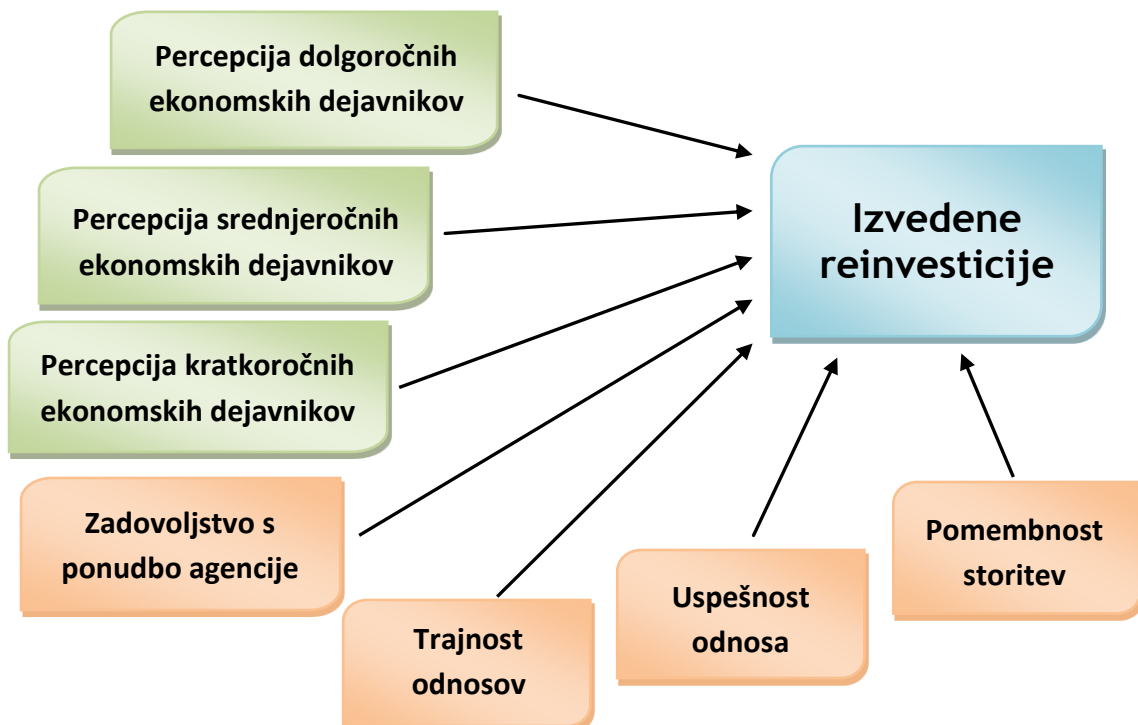
### 3.7 Operacionalizacija raziskovalnega modela

Skica 3.1: Teoretski modeli

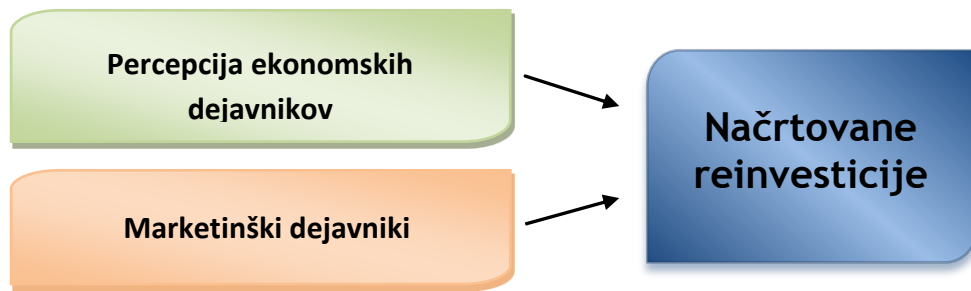
Model 1



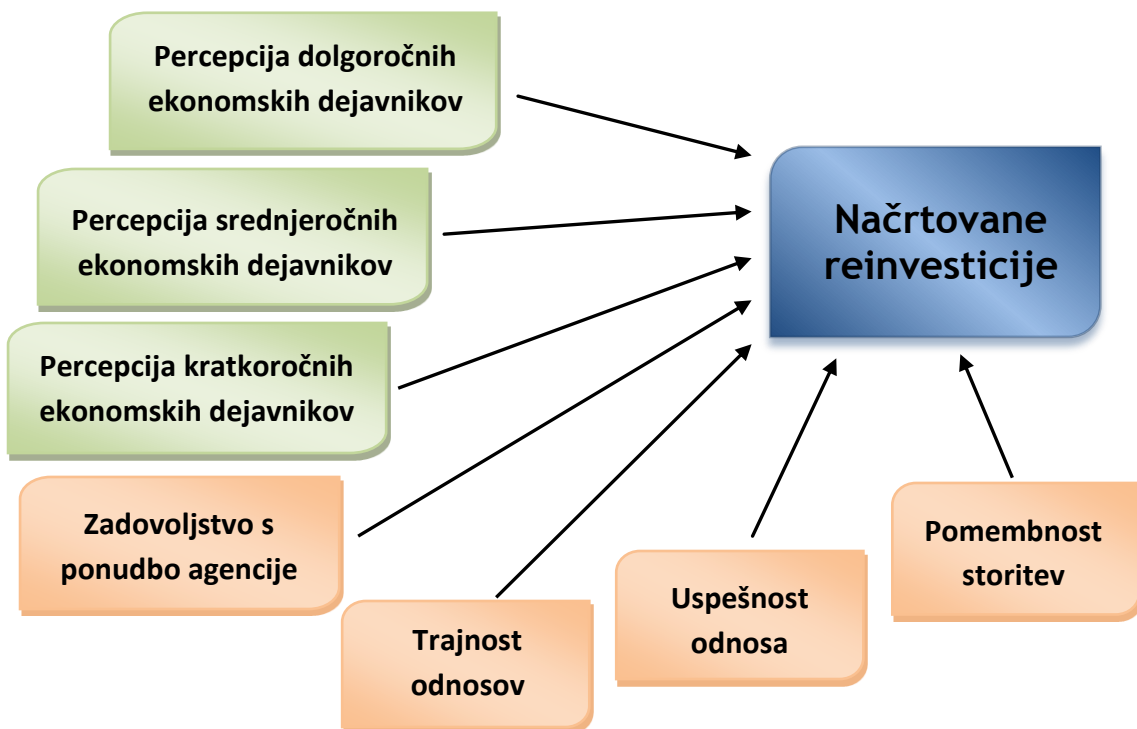
Model 2



Model 3



Model 4



### 3.8 Analiza opisnih statistik neodvisnih spremenljivk

V nadaljevanju so predstavljene opisne statistike posameznih spremenljivk in dotičnih indikatorjev.

#### 3.8.1 Percepcija ekonomskih dejavnikov

##### Skupina indikatorjev: zunanje ovire in spodbude

S skupino indikatorjev zunanjih ovir in spodbud merimo investitorjevo zaznavanje zunanjih ovir in spodbud za poslovanje podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji in pomembnost teh ovir oz. spodbud pri odločitvi glede reinvestiranja.

Tabela 3.2: Opisne statistike za posamezne indikatorje skupine »ovire in spodbude«

	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient Sploščenosti
<b>R_Ponudba_nepremičnin_cena</b>	45	<b>2,27</b>	,986	,320	-,855
<b>R_Adm.post_neprem_čas</b>	45	<b>2,27</b>	,809	,813	1,902
R_Kredit_pridobivanje	45	2,47	1,057	,393	-,131
R_Postopek_odpuščanje	45	2,60	1,156	,022	-,784
Zaposlovanje_tujci	45	2,62	,886	-,594	-,339
R_Energetski_stroški	45	2,71	,815	-,201	-,341
Adm.post_neprem_zapl	45	2,71	,991	,038	-,550
R_IKT_stroški	45	3,40	,688	-,281	-,299
Ponudba_nepremičnine	45	3,51	,944	-1,050	,793
<b>R_Razpoložljivost_del.sila</b>	45	<b>3,56</b>	1,056	-,697	,476
<b>R_Davek_repatriacija</b>	45	<b>3,71</b>	1,254	-,577	-,622
<b>R_Prometna_infrastruktura</b>	45	<b>3,73</b>	1,232	-,683	-,684

Indikatorji z oznako »R« so bili v vprašalniku oblikovani kot negativni kazalniki in za lažjo analizo rekodirani: (1=5), (2=4), (3=3), (4=2), (5=1).

V skupini indikatorjev zunanjih ovir in spodbud je opaziti nekoliko nižje vrednosti aritmetične sredine pri dveh indikatorjih, in sicer pri ceni nepremičnin in trajanju administrativnih postopkov, povezanih z nepremičninami, ki izstopata kot slabosti poslovnega okolja. Nasprotno pa indikatorji prometna infrastruktura, davek na repatriacijo dobička in razpoložljivost delovne sile izstopajo kot prednosti poslovnega okolja, saj imajo najvišje srednje vrednosti znotraj obravnavane skupine indikatorjev.

Indikatorji zunanje ovire in spodbude so pretežno asimetrični v levo (koeficient simetrije < 0), porazdelitev pa bolj sploščena (koeficient sploščenosti < 0). Lahko bi rekli, da je razpršenost odgovorov anketirancev še vedno relativno nizka, saj standardni odkloni ne presegajo tretjine vrednosti aritmetičnih sredin.

## Skupina indikatorjev: investicijsko okolje

S skupino indikatorjev investicijsko okolje merimo investitorjevo zaznavanje ekonomskih potencialov investicijskega okolja, v katerem posluje.

Tabela 3.3: Opisne statistike za posamezne indikatorje skupine »investicijsko okolje«

	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient Sploščenosti
<b>R_Vpliv_prenos_dobička</b>	45	<b>3,24</b>	1,048	-,022	-,913
<b>R_Energetsko_omrežje</b>	45	<b>3,24</b>	,802	-,757	-,149
R_Vrnitev_dobička_poslanstvo	45	3,27	1,031	-,310	-,521
Benchmark	45	3,53	1,179	-,040	-1,496
R_Umik_0_dobiček	45	3,58	1,158	-,474	-,631
Kvaliteta_življenja	45	3,78	,823	-,840	1,880
R_Razl.dejavnosti	45	3,78	1,241	-,825	-,286
<b>Razvoj_potencial</b>	45	<b>3,98</b>	,657	,022	-,560
<b>R_Izobražena_del.sila</b>	45	<b>3,98</b>	1,118	-,874	-,175
<b>R_str.položaj_Slo</b>	45	<b>4,71</b>	,626	-2,614	7,788

Indikatorji z oznako »R« so bili v vprašalniku oblikovani kot negativni kazalniki in za lažjo analizo rekodirani: (1=5), (2=4), (3=3), (4=2), (5=1).

V skupini indikatorjev investicijskega okolja je opaziti nekoliko nižje vrednosti aritmetične sredine pri dveh indikatorjih, in sicer pri energetskem omrežju, ki ga investitorji zaznavajo kot slabost poslovnega okolja ter moč vpliva na prenos dobička, ki kaže na to, da slovenska podjetja s tujim kapitalom nimajo popolnoma prostih rok pri distribuciji ustvarjenega dobička. Nasprotno pa indikatorji strateški položaj Slovenije, izobražena delovna sila in razvojni potencial Slovenije izstopajo kot prednosti poslovnega okolja, saj imajo najvišje srednje vrednosti znotraj obravnavane skupine indikatorjev.

Indikatorji investicijskega okolja so pretežno asimetrični v levo (koeficient simetrije < 0). Razpršenost odgovorov anketirancev je še vedno relativno nizka, saj standardni odkloni ne presegajo tretjine vrednosti aritmetičnih sredin.

Opazimo, da so povprečne vrednosti na skupini indikatorjev zunanjih ovir in spodbud nižje od povprečnih vrednosti skupine indikatorjev investicijskega okolja.

## Združevanje indikatorjev

Kazalnike percepcije ekonomskih dejavnikov sem združevala po dimenzijah merjenja. Dejavniki z učinkom, vidnim v zelo kratkem časovnem obdobju, tvorijo novo spremenljivko »Percepcija\_kratkoročnih\_ek.dej«. Srednja vrednost sestavljene spremenljivke je 2,926. Indikatorji, katerih

posledice so za investitorja, ki posluje v Sloveniji in se odloča o reinvesticiji, razkrite na srednji rok, so združene v spremenljivko »Percepcija\_srednjeročnih\_ek.dej« s srednjo vrednostjo 3,628. Indikatorji, združeni v spremenljivko »Percepcija\_dolgoročnih\_ek.dej«, pa predstavljajo elemente investicijskega okolja, ki pridejo do izraza šele v daljšem časovnem obdobju. Srednja vrednot te spremenljivke je 3,458.

Tabela 3.4: Opisne statistike spremenljivk percepcije ekonomskih dejavnikov

	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient Sploščenosti
Percepcija_kratkoročnih_ek.dej	45	2,926	,548	,222	,256
Percepcija_srednjeročnih_ek.dej	45	3,628	,575	-,282	-1,148
Percepcija_dolgoročnih_ek.dej	45	3,458	,395	,023	-,313
Percepcija_ekonomskih_dejavnikov	45	3,337	,371	-,116	,413

Za preverjanje hipoteze o skupni moči vpliva investitorjeve zaznave ekonomskih dejavnikov pri njihovi odločitvi za reinvestiranje in primerjavo z vplivom sklopa marketinških dejavnikov sem prej omenjene spremenljivke združila v eno. Skupna sestavljena spremenljivka »Percepcija\_ekonomskih\_dejavnikov« ima povprečje 3,337 in se nagiba bolj v pozitivno stran, kar pomeni, da je percepcija tujih investitorjev o ekonomskih dejavnikih investicijskega okolja v povprečju malenkostno pozitivna (lestvica odgovorov ima razpon od 1 do 5, kjer pomenijo vrednosti proti 1 negativno percepcijo, vrednosti v smeri 5 pa bolj pozitivno percepcijo ekonomskih dejavnikov investicijskega okolja za poslovanje podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji).

### 3.8.2 Marketinški dejavniki

V nadaljevanju so predstavljene opisne statistike posameznih dimenzij marketinških dejavnikov ter opisne statistike skupne, združene spremenljivke »Marketinški\_dejavniki«.

#### Trajnost odnosov

Spremenljivka meri časovno dimenzijo (pogostost) odnosa med podjetjem s tujim kapitalom in agencijo za spodbujanje investicij v letih 2009–2011.

Tabela 3.5: Opisne statistike za spremenljivko »R\_Trajnost\_odnosov«

	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient Sploščenosti
R_Trajnost_odnosov	45	3,022	,812	-,576	,031

Lestvica spremenljivke je bila rekodirana zaradi lažje nadaljnje interpretacije rezultatov analiz: (1=5), (2=4), (3=3), (4=2), (5=1). Vrednosti proti 5 nakazujejo zelo pogosto sodelovanje, vrednosti proti 1 pa sodelovanje z redkimi stiki.



Spremenljivka ima povprečje 3,022 (na lestvici 1–5), kar pomeni, da so tuja podjetja v povprečju v kontaktu z agencijo večkrat letno. Frekvenčna porazdelitev razkriva, da nobeno od anketiranih podjetij ni označilo vrednosti 5 (vsak teden), tudi podjetij, ki so manj kot enkrat letno v kontaktu z agencijo, je manj kot 5 %.

### Pomembnost storitev

S skupino indikatorjev »Pomembnost\_storitev« ugotavljam, katere storitve so z vidika tujih investorjev pomembnejše in smatrane za odločujoče pri reinvestiranju.

Tabela 3.6: Opisne statistike posameznih indikatorjev spremenljivke »Pomembnost\_storitev«

	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient Sploščenosti
POM_stanovanje	45	2,22	,704	-,342	-,888
POM_ponudniki	45	2,51	,727	-,040	-,152
POM_organi	45	2,69	,793	,055	-,513
POM_prost.kap	45	3,04	1,205	-,333	-1,048
POM_izvoz	45	3,31	,874	-,240	,101
POM_mreženje	45	3,33	1,066	-,013	-,351
POM_usposabljanje	45	3,42	1,055	-,576	-,374
POM_tujapodj	45	3,60	,915	-,030	-,759
POM_partnerji	45	3,71	1,014	-,199	-1,049
POM_info_širitev	45	3,76	,857	-,402	-,277

Med najmanj pomembnimi storitvami investitorji navajajo informiranje in pomoč pri iskanju stanovanj, seznanjanje z različnimi ponudniki in vzpostavljanje kontaktov z drugimi organi. Investitorji so med bolj pomembnimi storitvami označili storitve zagotavljanja informacij o možnostih za širitev, iskanje primernih partnerjev ter informiranje in svetovanje povezanim tujim podjetjem. Ti izsledki investitorjevih izkušenj so pomembni pri organizaciji storitev agencije in za bodoč razvoj ponudbe za tuje investitorje.

### Združevanje indikatorjev

Tabela 3.7: Opisne statistike spremenljivke »Pomembnost\_storitev«

	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient Sploščenosti
Pomembnost_storitev	45	3,160	,523	-,478	-,341

Sestavljena spremenljivka meri moč vpliva storitev pri investitorjevi odločitvi za reinvestiranje. Njeno povprečje je dokaj nizko (3,160 na lestvici 1–5, kjer pomeni vrednost 1, da posamezna storitev ne

pomaga pri odločitvi za reinvestiranje, vrednost 5 pa ovrednoti posamezno storitev v veliko pomoč pri omenjeni odločitvi), kar pomeni, da so v povprečju storitve le delno v pomoč pri investitorjevi odločitvi.

## Zadovoljstvo s ponudbo agencije

### Skupina indikatorjev: zadovoljstvo z opravljenimi storitvami

S to skupino indikatorjev merim stopnjo investitorjevega zadovoljstva s storitvami agencije, ki so jih bili deležni v poinvesticijskem obdobju. Povprečno zadovoljstvo investitorjev s koriščenimi storitvami razkriva, da so anketirana podjetja v povprečju z opravljenimi storitvami bolj zadovoljna kot manj.

Tabela 3.8: Opisne statistike za posamezne indikatorje skupine zadovoljstva s storitvami

	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient Sploščenosti
<b>ZAD_usposabljanje</b>	<b>4</b>	<b>2,75</b>	,500	-2,000	4,000
<b>ZAD_stanovanje</b>	<b>3</b>	<b>3,00</b>	,000	.	.
ZAD_partnerji	20	3,30	,865	-,119	-,726
ZAD_prost.kap	8	3,38	,916	,488	,421
ZAD_izvoz	9	3,44	,726	1,501	1,467
ZAD_mreženje	22	3,59	,908	,123	-,696
ZAD_ponudniki	13	3,69	,630	,307	-,317
ZAD_organi	24	3,75	,676	,346	-,666
<b>ZAD_info_širitev</b>	<b>26</b>	<b>4,00</b>	,693	,000	-,747
<b>ZAD_tujapodj</b>	<b>18</b>	<b>4,06</b>	,639	-,041	-,143
<b>ZAD_JR</b>	<b>30</b>	<b>4,17</b>	,791	-,762	,421

Največ anketiranih podjetij je koristilo storitev informiranja in svetovanja pri pripravi vlog za pridobitev različnih investicijskih spodbud na javnih razpisih ter storitev informiranja o možnostih za širitev obstoječih investicij. Najmanj podjetij pa je koristilo storitev informiranja in pomoči pri iskanju stanovanj, vrtcev in šol ter storitev pomoči pri organizaciji usposabljanja.

Skladno z (ne)priljubljenostjo koriščenih storitev sovpada tudi (ne)zadovoljstvo. Nekoliko nižje srednje vrednosti je opaziti pri dveh indikatorjih, in sicer pomoč pri organizaciji usposabljanja ter informiranje in pomoč pri iskanju stanovanj, ki izstopata kot storitvi, s katerima so podjetja najbolj nezadovoljna. Kljub temu nobeno podjetje z opravljeno storitvijo ni bilo popolnoma nezadovoljno. Nasprotno pa indikatorji informacije o možnostih za širitev, informiranje in svetovanje povezanim tujim podjetjem ter informiranje in svetovanje pri pripravi vlog na javnih razpisih izstopajo kot storitve, s katerimi so podjetja najbolj zadovoljna.

### Skupina indikatorjev: zadovoljstvo z delom agencije

S to skupino indikatorjev pa sem merila stopnjo investitorjevega zadovoljstva glede delovanja agencije. Povprečne vrednosti so dokaj visoke in višje od posameznih indikatorjev predhodne skupine.

Tabela 3.9: Opisne statistike za posamezne indikatorje skupine zadovoljstvo z delom agencije

	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient Sploščenosti
<b>Dostopnost</b>	45	<b>3,29</b>	,968	-,153	-,525
<b>Organizacija</b>	45	<b>3,33</b>	1,022	-,193	-,181
Informiranost	45	3,69	,874	-,187	-,564
Odzivnost	45	3,93	,654	-,445	,937
Zanesljivost	45	4,04	,638	-,036	-,409
Kakovost	45	4,04	,601	-,014	-,062
Zaupnost	45	4,11	,682	-,591	1,005
Kompetentnost	45	4,11	,611	-,057	-,229
<b>Zavzetost</b>	45	<b>4,18</b>	,716	-,666	,642
<b>Vljudnost</b>	45	<b>4,42</b>	,583	-,402	-,693

Nižje srednje vrednosti zasledimo pri dveh indikatorjih, in sicer dostopnost zaposlenih in organizacija dela, ki izstopata kot lastnosti, s katerima so podjetja najbolj nezadovoljna. Nasprotno pa indikatorja vljudnost zaposlenih in zavzetost zaposlenih za reševanje težav izstopata kot lastnosti, s katerima so podjetja najbolj zadovoljna.

### Združevanje indikatorjev

Tabela 3.10: Opisne statistike za spremenljivko »Zadovoljstvo«

	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient Sploščenosti
<b>Zadovoljstvo</b>	45	3,902	,507	,425	-,461

Skupna sestavljena spremenljivka ima visoko povprečje (vrednost 3,902 na lestvici 1–5), kar pomeni, da so tuji investitorji v povprečju zadovoljni s ponudbo agencije.

### Uspešnost odnosa

Spremenljivka »Uspešnost\_odnosa« meri tip odnosa (marketinški ali ekonomski) med tujim investitorjem na eni strani ter agencijo za spodbujanje investicij in slovenskim investicijskim okoljem na drugi strani. Lestvica odgovorov zajema dve skrajni dimenziji odnosa, in sicer vzajemen odnos ali oportunistično obnašanje. Vrednosti proti najvišji oceni (5) izkazujejo dolgoročno, interakcijsko

povezanost med vpletenimi déležniki in visoko stopnjo zaupanja med njimi, medtem ko razkrivajo vrednosti proti najnižji oceni (1) tip odnosa, ki poudarja zasledovanje takojšnjih ekonomskih koristi, stopnja zaupanja med vpletenimi déležniki pa je nizka.

Tabela 3.11: Opisne statistike za posamezne indikatorje spremenljivke »Uspešnost\_odnosa«

	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient Sploščenosti
<b>Načrt_umik</b>	45	<b>3,07</b>	1,421	,027	-1,363
<b>Odgovornost_lok.okolje</b>	45	<b>3,38</b>	1,319	-,127	-1,264
Predstava_Slovenija	45	3,42	1,215	-,089	-1,336
Priporočilo_TNI_lokacija	45	3,62	,984	-,208	-,905
R_Okolje_TNI	45	3,71	1,079	-,634	-,406
R_Reinvest_vzdušje	45	3,84	1,107	-,626	-,493
Invest_ponovna_odločitev	45	3,91	1,019	-,626	-,651
<b>R_Reinvest_zaupanjeSLO</b>	45	<b>4,04</b>	1,107	-1,038	,183
<b>Odnos_ocena</b>	45	<b>4,11</b>	,682	-,141	-,765

Indikatorji z oznako »R« so bili v vprašalniku oblikovani kot negativni kazalniki in za lažjo analizo rekodirani: (1=5), (2=4), (3=3), (4=2), (5=1).

Povprečne vrednosti indikatorjev spremenljivke »Uspešnost\_odnosa« se gibajo med oceno 3 in 4. Najnižja povprečja beležita indikatorja načrtovanje umika zaradi občutka pripadnosti ter reinvestiranje zaradi občutka odgovornosti do lokalnega okolja. Ta dva indikatorja poudarjata oportunistični vidik investiranja v Slovenijo. Nasprotno pa imata visoka povprečja (nad oceno 4) indikatorja investitorjeva ocena odnosa z agencijo in povezava med reinvestiranjem in zaupanjem do Slovenije. Slednja indikatorja predstavljata drugi tip odnosa, in sicer dolgoročen in vzajemno koristen vidik investiranja v Slovenijo.

### Združevanje indikatorjev

Tabela 3.12: Opisne statistike za spremenljivko »Uspešnost\_odnosa«

	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient Sploščenosti
<b>Uspešnost_odnosa</b>	45	3,679	,791	-,418	-,502

Sestavljena spremenljivka ima povprečje 3,679, kar pomeni, da se odgovori investitorjev malenkost bolj nagibajo v smer obojestranskih koristi.

## Združevanje spremenljivk

Tabela 3.13: Opisne statistike za spremenljivko »Marketinški\_dejavniki«

	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient Sploščenosti
Marketinški_dejavniki	45	3,441	,490	,049	-,480

Za preverjanje hipoteze o moči vpliva marketinških dejavnikov na ponovno investiranje obstoječih tujih investitorjev v Sloveniji in primerjavo vpliva s percepcijo ekonomskih dejavnikov sem oblikovala novo skupno spremenljivko. Nova spremenljivka »Marketinški\_dejavniki« združuje vse štiri pojasnjevalne spremenljivke marketinških dejavnikov, ki predstavljajo isto dimenzijo merjenja. Povprečna vrednost 3,441 (na lestvici 1–5) pomeni, da so anketirana podjetja nekoliko bolj naklonjena k razvijanju odnosa vzajemnih dolgoročnih koristi z agencijo. Spremenljivka je v mejah normalne porazdelitve.

### 3.9 Analiza opisnih statistik odvisnih spremenljivk

V nadaljevanju so predstavljene opisne statistike posameznih indikatorjev odvisnih spremenljivk.

#### Skupina indikatorjev: reinvestiran dobiček

Tabela 3.14: Opisne statistike za posamezne indikatorje skupine reinvestiranega dobička

	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient Sploščenosti
Reinvestiran_dobiček_2009	45	2.158.594,11	7.517.570,83	4,248	18,873
Reinvestiran_dobiček_2010	45	1.050.111,22	2.976.903,02	5,079	28,711
Reinvestiran_dobiček_2011	45	1.189.811,89	2.698.438,83	2,673	6,072
Reinvestiran_dobiček_2012	45	1.541.673,58	4.089.057,97	3,989	17,896
Reinvestiran_dobiček_2013	45	1.942.888,89	4.725.672,45	3,196	9,557
Reinvestiran_dobiček_2014	45	2.138.444,44	4.846.271,74	3,098	9,066

Ta skupina indikatorjev ima izrazito neenakomerno porazdelitev zaradi velikega odstotka podjetij, ki dobička ne reinvestirajo. Frekvenčne porazdelitve pojasnjujejo, da v letu 2009 37,8 % anketiranih podjetij ni reinvestiralo ustvarjenega dobička (vrednost 0). Takih podjetij je bilo v letu 2010 28,9 %, v letu 2011 35,6 % anketiranih podjetij, enako v letu 2012, v letu 2013 tretjina (33,3 %) podjetij, v letu 2014 pa 28,9 % podjetij ne namerava reinvestirati ustvarjenega dobička. Razloga sta dva: podjetje s tujim kapitalom izplača celoten dobiček matičnemu tujemu podjetju ali pa slovensko podjetje sploh ne dosega dobička. Povod za odločitev glede reinvestiranja pa pojasnujem z neodvisnimi spremenljivkami.

Anketirana podjetja so v povprečju reinvestirala 1.466.172,4 EUR dobička v letih 2009, 2010 in 2011, v letih 2012, 2013 in 2014 pa načrtujejo reinvestirati v povprečju 1.874.335,6 EUR dobička. Med anketiranimi enotami je tudi tako podjetje, ki v povprečju na leto reinvestira slabih 18 mio EUR dobička oz. načrtuje v obdobju 2012–2014 reinvestirati dobrih 19 mio EUR dobička letno.

Podatki še razkrivajo, da so podjetja s tujim kapitalom v povprečju reinvestirala največjo vrednost dobička v letu 2009, kjer je maksimalna vrednost še enkrat višja od preostalih let. Povprečna vrednost reinvestiranega dobička se iz najslabšega reinvesticijskega leta 2010 postopoma zvišuje v letih 2011, 2012, 2013 in 2014, kjer tudi doseže raven iz leta 2009.

### Področje merjenja: število reinvesticij

Tabela 3.15: Opisne statistike za indikator števila reinvesticij

	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient Sploščenosti
Število_reinvesticij	45	4,000	2,226	-,673	-,998

Anketirana podjetja so oz. bodo v povprečju reinvestirala dobiček štirikrat (od šestih preučevanih let), kar je zelo spodbuden podatek na ravni gospodarstva.

Frekvenčna porazdelitev podatkov izkazuje, da precejšen delež anketiranih podjetij (44,4 %) investicijo v Sloveniji dodatno širi vsako leto, medtem ko 13,3 % podjetij v preučevanem obdobju nikoli ne reinvestira.

### Skupina indikatorjev: delež reinvestiranega dobička

Tabela 3.16: Opisne statistike za posamezne indikatorje skupine delež reinvestiranega dobička

	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient Sploščenosti
Delež_reinv_dob_2009	45	52,571	46,824	-,110	-1,938
Delež_reinv_dob_2010	45	53,387	44,092	-,129	-1,829
Delež_reinv_dob_2011	45	44,936	42,818	,186	-1,771
Delež_reinv_dob_2012	45	46,656	42,655	,057	-1,800
Delež_reinv_dob_2013	45	50,190	43,022	-,047	-1,807
Delež_reinv_dob_2014	45	52,254	40,879	-,164	-1,656

Skupina indikatorjev o deležih reinvestiranega dobička imajo neenakomerno porazdelitev zaradi dveh osamelcev na skrajnih vrednostih (0 in 100). To pomeni, da velik odstotek podjetij bodisi dobička sploh ne reinvestira bodisi reinvestirajo celoten razpoložljivi dobiček.

Anketirana podjetja so v povprečju reinvestirala 50,3 odstotkov od celotnega ustvarjenega dobička v letih 2009, 2010 in 2011. V letih 2012, 2013 in 2014 pa načrtujejo v povprečju reinvestirati skoraj polovico (49,7 %) vsega dobička, ki ga bodo predvidoma ustvarila v teh letih. Podjetja s tujim kapitalom so v povprečju reinvestirala največji delež dobička v letu 2010 (53,4 %), najmanjšega pa načrtujejo za leto 2012 (zgolj 44,9 % ustvarjenega dobička). Med anketiranimi enotami je 20 % podjetij, ki so v obdobju 2009–2011 reinvestirala celotni razpoložljiv dobiček vsako leto in 11,1 % takih, ki namerava to storiti v obdobju 2012–2014, še razkrivajo frekvenčne porazdelitve analiziranih podatkov.

Indikatorje merjenja reinvesticij sem združevala po časovni dimenziji reinvestiranja. Tako sem dobila dve sestavljeni spremenljivki: ena meri izvedene reinvesticijske projekte v obdobju 2009–2011, druga pa načrtovane projekte na način predvidevanja investitorjev za obdobje 2012–2014.

### 3.9.1 Spremenljivka »Reinvesticije\_izvedeno«

Tabela 3.17: Opisne statistike za skupno sestavljeno spremenljivko »Reinvesticije\_izvedeno«

	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient Sploščenosti
Reinvesticije_izvedeno	45	,000	,788	,213	-,127

Indikatorji so bili pred združevanjem v sestavljeno spremenljivko standardizirani, kar je vidno iz povprečne vrednosti (0). Frekvenčna porazdelitev podatkov izkazuje, da so enote približno enakomerno porazdeljene na pozitivni in negativni strani lestvice. Odstopanja prek vrednosti  $-/+ 1$  nakazuje podjetja, ki so v letih 2009–2011 največ oz. najmanj reinvestirala. Takih podjetij je dobra četrtina (26,6 %). Kljub temu je porazdelitev približno normalno porazdeljena.

### 3.9.2 Spremenljivka »Reinvesticije\_načrtovano«

Tabela 3.18: Opisne statistike za skupno sestavljeno spremenljivko »Reinvesticije\_načrtovano«

	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient Sploščenosti
Reinvesticije_izvedeno	45	,000	,807	,034	-,756

Tudi v tem primeru so bili indikatorji pred združevanjem standardizirani, zato je povprečna vrednost 0. Podjetij, ki ne načrtujejo reinvestiranja v obdobju 2012–2014 je 24,4 odstotka, medtem ko je podjetij, ki v obravnavanem obdobju načrtujejo reinvestirati vsako leto, relativno malo (8,8 % podjetij).

Porazdelitev je približno normalno porazdeljena z rahlo sploščeno obliko.

### **3.10 Preverjanje hipotez**

V regresijskem modelu sem preverjala linearno vzročno povezanost med odvisnima spremenljivkama izvedenih in planiranih reinvesticij ter sklopoma neodvisnih spremenljivk: skupino marketinških in ekonomskih dejavnikov oz. percepcije ekonomskih dejavnikov investicijskega okolja.

Multipla linearna regresijo ločeno opravi še za preverjanje hipoteze o deležu pojasnenih vplivov posameznih marketinških dejavnikov in (percepcije) ekonomskih dejavnikov na reinvesticije, tako izvedene kot načrtovane. Opravila sem regresijsko analizo za odvisno spremenljivko »Reinvesticije\_izvedeno«, ki meri sprejete odločitve tujih investitorjev glede preteklih ponovnih naložb ter regresijo za odvisno spremenljivko »Reinvesticije\_načrtovano«, ki meri namere tujih investitorjev glede prihodnjih reinvesticij. Neodvisne spremenljivke, ki vstopajo v regresijski model, so: »Percepcija\_kratkoročnih\_ek.dej« (percepcija ekonomskih dejavnikov s takojšnjim vidnim učinkom), »Percepcija\_srednjeročnih\_ek.dej« (percepcija ekonomskih dejavnikov s srednjeročno vidnim učinkom), »Percepcija\_dolgoročnih\_ek.dej« (percepcija ekonomskih dejavnikov z vidnim učinkom na dolgi rok), »Pomembnost\_storitev« (moč vpliva storitev v poinvesticijskem obdobju), »Zadovoljstvo« (zadovoljstvo s storitvami in z delom agencije oz. s ponudbo agencije), »R\_Trajnost\_odnosov« (pogostost kontakta med podjetjem in agencijo) in »Uspešnost\_odnosa« (meri tip odnosa med vpletenimi déležniki).

Sprva pa sem preverila medsebojno povezanost med posameznimi pari spremenljivk in moč linearne povezanosti med njimi s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije.



### 3.10.1 Izvedene reinvesticije

Preverjanje hipoteze o vplivu skupine marketinških in (percepcije) ekonomskih dejavnikov na odvisno spremenljivko »Reinvesticije\_izvedeno«

#### Korelacije

Tabela 3.19: Korelacijska povezanost med spremenljivkami

		Reinvesticije_izvedeno	Percepcija_ekonomskih_dejavnikov	Marketinški_dejavniki
Pearsonov koeficient korelacije	Reinvesticije_izvedeno	1,000	,172	,585
	Percepcija_ekonomskih_dejavnikov	,172	1,000	,563
	Marketinški_dejavniki	<b>,585</b>	,563	1,000
Signifikanca (enostranska)	Reinvesticije_izvedeno	.	,129	,000
	Percepcija_ekonomskih_dejavnikov	,129	.	,000
	Marketinški_dejavniki	,000	,000	.
N	Reinvesticije_izvedeno	45	45	45
	Percepcija_ekonomskih_dejavnikov	45	45	45
	Marketinški_dejavniki	45	45	45

Odvisna spremenljivka »Reinvesticije\_izvedeno« statistično značilno korelira le s spremenljivko »Marketinški\_dejavniki«. Preteklo reinvestiranje je večje, intenzivnejše in pogostejše pri anketiranih podjetjih, pri katerih so marketinški dejavniki močnejše razviti.

#### Multipla linearna regresija

V regresijskem modelu sem preverjala linearno vzročno povezanost med odvisno spremenljivko »Reinvesticije\_izvedeno« (meri obseg, intenzivnost in pogostost preteklih reinvesticij s strani podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji) in glavnima sklopoma neodvisnih spremenljivk »Percepcija\_ekonomskih\_dejavnikov« (meri percepcijo ekonomskih dejavnikov investicijskega okolja) in »Marketinški\_dejavniki« (meri pomembnost marketinških dejavnikov pri reinvestiranju). Vplive med spremenljivkami v regresijskem modelu sem preverila z metodo ENTER.

Tabela 3.20: Povzetek regresijskega modela

Model	R	R <sup>2</sup>	Popravljen R <sup>2</sup>	Standardna napaka ocene	Durbin-Watson
1	,615 <sup>a</sup>	<b>,378</b>	<b>,348</b>	,63647	2,113

Tabela 3.21: Statistika ANOVA

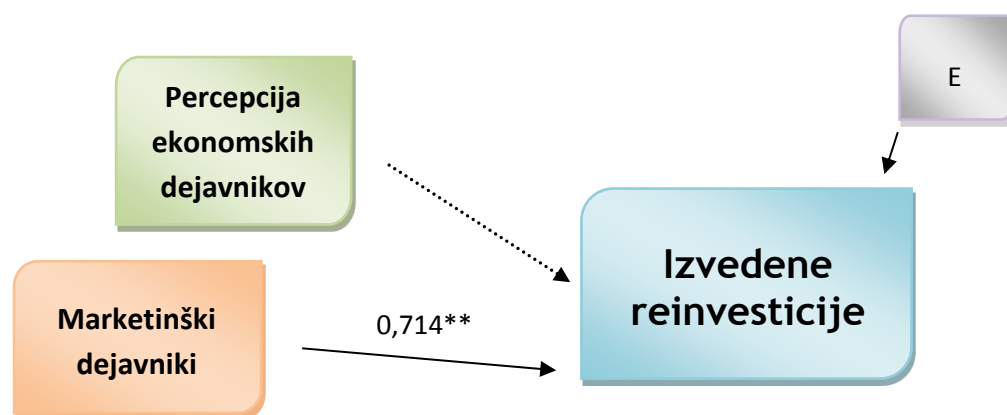
Model	Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Signifikanca	
1	Regresija	10,339	2	5,170	12,761	,000 <sup>a</sup>
	Ostanki	17,014	42	,405		
	Skupaj	27,353	44			

Z izbranimi neodvisnima spremenljivkama pojasnimo 37,8 % oz. 34,8 % (če upoštevamo vrednost popravljenega multiplega koeficienta korelacije) variabilnosti odvisne spremenljivke »Reinvesticije\_izvedeno«, ki meri vrednost, intenzivnost in pogostost izvedenih reinvesticij v časovnem obdobju 2009–2011. Celoten regresijski model je statistično značilen. Vzorec je reprezentativen.

Tabela 3.22: Koeficienti regresijskega modela

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Signifikanca
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(Konstanta)	-2,327	,897		-2,593	,013
	Percepcija_ekonomskih_dejavnikov	-,489	,313	-,230	-1,562	,126
	Marketinški_dejavniki	1,150	,237	,714	4,849	,000

Skica 3.2: Moč vpliva sklopov neodvisnih spremenljivk na obseg, intenzivnost in pogostost preteklega reinvestiranja



Opomba: Črtkana črta pomeni, da med spremenljivkama ni povezanosti oz. ta ni statistično značilna.

\*\* Statistično značilna povezanost pri stopnji tveganja 0,01.

\* Statistično značilna povezanost pri stopnji tveganja 0,05.

Na odvisno spremenljivko statistično značilno najbolj vpliva spremenljivka marketinških odnosov, katere vpliv je zelo močan in pozitiven. Močnejše kot so razviti marketinški dejavniki, pogosteje, intenzivneje in več so investitorji reinvestirali v obdobju 2009–2011.

Hipotezo o močnejšem oz. prevladujočem vplivu marketinških dejavnikov na odločitve investitorjev glede preteklega reinvestiranja lahko na podlagi izkazanih podatkov potrdim.

**Preverjanje hipotez o vplivu pojasnjevalnih spremenljivk na odvisno spremenljivko »Reinvesticije\_izvedeno«**

**Korelacije**

Tabela 3.23: Korelacijska povezanost med spremenljivkami

		Reinvesticije_izvedeno	Percepcija_kratkorocnih_ek.dej	Percepcija_srednjeročnih_ek.dej	Percepcija_dolgorocnih_ek.dej	R_Trajnost_odnosov	Pomembnost_storitev	Zadovoljstvo	Uspešnost_odnosa
Pearsonov koeficient korelacije	Reinvesticije_izvedeno	1,000	,112	,217	,014	,573	,155	,259	,591
	Percepcija_kratkorocnih_ek.dej	,112	1,000	,352	,230	,191	,371	-,048	,506
	Percepcija_srednjeročnih_ek.dej	,217	,352	1,000	,290	,353	,570	,360	,627
	Percepcija_dolgorocnih_ek.dej	,014	,230	,290	1,000	,010	,082	,058	,234
	R_Trajnost_odnosov	<b>,573</b>	,191	<b>,353</b>	,010	1,000	,115	,481	,558
	Pomembnost_storitev	,155	<b>,371</b>	<b>,570</b>	,082	,115	1,000	,309	,403
	Zadovoljstvo	<b>,259</b>	-,048	<b>,360</b>	,058	<b>,481</b>	<b>,309</b>	1,000	,391
	Uspešnost_odnosa	<b>,591</b>	<b>,506</b>	<b>,627</b>	,234	<b>,558</b>	<b>,403</b>	<b>,391</b>	1,000
Signifikanca (enostranska)	Reinvesticije_izvedeno	.	,232	,076	,463	,000	,155	,043	,000
	Percepcija_kratkorocnih_ek.dej	,232	.	,009	,064	,104	,006	,377	,000
	Percepcija_srednjeročnih_ek.dej	,076	,009	.	,027	,009	,000	,008	,000
	Percepcija_dolgorocnih_ek.dej	,463	,064	,027	.	,474	,296	,352	,061
	R_Trajnost_odnosov	,000	,104	,009	,474	.	,227	,000	,000
	Pomembnost_storitev	,155	,006	,000	,296	,227	.	,019	,003
	Zadovoljstvo	,043	,377	,008	,352	,000	,019	.	,004
	Uspešnost_odnosa	,000	,000	,000	,061	,000	,003	,004	.
N	Reinvesticije_izvedeno	45	45	45	45	45	45	45	45
	Percepcija_kratkorocnih_ek.dej	45	45	45	45	45	45	45	45
	Percepcija_srednjeročnih_ek.dej	45	45	45	45	45	45	45	45
	Percepcija_dolgorocnih_ek.dej	45	45	45	45	45	45	45	45
	R_Trajnost_odnosov	45	45	45	45	45	45	45	45
	Pomembnost_storitev	45	45	45	45	45	45	45	45
	Zadovoljstvo	45	45	45	45	45	45	45	45
	Uspešnost_odnosa	45	45	45	45	45	45	45	45

Odvisna spremenljivka »Reinvesticije\_izvedeno« statistično značilno korelira s spremenljivkami, »R\_Trajnost\_odnosov« (anketirana podjetja, ki so pogosteje v kontaktu z agencijo, so v preteklosti več(krat) reinvestirala), »Zadovoljstvo« (anketirana podjetja, ki so bolj zadovoljna s ponudbo agencije, t. j. s koriščenimi storitvami in z delom agencije, so v preteklosti več(krat) reinvestirala) in »Uspešnost\_odnosa« (anketirana podjetja, ki se bolj nagibajo v smer vzpostavljanja vsestransko koristnega odnosa med vpletenimi déležniki in zasledovanja dolgoročnega interesa, se lahko pohvalijo z več, obsežnejšimi in intenzivnejšimi reinvesticijskimi projekti).

Nekaj statistično značilnih korelacij je tudi med neodvisnimi spremenljivkami:

- anketirana podjetja, ki imajo bolj pozitivno percepcijo o srednjeročnih ekonomskih dejavnikih investicijskega okolja, so pogosteje v kontaktu z agencijo in so bolj zadovoljna s storitvami in delom agencije;
- anketirana podjetja, ki imajo bolj pozitivno percepcijo o kratkoročnih in srednjeročnih ekonomskih dejavnikih investicijskega okolja, smatrajo storitve agencije za pomembne pri odločitvi za reinvestiranje in se bolj nagibajo k vzajemno koristnemu odnosu z agencijo;
- anketirana podjetja, ki so pogosteje v kontaktu z agencijo, so bolj zadovoljna s ponudbo agencije;
- anketirana podjetja, ki stremijo k vzpostavitvi dolgoročno uspešnega odnosa, so pogosteje v kontaktu z agencijo in višje vrednotijo pomembnost storitev agencije pri odločitvi za reinvestiranje;
- anketirana podjetja, ki so jim storitve pri odločitvi za reinvestiranje bolj pomembne, so načeloma tudi bolj zadovoljna s ponudbo agencije;
- anketirana podjetja, ki so bolj zadovoljna s ponudbo agencije, se bolj verjetno nagibajo k vsestransko koristnemu odnosu.

### Multipla linearna regresija

Za preverjanje linearne vzročne povezanosti med odvisno spremenljivko in neodvisnimi spremenljivkami sem uporabila metodo ENTER.

Tabela 3.24: Povzetek regresijskega modela

Model	R	R <sup>2</sup>	Popravljen R <sup>2</sup>	Standardna napaka ocene	Durbin-Watson
1	,725 <sup>a</sup>	,526	,436	,592	2,113

Tabela 3.25: Statistika ANOVA

Model	Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Signifikanca	
1	Regresija	14,375	7	2,054	5,854	<b>,000<sup>a</sup></b>
	Ostanki	12,978	37	,351		
	Skupaj	27,353	44			

Z izbranimi neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 52,6 % variabilnosti odvisne spremenljivke »Reinvesticije\_izvedeno«, ki meri obseg, intenzivnost in pogostost izvedenih reinvesticij v letih 2009, 2010 in 2011. Celoten regresijski model je statistično značilen.

Ker je v vzorcu malo enot, v modelu pa veliko neodvisnih spremenljivk, upoštevam vrednost popravljenega multiplega koeficienta korelacije, ki v tem primeru znaša 0,436 in pomeni, da z izbranimi neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 43,6 % variabilnosti odvisne spremenljivke.

Tabela 3.26: Koeficienti regresijskega modela

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Signifikanca	
	B	Standardna napaka	Beta			
1	(Konstanta)	-,817	1,121		-,729	,471
	Percepcija_kratkoročnih_ek.dej	-,390	,210	-,271	-1,858	,071
	Percepcija_srednjeročnih_ek.dej	-,388	,230	-,283	-1,683	,101
	Percepcija_dolgoročnih_ek.dej	-,018	,245	-,009	-,073	,942
	R_Trajnost_odnosov	,387	,147	<b>,398</b>	2,626	<b>,012</b>
	Pomembnost_storitev	,214	,227	,142	,943	,352
	Zadovoljstvo	-,243	,225	-,156	-1,077	,288
	Uspešnost_odnosa	,687	,182	<b>,689</b>	3,782	<b>,001</b>

Standardizirani koeficienti Beta nam razkrivajo smer in moč intenzivnosti spremenljivk »R\_Trajnost\_odnosov« in »Uspešnost\_odnosa«. Pogostost in kvaliteta odnosov med agencijo in anketiranim podjetjem pozitivno vplivata na pretekle reinvesticije. Pogosteje kot sodelujeta agencija in podjetje s tujim kapitalom in uspešnejši kot je investitorjev odnos z agencijo, več, intenzivneje in pogosteje je to podjetje v obdobju 2009–2011 reinvestiralo.

Skica 3.3: Moč vpliva posameznih neodvisnih spremenljivk na pretekle reinvesticije



Opomba: Črtkana črta pomeni, da med spremenljivkama ni povezanosti oz. ta ni statistično značilna.

\*\* Statistično značilna povezanost pri stopnji tveganja 0,01.

\* Statistično značilna povezanost pri stopnji tveganja 0,05.

Na odvisno spremenljivko preteklih reinvesticij statistično značilno vplivata le spremenljivki trajnost odnosov (pogostost odnosa med agencijo in podjetjem s tujim kapitalom) in uspešnost odnosa (tip odnosa med vpletenimi déležniki reinvestiranja). Odločitev glede preteklega reinvestiranja je povezana s pogostostjo odnosov med agencijo in podjetjem ter kvaliteto tega odnosa.

Na podlagi izvedenih analiz zavračam hipotezo o vplivu zadovoljstva tujih investitorjev s ponudbo agencije na njihove odločitve glede preteklih reinvesticijskih projektov. Prav tako zavračam hipotezo o pomembnosti storitev in njihovem vplivu na pretekle odločitve investitorjev glede reinvestiranja.

Analizirani podatki pa izkazujejo, da lahko hipotezo o vplivu (dolgo)trajnosti odnosa med tujim investitorjem in agencijo ter hipotezo o vplivu uspešnosti oz. kvalitete odnosa na odločitve investitorjev glede preteklih reinvesticijskih projektov potrdim.

### 3.10.2 Načrtovane reinvesticije

Preverjanje hipoteze o vplivu sklopa marketinških in (percepcije) ekonomskih dejavnikov na odvisno spremenljivko »Reinvesticije\_načrtovano«

#### Korelacije

Tabela 3.27: Korelacijska povezanost med spremenljivkami

		Reinvesticije_ načrtovano	Percepcija_ ekonomskih_dejavnikov	Marketinški_ dejavniki
Pearsonov koeficient korelacije	Reinvesticije_načrtovano	1,000	,302	,701
	Percepcija_ekonomskih_dejavnikov	,302	1,000	,563
	Marketinški_dejavniki	,701	,563	1,000
Signifikanca (enostranska)	Reinvesticije_načrtovano	.	,022	,000
	Percepcija_ekonomskih_dejavnikov	,022	.	,000
	Marketinški_dejavniki	,000	,000	.
N	Reinvesticije_načrtovano	45	45	45
	Percepcija_ekonomskih_dejavnikov	45	45	45
	Marketinški_dejavniki	45	45	45

Odvisna spremenljivka »Reinvesticije\_načrtovano« statistično značilno korelira z obema sklopoma spremenljivk. Načrtovano reinvestiranje bo večje, intenzivnejše in pogostejše pri tistih tujih investitorjih, pri katerih so marketinški dejavniki močnejše razviti. Zaznati je tudi večjo reinvesticijsko načrtovanje med podjetji, ki imajo pozitivno percepcijo do ekonomskih dejavnikov investicijskega okolja.

#### Multipla linearna regresija

V regresijskem modelu sem preverjala linearno vzročno povezanost med odvisno spremenljivko »Reinvesticije\_načrtovano« (meri obseg, intenzivnost in pogostost načrtovanih reinvesticij na podlagi predvidevanj podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji) in glavnima sklopoma neodvisnih spremenljivk »Percepcija\_ekonomskih\_dejavnikov« (meri percepcijo ekonomskih dejavnikov investicijskega okolja) in »Marketinški\_dejavniki« (meri pomembnost marketinških dejavnikov pri reinvestiranju). Uporabila sem metodo ENTER.

Tabela 3.28: Povzetek regresijskega modela

Model	R	R <sup>2</sup>	Popravljen R <sup>2</sup>	Standardna napaka ocene	Durbin-Watson
1	,710 <sup>9</sup>	,504	,481	,582	1,687



Tabela 3.29: Statistika ANOVA

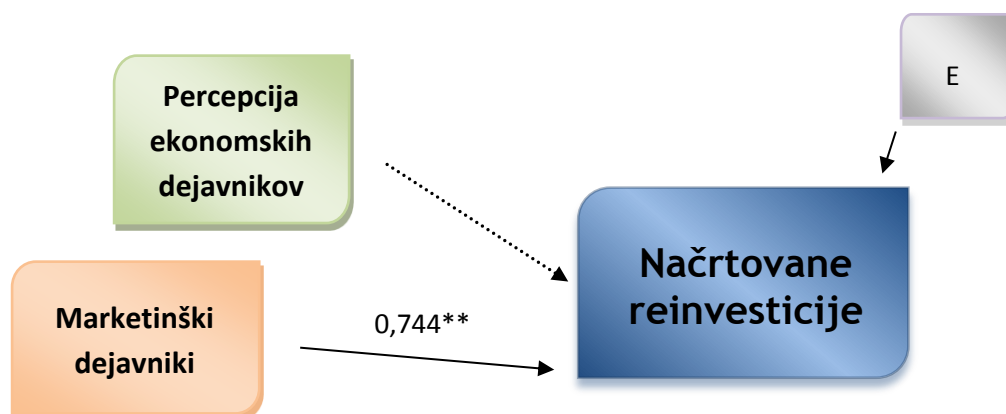
Model	Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Signifikanca
1					
Regresija	14,452	2	7,226	21,354	<b>,000<sup>a</sup></b>
Ostanki	14,213	42	,338		
Skupaj	28,665	44			

Z izbranimi neodvisnima spremenljivkama pojasnimo 50,4 % oz. 48,1 % (če upoštevamo vrednost popravljenega multiplega koeficienta korelacije) variabilnosti odvisne spremenljivke »Reinvesticije\_načrtovano«, ki meri obseg, intenzivnost in pogostost načrtovanih reinvesticij podjetij s tujim kapitalom v časovnem obdobju 2012–2014. Celoten regresijski model je statistično značilen. Vzorec je reprezentativen.

Tabela 3.30: Koeficienti regresijskega modela

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Signifikanca
	B	Standardna napaka	Beta		
1 (Konstanta)	-3,423	,820		-4,173	,000
Percepcija_ekonomskih_dejavnikov	-,296	,286	-,136	-1,036	,306
Marketinški_dejavniki	1,282	,217	<b>,778</b>	5,915	<b>,000</b>

Skica 3.4: Moč vpliva sklopov neodvisnih spremenljivk na obseg, intenzivnost in pogostost načrtovanega reinvestiranja



Opomba: Črčkana črta pomeni, da med spremenljivkama ni povezanosti.

\*\* Statistično značilna povezanost pri stopnji tveganja 0,01.

\* Statistično značilna povezanost pri stopnji tveganja 0,05.

Na odvisno spremenljivko statistično značilno najbolj vpliva spremenljivka marketinških dejavnikov, katere vpliv je zelo močan in pozitiven. Načrte pogostejšega, intenzivnejšega in večjega reinvestiranja v obsegu lahko pojasnimo z vplivom marketinških dejavnikov v obdobju 2012–2014.

Na podlagi analiziranih podatkov lahko potrdim hipotezo o močnejšem oz. prevladujočem vplivu marketinških dejavnikov na namere investorjev glede prihodnjega reinvestiranja v primerjavi z ekonomskimi dejavniki.

Dodatno sem izvedla korelacije med odvisnima spremenljivkama (»Reinvesticije\_izvedeno« in »Reinvesticije\_načrtovano«) in posameznimi storitvami, ki jih nudi agencija investorjem v poinvesticijskem obdobju. Zanimala me je predvsem moč omenjenih parov zvez, in sicer katere storitve spodbudno vplivajo na reinvestiranje ter katere med njimi zavirajo reinvestiranje. Ugotovila sem, da se korelacije med pari spremenljivk razlikujejo glede na to, ali se povezujejo s preteklimi ali načrtovanimi reinvesticijami. Hipoteze o vplivu celotnega sklopa storitev, ki jih nudi agencija tujim investorjem v poinvesticijskem obdobju, na njihove odločitve glede preteklega in načrtovanega reinvestiranja ne morem potrditi, kar je bilo ugotovljeno že z multiplo linearno regresijo. Je pa s pomočjo korelacije moč izluščiti nekaj storitev, na katere bi se bilo z vidika agencije smiselno osredotočati in jih nadalje razvijati. Statističen prikaz korelacij se nahaja v prilogi (Priloga B.2).

## Preverjanje hipotez o vplivu pojasnjevalnih spremenljivk na odvisno spremenljivko »Reinvesticije\_načrtovano«

### Korelacije

Tabela 3.31: Korelacijska povezanost med spremenljivkami

		Reinvesticije_ načrtovano	Percepcija_ kratkoročnih_ek.dej	Percepcija_ srednjeročnih_ek.dej	Percepcija_ dolgoročnih_ek.dej	R_Trajnost_ odnosov	Pomembnost_ storitev	Zadovoljstvo	Uspešnost_ odnosa
Pearsonov koeficient korelacije	Reinvesticije_načrtovano	1,000	,271	,317	,014	,605	,317	,487	,594
	Percepcija_kratkoročnih_ek.dej	<b>,271</b>	1,000	,352	,230	,191	,371	-,048	,506
	Percepcija_srednjeročnih_ek.dej	<b>,317</b>	,352	1,000	,290	,353	,570	,360	,627
	Percepcija_dolgoročnih_ek.dej	,014	,230	,290	1,000	,010	,082	,058	,234
	R_Trajnost_odnosov	<b>,605</b>	,191	<b>,353</b>	,010	1,000	,115	,481	,558
	Pomembnost_storitev	<b>,317</b>	<b>,371</b>	<b>,570</b>	,082	,115	1,000	,309	,403
	Zadovoljstvo	<b>,487</b>	-,048	<b>,360</b>	,058	<b>,481</b>	<b>,309</b>	1,000	,391
	Uspešnost_odnosa	<b>,594</b>	<b>,506</b>	<b>,627</b>	,234	<b>,558</b>	<b>,403</b>	<b>,391</b>	1,000
Signifikanca (enostranska)	Reinvesticije_načrtovano	.	,036	,017	,464	,000	,017	,000	,000
	Percepcija_kratkoročnih_ek.dej	,036	.	,009	,064	,104	,006	,377	,000
	Percepcija_srednjeročnih_ek.dej	,017	,009	.	,027	,009	,000	,008	,000
	Percepcija_dolgoročnih_ek.dej	,464	,064	,027	.	,474	,296	,352	,061
	R_Trajnost_odnosov	,000	,104	,009	,474	.	,227	,000	,000
	Pomembnost_storitev	,017	,006	,000	,296	,227	.	,019	,003
	Zadovoljstvo	,000	,377	,008	,352	,000	,019	.	,004
	Uspešnost_odnosa	,000	,000	,000	,061	,000	,003	,004	.
N	Reinvesticije_načrtovano	45	45	45	45	45	45	45	45
	Percepcija_kratkoročnih_ek.dej	45	45	45	45	45	45	45	45
	Percepcija_srednjeročnih_ek.dej	45	45	45	45	45	45	45	45
	Percepcija_dolgoročnih_ek.dej	45	45	45	45	45	45	45	45
	R_Trajnost_odnosov	45	45	45	45	45	45	45	45
	Pomembnost_storitev	45	45	45	45	45	45	45	45
	Zadovoljstvo	45	45	45	45	45	45	45	45
	Uspešnost_odnosa	45	45	45	45	45	45	45	45

Odvisna spremenljivka »Reinvesticije\_načrtovano« statistično značilno korelira s spremenljivkami »R\_Trajnost\_odnosov« (anketirana podjetja, ki so pogosteje v kontaktu z agencijo, načrtujejo več reinvestirati v letih 2012–2014), »Percepcija\_kratkoročnih\_ek.dej« in »Percepcija\_srednjeročnih\_ek.dej« (anketirana podjetja, ki imajo pozitivnejšo percepcijo o kratkoročnih in srednjeročnih ekonomskih dejavnikih investicijskega okolja, načrtujejo več, pogosteje in intenzivneje reinvestirati v prihodnosti), »Zadovoljstvo« (anketirana podjetja, ki so bolj zadovoljna s ponudbo agencije, t. j. s koriščenimi storitvami in z delom agencije, načrtujejo več reinvestirati), »Uspešnost\_odnosa« (anketirana podjetja, ki se bolj nagibajo v smer vzpostavitve vsestransko koristnega odnosa med vpletenimi déležniki reinvestiranja in zasledovanja dolgoročnega interesa, izkazujejo bolj pozitivno namero po reinvestiranju v prihodnosti) in »Pomembnost\_storitev« (anketirana podjetja, ki so jim storitve bolj pomembne pri odločitvi za reinvestiranje, načrtujejo več reinvestirati).

Nekaj statistično značilnih korelacij je tudi med neodvisnimi spremenljivkami, ki pa so bolj ali manj podobne kot v predhodni analizi.

### Multipla linearna regresija

Vplive med spremenljivkami v regresijskem modelu sem preverila z metodo ENTER.

Tabela 3.32: Povzetek regresijskega modela

Model	R	R <sup>2</sup>	Popravljen R <sup>2</sup>	Standardna napaka ocene	Durbin-Watson
1	,727 <sup>a</sup>	,529	,440	,604	1,783

Tabela 3.33: Statistika ANOVA

Model		Vsota kvadratov	df	Povprečje kvadratov	F	Signifikanca
1	Regresija	15,157	7	2,165	5,931	,000 <sup>a</sup>
	Ostanki	13,508	37	,365		
	Skupaj	28,665	44			

Z izbranimi neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 52,9 % variabilnosti odvisne spremenljivke »Reinvesticije\_načrtovano«, ki meri obseg, intenzivnost in pogostost načrtovanih reinvesticij v obdobju 2012–2014. Celoten regresijski model je statistično značilen.

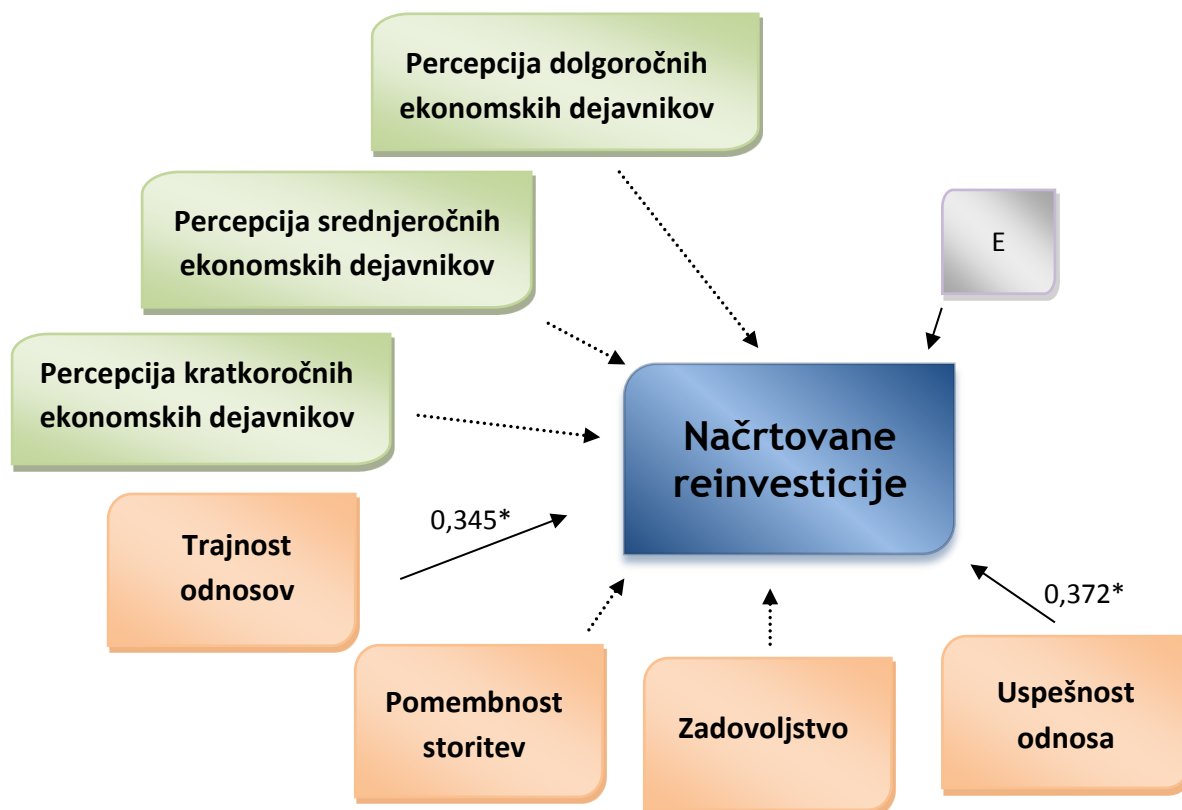
Ker je v vzorcu malo enot, v modelu pa veliko neodvisnih spremenljivk, upoštevam vrednost popravljenega multiplega koeficienta korelacije, ki v tem primeru znaša 0,440 in pomeni, da lahko z izbranimi neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 44 % variabilnosti odvisne spremenljivke.

Tabela 3.34: Koeficienti regresijskega modela

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Signifikanca
	B	Standardna napaka	Beta		
1 (Konstanta)	-3,298	1,144		-2,882	,007
Percepcija_kratkoročnih_ek.dej	,073	,214	,049	,340	,736
Percepcija_srednjeročnih_ek.dej	-,296	,235	-,211	-1,260	,215
Percepcija_dolgoročnih_ek.dej	-,108	,250	-,053	-,432	,668
R_Trajnost_odnosov	,343	,150	<b>,345</b>	2,283	<b>,028</b>
Pomembnost_storitev	,264	,232	,171	1,140	,262
Zadovoljstvo	,324	,230	,204	1,410	,167
Uspešnost_odnosa	,380	,185	<b>,372</b>	2,048	<b>,048</b>

Standardizirani koeficienti Beta nam razkrivajo smer in moč intenzivnosti vpliva spremenljivk »R\_Trajnost\_odnosov« in »Uspešnost\_odnosa«. Pogostost in kvaliteta odnosov med agencijo in podjetjem pozitivno vplivata na investitorjeve namere glede bodočega reinvestiranja. Pogosteje kot sodelujeta agencija in podjetje s tujim kapitalom in uspešnejši kot je investitorjev odnos do vpletenih déležnikov reinvestiranja, več, intenzivneje in pogosteje bo to podjetje v obdobju 2012–2014 reinvestiralo.

Skica 3.5: Moč vpliva posameznih neodvisnih spremenljivk na načrtovane reinvesticije



Opomba: Črtkana črta pomeni, da med spremenljivkama ni povezanosti oz. ta ni statistično značilna.

\*\* Statistično značilna povezanost pri stopnji tveganja 0,01.

\* Statistično značilna povezanost pri stopnji tveganja 0,05.

Tudi na odvisno spremenljivko načrtovanih reinvesticij statistično značilno vplivata spremenljivki trajnost odnosov (pogostost odnosa med agencijo in podjetjem s tujim kapitalom) in uspešnost odnosa (tip odnosa med vpletenimi déležniki reinvestiranja). Odločitev glede načrtovanega reinvestiranja je zopet odvisna od pogostosti odnosa med agencijo in podjetjem ter kvaliteto tega odnosa.

Hipotezo o vplivu zadovoljstva tujih investorjev s ponudbo agencije na odločitve investorjev glede načrtov za reinvestiranje zavračam. Zavračam tudi hipotezo o pomembnosti storitev in njihovem vplivu na odločitve investorjev glede načrtovanega reinvestiranja.

Na podlagi izvedenih analiz pa potrjujem hipotezo o vplivu (dolgo)trajnosti odnosa med tujim investorjem in agencijo ter hipotezo o vplivu uspešnosti tega odnosa na namero tujih investorjev za reinvestiranje.

## 4. ZAKLJUČNE UGOTOVITVE NALOGE

V nadaljevanju povzemam ugotovitve empirične raziskave na način ovrednotenja postavljenih hipotez. Sledi opis omejitev, s katerimi sem se srečevala tekom izvajanja raziskave, podajam tudi predloge in usmeritve nadaljnjega raziskovanja. Na podlagi analiziranih programov spodbujanja reinvesticij med konkurenčnimi državami sem oblikovala predloge izboljšav za program spodbujanja reinvesticij, za katerega menim, da bi ga morala implementirati tudi slovenska agencija, zlasti v oziru do razmer, v katerih se je znašla Slovenija in s katerimi se bojuje slovensko gospodarstvo. Kot zadnje pa sem oblikovala različne scenarije oz. simulacije možnega razvoja Slovenije, upoštevajoč analizo okolja, danih smernic in predlaganih ukrepov.

### 4.1 Ugotovitve raziskave – ovrednotenje hipotez

**H1: Močnejše kot so razviti marketinški dejavniki, pozitivnejše so investorjeve pretekle odločitve za reinvestiranje.**

Na podlagi regresijske analize z 1-odstotnim tveganjem potrjujem hipotezo o močnejšem oz. prevladujočem vplivu marketinških dejavnikov na odločitve investorjev glede preteklega reinvestiranja. Močnejše kot so razviti marketinški dejavniki, pozitivnejše so investorjeve pretekle odločitve za reinvestiranje (izvedeni reinvesticijski projekti so večji v obsegu, intenzivnejši in pogostejši).

Povezanost med marketinškimi dejavniki in preteklim reinvestiranjem lahko posplošimo na populacijo podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji.

**H2: Močnejše kot so razviti marketinški dejavniki, pozitivnejše so investorjeve namere za prihodnje reinvestiranje.**

Z 1-odstotnim tveganjem potrjujem hipotezo o močnejšem oz. prevladujočem vplivu marketinških dejavnikov na namere investorjev glede prihodnjega reinvestiranja v primerjavi z ekonomskimi dejavniki.

Močnejše kot so razviti marketinški dejavniki za investitorja, bolj se to odraža v namerah glede prihodnjega reinvestiranja oz. močnejša je investitorjeva namera glede prihodnjih reinvesticij.

Povezanost med marketinškimi dejavniki in načrti za reinvestiranje lahko posplošimo na populacijo podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji.

Ugotovitev potrjuje iztočnice teorije marketinga odnosov, da je dolgoročno sodelovanje ter partnerski (in zaupanja vreden) odnos med ponudnikom in uporabnikom vir koristnih informacij, na podlagi katerih je moč prilagajati ponudbo. Takšno ravnanje zasleduje cilj doseganja večjega zadovoljstva med (potencialnimi in obstoječimi) potrošniki, obenem pa zadovoljuje potrebe vseh vpletenih déležnikov (Kotler 1979; Berry 1983; Maister 1989; Buchanan in Gillies 1990; Reichheld 1994; Payne in drugi 1995; Payne v Zineldin 2000; Wilson v Jagdish in Parvatiyar 2000; Grönroos v Varki in Wong 2003; Varki in Wong 2003). To pomeni, da je dolgoročno sodelovanje ter razvijanje partnerskega in zaupanja vrednega odnosa med agencijo za spodbujanje investicij in obstoječim tujim investitorjem vir koristnih informacij, na podlagi katerih lahko agencija prilagaja in razvija (*after-care*) storitve v poinvesticijskem obdobju. Informacije so lahko koristni napotki tudi pri izboljševanju investicijske klime (*policy advocacy*). S tem, ko agencija prilagaja ponudbo potrebam obstoječih investitorjev, posledično vpliva tudi na njihovo zadovoljstvo in poslovno rast, hkrati pa uresničuje lastne cilje: realizacija (večjih v obsegu, bolj intenzivnih in bolj pogostih) reinvesticij s strani podjetij s tujim kapitalom.

**H3: Slabša kot je investitorjeva percepcija o ekonomskih dejavnikih, manj preteklih reinvesticij so le-ti izvedli.**

Hipoteze o vplivu percepcije ekonomskih dejavnikov investicijskega okolja za poslovanje podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji na pretekle odločitve investitorjev glede reinvestiranja ne morem potrditi.

Korelacijski koeficienti nakazujejo povezanost med negativno percepcijo in manj intenzivnim preteklim reinvestiranjem, vendar vzročno-posledična zveza ni statistično značilna.

**H4: Slabša kot je investitorjeva percepcija o ekonomskih dejavnikih, slabši so njihovi načrti glede prihodnjega reinvestiranja.**

Na podlagi regresijske analize ne morem potrditi hipoteze o vplivu percepcije ekonomskih dejavnikov investicijskega okolja na odločitve investitorjev glede načrtov za reinvestiranje.

Analize sicer nakazujejo, da so načrti investitorjev glede prihodnjega reinvestiranja manjši v obsegu, manj intenzivni in manj pogosti pri tistih anketiranih podjetjih, ki imajo bolj negativno percepcijo v



primerjavi s podjetji s tujim kapitalom, katerih percepcija je pozitivnejša, žal pa linearni vpliv ni statistično značilen.

**H5: (Dolgo)trajnejši kot je odnos med investitorjem in agencijo, boljši so rezultati preteklega reinvestiranja.**

S 5-odstotnim tveganjem potrjujem hipotezo o vplivu (dolgo)trajnosti odnosa med tujim investitorjem in agencijo na odločitve investitorjev glede preteklih reinvesticijskih projektov. Spremenljivki sta statistično značilno povezani.

Pogostejši in trajnejši odnosi med agencijo in podjetjem s tujim kapitalom so imeli pozitiven vpliv na obseg, intenzivnost in pogostost preteklih reinvesticij. Pogosteje kot sta agencija in tuji investitor sodelovala, bolj so se širili investicijski projekti v Sloveniji in intenzivnejše so bile reinvesticije. Te reinvesticije so bile v obdobju 2009–2011 tudi pogostejše zaradi vpliva dolgoročnega sodelovanja med agencijo in podjetjem s tujim kapitalom.

Med spremenljivkama obstaja statistično značilna povezanost z možnostjo posplošitve na populacijo podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji.

**H6: (Dolgo)trajnejši kot je odnos med investitorjem in agencijo, večji, intenzivnejši in pogostejši so načrti investitorjev glede prihodnjega reinvestiranja.**

Na podlagi izvedenih analiz s petodstotnim tveganjem potrjujem hipotezo o vplivu (dolgo)trajnosti odnosa med tujim investitorjem in agencijo na namero tujih investitorjev za reinvestiranje. Med spremenljivkama obstaja statistično značilna povezanost, ki jo lahko posplošimo na populacijo podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji.

Pogostost odnosov pozitivno vpliva na načrte investitorjev glede prihodnjega reinvestiranja. Pogosteje kot sodelujeta podjetje s tujim kapitalom in agencija, več, intenzivneje in pogosteje to podjetje načrtuje reinvestirati.

Rezultati povezanosti razkrivajo, da ima spremenljivka trajnih odnosov med agencijo in podjetjem s tujim kapitalom vpliv na odločitve podjetij s tujim kapitalom v vseh fazah reinvestiranja, in sicer na obseg, moč in pogostost tako preteklih kot načrtovanih reinvesticij.

Ugotovitev zasleduje Grönroosovo (1994) tezo, da je dolgoročno sodelovanje med partnerji močno povezano z »win-win« odnosom. Tako lahko trdim, da rezultira dolgoročen odnos med obstoječim tujim investitorjem in agencijo za spodbujanje investicij v dolgoročnem dobičku za obe strani: reinvestiranju.

**H7: Pomembnejše kot so marketinške storitve agencije za investitorje, močnejše (in bolj pozitivno) se to odrazi na investitorjevih odločitvah glede preteklega reinvestiranja.**

Hipoteze o vplivu celotnega sklopa storitev, ki jih nudi agencija tujim investitorjem v poinvesticijskem obdobju, na njihove odločitve glede preteklega reinvestiranja na podlagi regresijske analize ne morem potrditi. Regresijska analiza sicer nakazuje, da so investitorji, ki se jim zdijo storitve v poinvesticijskem obdobju relativno pomembne pri odločitvi za reinvestiranje, obsežnejše, intenzivnejše in pogostejše reinvestirali kot podjetja, ki se jim storitve ne zdijo pomembne, vendar pa ta povezanost med spremenljivkama ni statistično značilna.

Kljub temu pa razkriva korelacijska matrika statistično značilne povezanosti med izvedenimi reinvesticijami in posameznimi storitvami, ki jih investitorji koristijo tekom poslovanja v Sloveniji. Pearsonov korelacijski koeficient razkriva, da je imela na investitorjevo odločitev glede preteklega reinvestiranja vpliv zgolj ena storitev, in sicer informiranje o možnostih širitve investicije.

S 5-odstotnim tveganjem lahko torej trdim, da je bil rezultat tistih investitorjev, ki ocenjujejo storitev informiranja o možnostih širitve investicije za bolj pomembno, viden v več izvedenih reinvesticijskih projektih. Korelacije ne razkrivajo povezanosti z drugimi storitvami.

**H8: Pomembnejše kot so marketinške storitve agencije za investitorje, pozitivnejše so njihove namere glede prihodnjega reinvestiranja.**

Hipoteze o vplivu celotnega sklopa storitev, ki jih nudi agencija tujim investitorjem v poinvesticijskem obdobju, na njihove namere glede prihodnjega reinvestiranja na podlagi regresijske analize ne morem potrditi. Je pa na podlagi Pearsonovega korelacijskega koeficienta možno razbrati statistično značilne povezanosti med posameznimi storitvami in načrti tujih investitorjev glede reinvestiranja.

Z 1-odstotnim tveganjem lahko trdim, da storitvi informiranja o možnostih širitve investicij in svetovanja povezanim tujim podjetjem pozitivno vplivata na prihodnje reinvestiranje. Tisti tuji investitorji, ki se jim zdita omenjeni storitvi pomembni, načrtujejo v prihodnosti intenzivnejše reinvestirati. Statistično značilna je tudi povezanost med načrtovanim reinvestiranjem in storitvijo

organizacije srečanj s ciljem mreženja med investitorji in ciljnim javnostmi (domača in tuja podjetja, predstavniki agencije, ministrstva, medijev ipd.). Investitorji, katerim se zdi mreženje bolj pomembna storitev, nameravajo statistično bolj značilno reinvestirati v prihodnje. Tveganje pri sklepanju na celotno populacijo je 5-odstotno.

Zanimiva pa je pravzaprav negativna korelacija med storitvijo informiranja in svetovanja pri pridobivanju investicijskih spodbud in načrtovanim reinvestiranjem, kar pomeni, da bolj kot se tujim investitorjem zdijo pomembne storitve informiranja in svetovanja pri pridobivanju investicijskih spodbud, manj ti investitorji razmišljajo o prihodnjem reinvestiranju. Najverjetneje takšni investitorji pogojujejo načrte o reinvestiranju s pridobitvijo različnih spodbud, kar gre razumeti, da med investitorji, ki koristijo omenjene storitve, prevladuje kalkulativna narava investiranja. Gre za 95-odstotno gotovost sklepanja iz vzorca na populacijo. Te ugotovitve so več kot dobrodošle za usmeritve nadaljnjega razvoja programa spodbujanja reinvesticij.

***H9: Bolj kot so investitorji zadovoljni s ponudbo agencije, pogosteje, več in intenzivneje so le-ti reinvestirali v preteklosti.***

Na podlagi izvedenih analiz ne morem potrditi hipoteze o vplivu zadovoljstva tujih investitorjev s ponudbo agencije na njihove odločitve glede preteklih reinvesticijskih projektov.

Analiza je sicer pokazala pozitivno korelacijo med spremenljivkama zadovoljstvo s storitvami in z delom agencije ter odločitvijo za reinvestiranje v obravnavanem časovnem obdobju 2009–2011 (anketirana podjetja, ki so bolj zadovoljna s koriščenimi storitvami in z delom agencije, so v preteklosti bolj reinvestirala), vendar pa ta povezanost ni statistično značilna, na podlagi katere bi lahko ugotovitev posplošili na populacijo.

***H10: Večje kot je zadovoljstvo investitorjev s ponudbo agencije, pozitivnejše so njihove namere glede prihodnjega reinvestiranja.***

Ponovno je razbrati pozitivno povezanost med zadovoljstvom in načrtovanimi reinvesticijami (bolj kot so anketirana podjetja zadovoljna s ponudbo agencije, pozitivnejše so njihove namere glede prihodnjega reinvestiranja), ki so bile merjene z obsegom, močjo in s pogostostjo načrtovanega reinvestiranja v obdobju 2012–2014, vendar ta povezanost ni statistično značilna.

Hipoteze o vplivu zadovoljstva tujih investitorjev s ponudbo agencije na odločitve investitorjev glede načrtovanega reinvestiranja potemtakem ne morem potrditi.

**H11: *Boljši kot je odnos med investitorjem in agencijo, pozitivnejši je rezultat preteklega reinvestiranja.***

Z 1-odstotnim tveganjem potrjujem hipotezo o vplivu uspešnosti oz. kvalitete odnosa na odločitve investitorjev glede preteklega reinvestiranja. Spremenljivki sta statistično značilno pozitivno povezani, kar pomeni, da boljši kot je odnos med podjetjem s tujim kapitalom in agencijo oz. bolj kot se anketirana podjetja nagibajo v smer vzpostavitve vsestransko koristnega odnosa med vpletenimi déležniki in zasledovanja dolgoročnega interesa, več, intenzivneje in pogosteje je to podjetje v obdobju 2009–2011 tudi reinvestiralo.

Povezanost med vsestransko koristnim odnosom in preteklim reinvestiranjem lahko posplošimo na populacijo podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji.

**H12: *Boljši kot je odnos med investitorjem in agencijo, pozitivnejše so investitorjeve namere glede prihodnjega reinvestiranja.***

Na podlagi izvedenih analiz lahko s 5-odstotnim tveganjem potrdim hipotezo o statistično značilni povezanosti spremenljivk. Anketirana podjetja, ki so razvila vsestransko koristen odnos med vsemi vpletenimi déležniki in zasledujejo dolgoročen interes, imajo bolj pozitivne načrte za reinvestiranje.

Boljši oz. uspešnejši kot je investitorjev odnos z agencijo, bolj se to odraža v pozitivnih namerah investitorjev glede prihodnjih reinvesticijskih projektov.

Povezanost med spremenljivkama lahko posplošimo na populacijo podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji.

Ugotovitve potrjujejo trditev Geyskensa in drugih (1996) strokovnjakov, da sta kvaliteten odnos in visoka stopnja zaupanja med ponudnikom in uporabnikom obratno sorazmerno povezana s kalkulatивно naravnostjo. Skladno s teoretskimi in empiričnimi izhodišči lahko trdim, da je kvaliteten in zaupanja vreden odnos med agencijo za spodbujanje investicij in podjetjem s tujim kapitalom ter razvit občutek odgovornosti in pripadnosti do slovenskega investicijskega okolja vzajemno koristen za vse vpletene déležnike: investitor dosega poslovni uspeh zaradi optimalnega izkoriščanja proizvodnih dejavnikov, agencija oz. država kot investicijsko okolje pa dosega gospodarsko rast prek širitvenih projektov tega investitorja.

## 4.2 Omejitve pri izvedbi raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Raziskava je omejena na podjetja iz vnaprej pripravljene baze. Omejitve pri izvedbi raziskave so bile:

- nepripravljenost podjetij za sodelovanje v raziskavi zaradi pomanjkanja časa in zasičenosti s prošnjami za sodelovanje v različnih raziskavah;
- različni predstavniki podjetja bi lahko različno odgovarjali na postavljena vprašanja;
- isti anketiranci bi lahko v drugačnih okoliščinah odgovarjali drugače;
- nepripravljenost podjetij za posredovanje finančnih podatkov.

Pri interpretaciji rezultatov velja opozoriti, da je razmerje moči pojasnjevalnih spremenljivk do odvisne spremenljivke različen, v kolikor vstopajo v regresijski model neodvisne spremenljivke posamezno. V takšnem primeru je tudi vpliv percepcije ekonomskih dejavnikov na načrtovane reinvesticije statistično značilen (slabša kot je percepcija investorjev glede ekonomskih dejavnikov investicijskega okolja, manjši v obsegu, intenzivnosti in manj pogosti so načrti investorjev glede prihodnjega reinvestiranja). Statistično značilna povezanost se pokaže tudi v primeru izvedene bivariatne korelacije.

Odsotnost statistično značilnega pojasnjevalnega vpliva percepcije ekonomskih dejavnikov, ko le-ti vstopajo v model skupaj z marketinškimi dejavniki, je najverjetneje moč pojasniti s prevladujočim vplivom slednjih, zaradi česar se moč percepcije ekonomskih dejavnikov izniči.

Kot izhodišče za nadaljnjo raziskavo priporočam analiziranje možnih vplivov na matično tuje podjetje, ki lahko z dodatnimi sredstvi širi obstoječe investicijske projekte hčerinskih podjetij v državah prejemnicah.

Smiselna bi bila kontinuiteta izvajanja raziskave v več zaporednih intervalih, s čimer bi opazovali razmerje vplivov percepcije ekonomskih in marketinških dejavnikov. Zanimivo bi bilo tudi ovrednotenje vplivov na investitorjevo odločitev glede reinvestiranja v različnih gospodarskih razmerah: primerjava med konjunkturo in kriznim obdobjem.

### **4.3 Predlogi izboljšav slovenskega programa spodbujanja reinvesticij**

Predlogi izboljšav predstavljajo optimalne aktivnosti programa spremljanja tujih investitorjev, zasnovane na podlagi teoretskih smernic, omejitev slovenskega regulatornega in administrativno-institucionalnega okvirja, uspešnih praks tujih agencij in zmogljivosti slovenske agencije za realizacijo programa spodbujanja reinvesticij.

Za uspešen program spodbujanja reinvesticij je zelo pomembna jasna opredelitev obsega aktivnosti agencije: bodisi se osredotočiti le na nekatere storitve za investitorje v poinvesticijskem obdobju ali pa izvajati celovit in integriran program spodbujanja reinvesticij. Odločitev je močno povezana s kadrovskimi in finančnimi zmožnostmi agencije. Ne glede na to pa mora biti agencija dovzetna za spremembe v okolju ter mora prepoznati potrebe in pričakovanja tujih investitorjev. Agencija mora znati tem prepoznanim trendom zadostiti s prilagajanjem ponudbe, t. j. storitev za tuje investitorje (OECD 2005).

Izvajanje programa servisiranja investitorjev v poinvesticijskem obdobju je zato v osnovi marketinška aktivnost, saj zahteva vnaprejšnje razumevanje trga in poznavanje investitorjev. Prepoznanje tržnih trendov in specifičnih potreb investitorjev je pomembno pri segmentiranju investitorjev z namenom, da se razvije ciljno usmerjen paket storitev. Aktivnost se zaključi z ovrednotenjem dela različnih subjektov, ki delujejo za skupen cilj (UNCTAD 2007).

Učinkovit in proaktiven program servisiranja obstoječih investitorjev namreč zahteva angažiranost in sodelovanje številnih organov javnega sektorja, kot so regionalne razvojne agencije, tehnološki parki, raziskovalno-razvojne institucije in institucije znanja, panožni grozdi in industrijska združenja. Ti organi predstavljajo pomemben vir znanja in informacij za izvajanje aktivnosti spodbujanja reinvesticij (UNCTAD 2007).

Za uspešen program spodbujanja reinvesticij je pomembno tudi, da se storitve za nadaljnjo rast podjetij s tujim kapitalom na trgu ne podvajajo, vsaj ne med ponudniki javnega sektorja, da ne prihaja do nepotrebne zmede med investitorji. Z organizacijami, kot so gospodarska zbornica, mreža diplomatsko-konzularnih predstavništev v tujini, organi v sestavi ministrstev in drugi zunanji svetovalci in izvajalci javnega prava, je zaželeno tesno sodelovanje z namenom, da se tujim investitorjem nudi najbolj optimalna ponudba storitev v poinvesticijskem obdobju (UNCTAD 2007).

Na podlagi finančnih in kadrovskih izhodišč Young in Hood (1994) predlagata izbiro med naslednjimi programi za spodbujanje reinvesticij:

- Prijateljstvo (*The Company Friend*): gre za aktivnost, ki zahteva najmanj sredstev in je odvisna predvsem od baze kontaktov, za katero lahko skrbita dva zaposlena. Takšen program spodbujanja reinvesticij ni sistematične ali strateške narave, temveč reagira na investitorjeve potrebe (*ad hoc*). Skladno z usposobljenostjo zaposlenih lahko nudi tudi širši nabor storitev.
- Projektno sodelovanje (*The Project Based Approach*): tudi v tem primeru je za program namenjenih relativno malo sredstev in zaposlenih, vendar je smisel takšnega pristopa osredotočanje na zelo specifično področje, kot na primer razvoj dobaviteljske verige, usposabljanje in prekvalifikacija zaposlenih v podjetju ali spodbujanje sodelovanja z institucijami znanja.
- Oddelek za nadaljnjo rast podjetij s tujim kapitalom (*The After-Care Team Approach*): znotraj agencije se organizira močna ekipa, ki nudi relativno široko ponudbo storitev obstoječim investitorjem na enem mestu. Takšen pristop skuša zagotoviti celovito podporo čim širšemu krogu investitorjev. Največkrat je delo organizirano na podlagi kriterija panoge ali lokacije investicije. Za veliko agencij z omejenimi viri je takšen pristop s širokim razponom odgovornosti manj pogost in težko opravičljiv. Ključen izziv, ki se tu pojavi, je vzpostavitev sodelovanja z drugimi organi javnega sektorja in delitev dela.
- Celostni pristop (*The Integrated Approach*): gre za najbolj napreden paket integriranih storitev za spodbujanje reinvesticij, katerega namen je vključevanje tujih investicij v lokalno gospodarstvo. Celostni pristop dolgoročne naravnosti zahteva zadostna sredstva ter strukturirano in povezano delo različnih organov javnega sektorja za uresničevanje regionalnih in nacionalnih ciljev gospodarskega razvoja. Odgovornost je enakovredno porazdeljena med vsemi akterji.

Pri oblikovanju programa spodbujanja reinvesticij ne smemo pozabiti na definicijo ciljev in merljivih dosežkov: koliko podjetij je bilo identificiranih s potencialom za širitev, s koliko podjetji so zaposleni stopili v stik, s koliko podjetji so se srečali oz. jih obiskali z namenom predstavitve programa, koliko naknadnih (*follow-up*) aktivnosti je sledilo z namenom, da se ohrani stik z obstoječim investitorjem, koliko identificiranih ovir na podlagi izsledkov raziskave je bilo odpravljenih v smislu izboljševanja investicijske klime, koliko predlogov in odzivov tujih investitorjev je bilo upoštevanih v smislu nadgradnje storitev agencije, koliko širitvenih projektov je bilo realiziranih, koliko delovnih mest je bilo ohranjenih in koliko je bilo novo ustanovljenih, koliko dobička se je reinvestiralo in podobno. Od vseh indikatorjev je najpomembnejša prav angažiranost agencije oz. vseh priključenih organov javnega sektorja ter skupen prispevek k uspešni realizaciji širitvenega projekta.

Prakse drugih držav pozitivno vrednotijo povezovanje tujih investitorjev v posvetovalno telo, ki daje vladi konkretne usmeritve in predloge za izboljševanje investicijske klime. Posvetovalno telo se obenem kritično opredeljuje do sprejetih ukrepov in politike spodbujanja tujih neposrednih investicij (UNCTAD 2007).

Za dober začetek sodelovanja med agencijo in obstoječimi tujimi investitorji so se v praksi izkazali anketni vprašalniki. Seveda bi bilo za grajenje odnosa in prepoznanje potreb tujih investitorjev potrebno, da raziskavo opravijo zaposleni na agenciji (UNCTAD 2007). Praktični izsledki raziskave predstavljajo koristne predloge in ukrepe za odpravljanje ovir pri poslovanju podjetij s tujim kapitalom ter smernice za izboljševanje investicijske klime. Rezultati raziskave lahko signalizirajo nove trende investicijskih tokov in so zanesljiv pokazatelj ovrednotenja dela agencije.

Za uspešno delo agencije je priporočljiva tudi uporaba sistema za upravljanje odnosov z investitorji (CRM – *customer relationship management*), ki omogoča shranjevanje podatkov na enem mestu in delitev informacij o posameznem investitorju vsem zaposlenim. Z dobrim sistemom se je mogoče dokaj učinkovito spopasti z izzivom osebnega odnosa med posameznim investitorjem in njegovim skrbnikom oz. zaposlenim. Kljub temu ostaja največji problem zadržanje ključnih kadrov v agenciji, katerih zavezanost doseganju ciljev je na visoki stopnji (UNCTAD 2007).

Obstajajo pa tudi drugi načini navezovanja stikov z obstoječimi investitorji, kot na primer srečanje ob obletnici poslovanja določenega podjetja, na specializiranih sejmih ali na ministrskih in drugih pomembnejših dogodkih mreženja širše investicijske javnosti (npr. prireditve podelitve nagrad najboljšim tujim investitorjem leta ipd.) (UNCTAD 2007).

Pri navezovanju stikov z obstoječimi investitorji je proaktivna naravnost agencije ključnega pomena. V pomoč temu se ponuja internet kot odličen pripomoček pri zagotavljanju najnovejših informacij o poslovnem in investicijskem okolju široki publiki obstoječih in potencialnih investitorjev. Njegova uporaba je zlasti dobrodošla pri navezovanju stika z investitorji prek standardiziranih sporočil, forumov, socialnih omrežij in drugih oblik elektronskega komuniciranja (UNCTAD 2007).

Študija (World Bank Group 2012) primerjav programov spodbujanja tujih investicij (študija preučuje učinek spletne promocije in ravnanja s povpraševanji potencialnih investitorjev) med 189 agencijami je spletni portal slovenske agencije ([www.InvestSlovenia.org](http://www.InvestSlovenia.org)) ocenila za primer dobre prakse uspešnega privabljanja tujih neposrednih investicij. Portal, glede na rezultate študije, nadpovprečno izstopa v učinkovitosti spletnega tržnega komuniciranja v primerjavi z drugimi svetovnimi agencijami, kar pomeni, da je agencija na področju neosebne komunikacije zelo uspešna. Manjka torej neposreden odnos z investitorji, ki ga je moč razviti kot nadgradnjo prej omenjenih aktivnosti (e-



komuniciranje, raziskovanje, CRM sistem, organizacija dogodkov in posvetovalnega telesa). Za začetek bi lahko agencija samoiniciativno pristopila k obstoječim investitorjem in jim dala na znanje, da se lahko nanjo kadar koli obrnejo, kot predlaga Maister (1989). Za razvoj kvalitetnega odnosa med ponudnikom in uporabnikom ter posledičnih vzajemnih koristi za obe strani je namreč potrebna želja tako ponudnika kot uporabnika za aktiviranje takšnega odnosa, ugotavlja Grönroos (1997). To pomeni, da je za razvoj kvalitetnega in recipročno koristnega odnosa med agencijo za spodbujanje investicij in obstoječim tujim investitorjem potreben interes tako enega kot drugega.

Upoštevajoč sedanjo slovensko politiko spodbujanja TNI ter izkušnje in prakso držav, ki so se na področju spodbujanja reinvesticij izkazale kot uspešne, bi morali v slovenski program spodbujanja ponovnih investicij vpeljati številne novosti in izboljšave. Pri oblikovanju specifične politike do tujih neposrednih investicij je potrebno nameniti pozornost zasledovanju strateškega razvoja Slovenije, in sicer prehod v tehnološko razvito družbo. Izziv, s katerim se mora spopasti Slovenija, je premik v smer spodbujanja takšnih (tujih) investicij, ki ustvarjajo visoko dodano vrednost, so bolj specializirane, temeljijo na znanju in, ključno, prispevajo k nadaljnji gospodarski rasti in razvoju globalne konkurenčnosti. V prid temu velja razmisliti o bazi obstoječih tujih investitorjev, ki poslujejo v Sloveniji in predstavljajo vir tako potrebnega kapitala za ponoven zagon gospodarstva. S tem, ko bi se aktivnosti agencije vsaj delno preusmerile na segment podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji z namenom intenzivnejšega spodbujanja obstoječih investitorjev k širjenju, bi prihranili nekaj sredstev, povezanih s pridobivanjem novih TNI, proste kadrovske kapacitete pa v celoti usmerili v program spremljanja obstoječih investitorjev. Takšen pristop ni le bistveno cenejši, tudi možnosti za hitrejšo realizacijo ciljev so dosti večje. Agencija bi lahko pridobljeno znanje, ki bi ga črpala prek odnosa z obstoječimi tujimi investitorji, izkoristila za spreminjanje in izboljševanje investicijske klime. Stimulativno investicijsko okolje pa spodbuja tako domača kot tuja podjetja k širitvi.

Razmisliti velja tudi v smeri nudenja dodatnih storitev tujim investitorjem, kot na primer spodbujanje lociranja investicij v izbrane industrijske cone in parke po simbolični ceni, s čimer bi spodbujali sodelovanje med domačimi in tujimi podjetji. Številne prazne poslovne nepremičnine bi napolnili z vsebinami in preprečili njihov nadaljnji propad.

S stališča potreb tujih investitorjev bi bilo potrebno razmisliti o delovanju agencije po modelu »one-stop-shop«. To pomeni, da nudi agencija potencialnim in obstoječim investitorjem vse storitve na enem mestu brez usmerjanja na druge (javne) institucije, čeprav je za to potrebna mnogo širša kadrovska zasedba od trenutne. S storitvijo »vse na enem mestu« bi se agencija konkurenčno odzvala na potrebe trga ter nudila investitorju vso potrebno pomoč v ključnih trenutkih investiranja in širjenju investicijskega projekta.

Smiselna bi bila tudi poenostavitev postopkov pridobivanja različnih dovoljenj in soglasij oz. angažiranje agencije za vodenje teh postopkov. Trenutno agencija nima nobenega vpliva na organe, ki izdajajo različna dovoljenja, zaradi česar je nemogoče aktivno spremljati investitorje v celotnem poteku investicije.

To je velika slabost slovenskega investicijskega okolja, ki daleč presega problematiko programske organiziranosti agencije. Gre za problem pomanjkljive, prešibke in premalo osredotočene politike spodbujanja tujih investicij na ravni države. Da bi Slovenija dosegla čim močnejšo zasidranje obstoječih tujih investitorjev in izkoristila njihov polni potencial za razvoj domačega gospodarstva, bo potrebno najprej posvetiti večji del pozornosti in sredstev agencije v ohranjanje tujih naložb v Sloveniji in program nadaljnje rasti podjetij s tujim kapitalom, hkrati pa na zakonodajnem področju urediti politiko spodbujanja tujih investicij, implementirati razvojne programe za večjo konkurenčnost in zmanjšati tveganje umika tujih investitorjev. Program Vlade Republike Slovenije za spodbujanje tujih neposrednih investicij za obdobje 2015–2019 bi lahko predstavljal rešitev tega problema, in sicer tako, da bi združil napore različnih organov javnega sektorja, ki spodbujajo gospodarski razvoj, za hitrejšo in bolj učinkovito doseganje skupnega cilja. Smiselno bi bilo, da se koordinativno vlogo te integrirane mreže podeli agenciji za spodbujanje investicij.

Šele na osnovi povezovanja lahko razvijemo vključevanje tujih podjetij v lokalno gospodarsko strukturo in povečujemo vrednost tujih naložb. Pri vključevanju podjetij s tujim kapitalom v lokalno gospodarstvo mora prevzeti pomembno vlogo prav regija oz. njena razvojna agencija. Ta bi si morala prizadevati za ciljno usmerjen pristop spodbujanja tujih investicij na način predstavitve ključnih konkurenčnih prednosti regije izbranim tujim investitorjem. Na primer pomurska regija bi se morala zaradi visoke koncentracije šiviljskega in kmetijskega znanja osredotočati na tuje investitorje, ki iščejo delovno silo z dobro razvitimi ročnimi spretnostmi. Dolenjska regija bi morala zaradi močno razvejane avtomobilske industrije in kvalitetne dobaviteljske mreže iskati investitorje iz te panoge, gorenjska pa bi se morala osredotočati na investitorje iz elektro industrije, tudi zaradi specializacije izobraževalnih programov in podobno.

Potrebno bi bilo razmisliti o oblikovanju neke vrste skupnosti podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji z namenom povezovanja teh podjetij s predstavniki agencije, ministrstev in z drugimi oblikovalci politike spodbujanja tujih investicij. Cilj takšnega povezovanja je izražanje stališč tujih investitorjev, spodbujanje odprtega razmišljanja ter iskanja novih idej in domiselnih rešitev za izboljšanje investicijske klime.

Glede na to, da postajajo reinvesticije obstoječih tujih investitorjev vse pomembnejši element v strukturi stanja mednarodnih naložb tudi v Sloveniji, predlagam, da se razmisli o vključitvi nove

kategorije dogodka FDI Award (izbor najboljšega investitorja leta). Ena izmed kategorij bi lahko bila »reinvesticije«, kjer bi izpostavili tista podjetja s tujim kapitalom, ki so v preteklem letu svojo investicijo najbolj nadgradila oz. to kontinuirano izvajajo.

Naslednji ukrep je povezati agencijo za spodbujanje investicij, regionalne razvojne agencije, lokalne oblasti, ekonomske svetovalce v tujini in druge pridružene organe z enotnim CRM sistemom, prek katerega bo mogoče spremljati tujega investitorja v vseh fazah investiranja in širjenja ter evalvirati tako izvedene kot opuščene investicijske projekte. Za uspešnost programa je namreč smiselno uvesti sistem ocenjevanja zaposlenih in razviti merila, ki bodo osredotočena na potrebno pomoč in podporo tujim investitorjem.

Med ključnimi ukrepi slovenskega programa za spodbujanje tujih investicij vidim predvsem vzpostavitev močnejše ekipe za podporo obstoječim tujim investitorjem. V dani situaciji bi bilo potrebno iskati rezerve znotraj javnega sektorja in agencije. Za začetek bi bilo smiselno združiti moči področja za spodbujanje tujih investicij in internacionalizacije. Sinergije na področju spodbujanja izvoza in tujih investicij povezuje prav program spodbujanja reinvesticij. Obstoječemu tujemu investitorju, ki išče dobavitelja, lahko na pomoč priskoči strokovnjak s področja internacionalizacije, ki nudi storitve za tuje kupce domačih izdelkov prek identifikacije primernih podjetij. Nadalje, program *after-care* spodbuja tuje investitorje k izvozu, prenosu izkušenj in dobrih praks domačim podjetjem na področju mednarodnega povezovanja in vključevanja v verige vrednosti. Program spremljanja obstoječih tujih investitorjev pa nudi tudi smernice za razvoj dobaviteljskih mrež na podlagi prepoznanja specifičnih potreb investitorjev.

Predlagam, da Slovenija razvije strateški pristop spodbujanja reinvesticij, ki izhaja iz modela prijateljskega odnosa (*The Company Friend*), vendar ga ustrezno prilagodi glede na mrežo podpornih subjektov regionalnega razvoja. Ne glede na delitev nalog pa je potrebno redno usklajevanje med različnimi področji programa spodbujanja TNI (marketinške aktivnosti, dodeljevanje sredstev, spremljanje in podpora obstoječim investitorjem).

Pristop prijateljskega odnosa naj se v osnovi osredotoča na ključne tuje investitorje s potencialom za širitev in naj deluje na proaktiven način. Strateško pomembna naloga, ki se jo morajo držati vsi subjekti podpornega okolja, je razvijanje tesnih in dolgoročnih odnosov s tujimi investitorji. S tem, ko se razvijajo močne povezave, obstaja tudi večja verjetnost za boljše razumevanje potreb tujih investitorjev in strokovnejšo pomoč. V začetni fazi predlagam, da uvajanje tega modela prevzame slovenska agencija za spodbujanje investicij, v nadaljnjih fazah pa skrbi za koordinacijo dela in povezovanje tujih investitorjev s podpornimi organi.

## 4.4 Oblikovanje scenarijev možnega razvoja Slovenije

Proces oblikovanja scenarijev se začne z analiziranjem okolja, panoge in lastne organizacije. Za ocenjevanje širšega zunanjega okolja je najuporabnejša PEST analiza, ki preučuje politične, ekonomske, socialne in tehnološke trende razvoja. Pri analizi same organizacije se najpogosteje izvede SWOT analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. V fazi analiziranja pa moramo biti pozorni tudi na nove poslovne priložnosti znotraj panoge, konkurente in spremembe potreb potrošnikov.

Ker svetuje Ringlandova (2006) oblikovanje več možnih scenarijev, torej več možnih razvojev niza dogodkov, v nadaljevanju razvijam različne scenarije možnega razvoja Slovenije.

### PEST analiza

S pomočjo PEST analize preučujem makroekonomske, tržne in druge dejavnike s področja tujih investicij in internacionalizacije poslovanja v globalnem okolju ter apliciram te trende v slovenski prostor.

Tabela 4.1: PEST analiza

<b>Politični dejavniki</b>	<b>Socialni dejavniki</b>
<p>Rastoča politična tveganja v svetu močno vplivajo na zaupanje investorjev in posledično na izbiro lokacije za investiranje (UNCTAD 2013). Na ravni narodov bodo najbolj profitirali tisti, ki bodo notranje urejeni, saj bo terorističnih gibanj čedalje več, več pa bo tudi stroškov, povezanih z bojem proti terorizmu (Ringland 2006).</p> <p>Slovenija ne pričakuje večjih političnih tenzij in tveganj na daljši časovni rok. Članstvo Slovenije v evropskih in svetovnih organizacijah sporoča investorjem, da je Slovenija zmožna izpolnjevanja ključnih meril članstva in prilagajanja spremembam v mednarodnem okolju, kar pozitivno vpliva na percepcijo investorjev. Obstaja pa vrsta negativnih političnih dejavnikov, ki med investitorji veljajo za dejavnike tveganja. Trenutna politična nestabilnost v Sloveniji in pomanjkanje legitimnosti političnih vodij lahko močno zaostrijo razmere v državi. Politična razdvojenost in pomanjkanje zaupanja v sodni sistem se preslikavata tudi na področje</p>	<p>Negotovosti, ki pretijo v bližnji prihodnosti, so povezane z dejstvom, da v Zahodnem svetu živimo dlje, kot so živeli naši predniki. Razhajanja med ljudmi pa so vse večja, na eni strani bogati postajajo še bogatejši in želijo delati (in kopičiti sredstva) dlje časa in bolj intenzivno, na drugi strani pa si določeni ljudje ne morejo privoščiti upokojitve in morajo delati. Demografija v manj razvitih delih sveta razkriva, da bo delovne populacije čedalje več, raste tudi število prebivalstva, ki pa se zaradi iskanja boljših pogojev življenja seli. Migracije prebivalcev bodo povzročile večje število Azijcev in Latinoameričanov v ZDA, muslimanov v Evropi in Kitajcev po celem svetu. Možen je tudi pojav novih bolezni, ki pa bodo zaradi mobilnosti prebivalstva težje obvladljive in hitreje rastoče. Pričakuje se tudi močnejša urbanizacija in izumiranje podeželja (Ringland 2006).</p> <p>Slovenija se sooča z rekordno brezposelnostjo, zlasti med mladimi, ki iščejo svojo priložnost v</p>

<p>gospodarstva (korupcija, utaja davkov, gospodarski kriminal) in družbe (polarizacija, nestrpnost, sovražni govor). Nadaljnje vmešavanje politike v gospodarstvo, povečevanje davkov za gospodarske in fizične subjekte in naglo spreminjanje zakonodaje lahko potisnejo Slovenijo še nižje na lestvici mednarodne konkurenčnosti.</p>	<p>tujini. Beg možganov lahko za seboj pusti zastrašujoče posledice: pomanjkanje mlade, izobražene in relativno poceni delovne sile, pomikanje starostne piramide Slovenije v obliko krste in s tem povezano višanje izdatkov zdravstvene in pokojninske blagajne. Če temu prištejemo še vse manjši delež vplačnikov, nas v najslabšem scenariju lahko doleti neizogiben propad stebrov socialne države. Na dolgi rok se bodo najverjetneje pojavile potrebe po kvalificirani tuji delovni sili.</p>
<p><b>Ekonomski dejavniki</b></p> <p>Boljša produktivnost, intenzivnejše komuniciranje, množičnejše delovno prebivalstvo in močnejša globalizacija bodo nosilci bodočega ekonomskega razvoja, ta pa bo slonel predvsem na rastočem kitajskem in indijskem gospodarstvu. Strokovnjaki (Wilson in Purushothaman, Ogilvy, Schwartz v Ringland 2006) napovedujejo, da bo BDP BRIK držav (Brazilija, Rusija, Indija in Kitajska) do leta 2050 presegel BDP držav G6 (ZDA, Japonska, Nemčija, Francija, Velika Britanija in Italija).</p> <p>Svetovno investicijsko poročilo 2013 (UNCTAD 2013) razkriva, da so prilivi tujih neposrednih investicij v letu 2012 upadli za 18 odstotkov v primerjavi s predhodnim letom. Ob tem je presenetljivo to, da so gospodarstva v razvoju prvič prejela več prilivov TNI kot razvite države. Upad investicijskih tokov je posledica manj številnih in manj intenzivnih investicijskih projektov ter dezinvestiranje oz. umik z določenega trga. Transnacionalne korporacije se za takšno potezo odločijo bodisi zaradi repozicioniranja aktivnosti med lokacijsko različnimi obrati (npr. preselitev proizvodne enote iz Evrope v Azijo) bodisi zaradi (ne)konkurenčnosti same investicijske lokacije (energetski stroški in stroški dela, gibanje valute, tehnološki napredek ...).</p> <p>Tokovi tujih investicij so vse manjši tudi v Slovenijo, kar gre po mnenju Jakličeve (Center za mednarodne odnose 2013) pripisati predvsem neprijaznemu poslovnemu okolju, rastočim oviram in nestabilnosti slovenskega gospodarstva,</p>	<p><b>Tehnološki dejavniki</b></p> <p>Inovacije na tehnološkem področju bodo vplivale na vse panoge gospodarstva. Moč interneta in družbenih omrežij bo v povezovanju različnih sfer življenja, družbenih sistemov in gospodarstva, zaradi česar bo nadzor in napovedovanje sprememb lažje.</p> <p>V stoletju, ki je pred nami, bodo pomembno vlogo odigrali roboti, ki imajo pred človeško delovno silo številne prednosti: veliko bolj etično je namreč uporabiti robote tam, kjer je za ljudi to tvegano in nevarno (odkrivanje vesolja in vzrokov nesreč ...). Roboti so tudi pravi odgovor pri rehabilitaciji bolnikov ter pri negi in premagovanju vsakodnevnih opravil (robotsko krmiljenje avtomobilov ...) starejših in obolelih ljudi. Robotska industrijska revolucija zato izkazuje veliko potrebo po gospodarstvih, ki temeljijo na znanju in manj na nizkih stroških dela. To pa pomeni upanje za novo gospodarsko rast razvitih držav, ki počasi izgublajo boj z gospodarstvi s poceni delovno silo (Urbanija 2013).</p> <p>Napovedujejo se nova odkritja, zlasti na področju novih virov energije, inovacij na področju farmacije in zdrave prehrane (biotehnologija), hitrejšega odkrivanja in diagnosticiranja bolezni, povečevanja odpornosti rastlin na podnebne spremembe in vsestranske uporabe nanotehnologije (samozadostne stavbe ipd.) (Urbanija 2013). S tega zornega kota se obeta tudi manj onesnaževanja okolja, tudi na račun zaostrovanja okoljskih standardov. Prilagajanje okoljskim standardom je z</p>

neučinkovitemu delovanju institucij pravne države ter politični intervenciji v gospodarstvo.

Negotovosti v mednarodni investicijski politiki dodatno krepijo bilateralni investicijski sporazumi o zaščiti investicij, katerih veljavnost se bo v prihodnjih letih iztekla. Obstaja pa tudi nemalo sporazumov, ki se lahko prekinejo brez jasne časovne determinante. Med trendi pa je zaznati vse bolj intenzivne in agresivne napore držav pri spodbujanju tujih investicij in veliko konkurenco med državami. Po drugi strani se povečuje nadzor nad izvedenimi investicijskimi projekti za doseganje večje transparentnosti mednarodnih finančnih transakcij in izogibanju plačila davkov. Napovedi o nizki gospodarski rasti in poslabšanju makroekonomskih razmer, predvsem v Evropi, ter nestabilnost finančnega sistema lahko privedejo do nadaljnega zmanjšanja tokov tujih investicij. V domačem okolju bi dodaten padec zaupanja svetovne javnosti in investorjev v Slovenijo lahko rezultiralo v resnejšem upadu priliva novih tujih investicij in šibkejšemu mednarodnemu poslovanju na daljši časovni rok.

Posebno pozornost zato velja nameniti reinvestiranim dobičkom, ki predstavljajo pomembne vire financiranja dolgoročnih investicij. Reinvestirani dobički so v obdobju 2005–2011 v povprečju predstavljali 23 % svetovnih investicijskih tokov. Stanje se postopoma približuje predkrizni ravni, saj je delež reinvestiranih dobičkov na globalni ravni že v letu 2011 predstavljal 30 % vseh TNI tokov. Delež vhodnih investicijskih prilivov, financiranih prek reinvestiranih dobičkov, je večji v državah v razvoju, kjer so leta 2011 dosegli 39 % vhodnih TNI. Med tranzicijskimi gospodarstvi je ta delež 31-odstoten, v razvitih gospodarstvih pa le 22-odstoten (UNCTAD 2013). Izzivi, s katerimi se soočajo države gostiteljice, je način, kako motivirati tuje investitorje, da zadržani dobiček namenijo dodatnim investicijam.

Napovedi prilivov tujih investicij za leto 2013 ostajajo na enaki ravni kot leta 2012, šele v letu 2014 se nakazuje počasno okrevanje. Iz raziskave svetovnih investicijskih napovedi (World Investment Prospects Survey 2013–2015), ki jo je

vidika podjetij sicer dodaten strošek, vendar se prav na tem področju odpirajo številne nove priložnosti za investiranje. Vse več napora bo usmerjenega v blaženje posledic klimatskih sprememb in izkoriščanje polnega potenciala odpadkov (ponovna uporaba, pridobivanje energije itd.) (Ringland 2006).

Na področju tujih neposrednih investicij se trend višanja okoljskih standardov izkazuje na način spodbujanja vlaganj visoko tehnoloških podjetij, ki ustvarjajo visoko dodano vrednost (boj za produktivnejša in tehnološko zahtevnejša tuja podjetja).

<p>UNCTAD (2013) opravil med transnacionalnimi korporacijami, je moč razbrati, da ima polovica vključenih v raziskavo nevtralno percepcijo o trenutni globalni investicijski klimi, hkrati pa pričakujejo naglo povečanje investicijskih tokov v letih 2014 in 2015. Kar polovica respondentov napoveduje povečanje izdatkov za investiranje v letih 2013–2015 glede na leto 2012. Teh koristi pa bodo v največji meri deležne države v razvoju.</p>	
--	--

## SWOT analiza

Pri analizi prednosti in slabosti identificiram zmogljivosti slovenske agencije za spodbujanje investicij, delovanje notranjega okolja in ponudbo za tuje investitorje.

### Prednosti:

- relativno stabilno financiranje programa spodbujanja tujih investicij s strani Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo;
- od nove, združene agencije (SPIRIT Slovenija) se pričakuje tesnejše in bolj usklajeno sodelovanje na področju komuniciranja slovenskega poslovnega okolja kot primerne lokacije za tuje investicije in turistične promocije Slovenije s končnim ciljem doseganja boljše prepoznavnosti Slovenije in slovenskega gospodarstva na ciljnih tujih trgih;
- dobro razvejana mreža diplomatsko-konzularnih predstavništev na tradicionalnih trgih (trgi EU, od koder prihaja največ TNI);
- dobro delovanje določenih subjektov podpornega okolja (nekatero regionalne in subregionalne razvojne agencije, tehnološki parki) in interesnih združenj (nekateri panožni grozdi);
- poleg informiranja in svetovanja tujim investitorjem nudi agencija tudi sofinanciranje investicijskih projektov;
- Slovenija kot lokacija za TNI ima številne prednosti: od delovne in usposobljene delovne sile, dobre infrastrukturne povezanosti, strateške lege, tradicionalne navezanosti in poznavanja trgov držav bivše Jugoslavije do neokrnjene narave in visoke kvalitete življenja.

### Slabosti:

- kadrovsko podhranjena ekipa;
- pomanjkanje lastnih predstavništev v tujini oz. potreba po večji zavzetosti obstoječih diplomatsko-konzularnih predstavništev pri spodbujanju TNI;

- odsotnost strateškega in finančnega usmerjanja razvoja industrijskih con na ravni države ter pomanjkanje ponudbe komunalno opremljenih zemljišč oz. industrijskih con v lasti države (pri odločanju tujih investitorjev glede investiranja dejavnik ponudbe industrijskih con igra pomembno vlogo šele po izbiri države prejemnice (MGRT 2013), kar pomeni, da igra dejavnik ponudbe industrijskih con pomembno vlogo na obstoječe tuje investitorje, ki iščejo proste kapacitete za širjenje investicije v Sloveniji);
- tuji investitorji se morajo za pridobitev vseh potrebnih dokumentov in soglasij še vedno sprehajati od enega do drugega urada, saj agencija nima pristojnosti, pooblastil niti kapacitet za delovanje v smislu *one-stop-shop* (vse na enem mestu) agencije (pomoč investitorjem pri pridobivanju gradbenih dovoljenj in različnih soglasij, vodenje upravnih postopkov, pomoč pri financiranju itd.);
- nova agencija ima morda nekoliko težav s prepoznavnostjo med domačo javnostjo, v tujini je zaradi konstantnega komuniciranja znamke *Invest Slovenia* njen imidž že utrjen.

Analiza priložnosti in nevarnosti se nanaša na zunanje okolje, v katerem deluje agencija.

Priložnosti:

- Napoveduje se postopno okrevanje globalnih investicijskih tokov od leta 2014 dalje.
- Polovica (49 %) transnacionalnih korporacij, vključenih v raziskavo svetovnih investicijskih trendov 2012–2014 (UNCTAD 2012), poudarja pomembnost razvoja in nadgradnje obstoječe investicije v že izbrani državi in takšno obliko načrtuje tudi za leto 2014.
- Podružnice transnacionalnih korporacij v razvitih državah imajo velike denarne rezerve (zadržani dobički), s katerimi lahko financirajo nove investicijske projekte.
- Visoka brezposelnost pomeni za investitorje dejstvo, da je izbira kadrov na trgu dela raznolika.
- Gospodarska in finančna kriza je povzročila močan padec cen nepremičnin, kar pomeni, da je primerne poslovne prostore ali zemljišča za industrijsko rabo možno dobiti po izredno konkurenčnih cenah.
- Z vstopom Hrvaške v Evropsko unijo ta trg prevzema številne evropske direktive in okoljske standarde, zaradi česar bosta Slovenija in Hrvaška na tem področju izenačili konkurenčnost. Stroški dela so že dlje časa na primerljivih ravneh. Priložnosti še vedno ostajajo za območje ob hrvaški meji (Pokolpje), ki je dobro povezano s sosednjim glavnim mestom, in obenem del schengenskega prostora. Sicer pa velja Slovenija kot članica evro območja med investitorji z evrskega območja, od koder prihaja 77,4 % vseh TNI (Banka Slovenije 2013b), za varnejšo naložbo.



Nevarnosti:

- Mednarodni pritiski na višje energetske stroške, cene surovin in materialov.
- Naraščajoče ovire za tuje investitorje v slovenskem prostoru in neprijazno poslovno okolje (nadaljnje poviševanje davkov in davščin, odklonilen odnos do privatizacije in zaprtost nacionalne kulture do tujega kapitala ...).
- Nadaljnje padanje bonitetne ocene Slovenije zaradi počasnega izvajanja protikriznih reform in ukrepov za prestrukturiranje bank ter politične krize.
- Nadaljnja stagnacija slovenskega gospodarstva in morebiten negativen razvoj političnih dogodkov (vmešavanje politike v gospodarstvo, politični pritiski na privatizacijske postopke).
- Nestabilne razmere na svetovnih finančnih trgih, omejen dostop do finančnih virov in plačilna nedisciplina imajo lahko takojšen negativen učinek na investicijsko aktivnost.
- Upad kupne moči prebivalstva.

Na podlagi predhodno identificiranih dejavnikov, trendov in negotovosti, ki lahko vplivajo na potek dogajanja in razvoja Slovenije, sem oblikovala dva diametralno nasprotna scenarija, in sicer optimističnega in pesimističnega. Scenarija izhajata iz osnovne ideje: aktivno spodbujati prihod tujega kapitala ali vztrajati pri trenutnem, tj. gojiti zadržan odnos do tujih idej in kapitala. Razvila sem tudi tretji scenarij, ki je v danem trenutku najbolj verjeten. Predvidela sem dva možna razvoja niza dogodkov, oba pa sta odvisna od dolgoročne strategije Slovenije na področju spodbujanja tujih investicij. Opaziti je moč, da segajo vplivi tujih neposrednih investicij prvotno na gospodarsko področje, posredno pa učinki prelivanja dosežejo tudi ostale segmente družbe (sociala, zdravstvo, izobraževanje, kultura, okolje, infrastruktura, tehnologija ...).

### **Scenarij 1 oz. optimističen scenarij: dolgoročna strategija spodbujanja neposrednih tujih investicij in odpiranje Slovenije tujemu kapitalu**

Po sprejetju in uveljavljanju strukturnih reform ter jasni definiciji strategije spodbujanja tujih neposrednih investicij se pričakuje priliv le-teh, z njimi pa stabilna gospodarska rast brez nadaljnjih drastičnih gospodarskih nihanj. Strategija spodbujanja tujih investicij je usmerjena v pridobivanje investicij z visoko dodano vrednostjo, ki temeljijo na znanju in prispevajo k nadaljnji gospodarski rasti in razvoju konkurenčnosti države. Posebna pozornost je namenjena obstoječim investitorjem in spodbujanju le-teh k širitvi investicijskih projektov in vključevanju v lokalno gospodarstvo. Svež kapital iz tujine odpira nova delovna mesta, išče se kvalificirana delovna sila, tudi iz tujine. Priliv TNI

pozitivno vpliva tudi na prestrukturiranje gospodarstva, oživljanje zdravih jeder podjetij in pospešitev integracije slovenskih podjetij v globalno ekonomijo, kar posledično krepi ugled države in trajnostno blaginjo njenih prebivalcev. Na primeru tega scenarija skušam prikazati koncept dinamične soodvisnosti med pozitivnim ugledom države in imidžem podjetij, ki ga je razvil Jančič<sup>4</sup> (1998).

### **Scenarij 2 oz. pesimističen scenarij: zaprtje Slovenije tujemu kapitalu in sklicevanje na nacionalni interes**

V bližnji prihodnosti se ob nadaljnjem neukrepanju, cepetanju na mestu in ohranjanju statusa quo predvideva nadaljnja stagnacija Slovenije na političnem, ekonomskem in tehnološkem področju. Trg delovne sile bo v središču pozornosti zaradi naraščajočih stroškov delovne sile in ne zaradi produktivnosti. Nevidna luč v dolgem tunelu gospodarske in finančne krize bo pustila posledice tudi na upadu zaupanja tujih investorjev in mednarodnih finančnih institucij v Slovenijo. Posledice takšnega razpleta dogodkov pa bodo najmočneje občutili delavci (brez dela in brez odpravnin) in prebivalstvo (povišanje davkov, padec življenjskega standarda prebivalcev, poglobljanje revščine), na katere država prelaga breme krize.

### **Scenarij 3 oz. realističen scenarij: nujnost odpiranja Slovenije tujemu kapitalu in proces privatizacije**

Tuje neposredne investicije skrivajo v svoji definiciji pomembno opredelitev, in sicer dolgoročen interes tujega investitorja. Tuje neposredne investicije se od portfeljskih naložb in investicij v vrednostne papirje razlikujejo v tem, da gre za stabilno obliko naložbe, ki s seboj prinaša tehnološka, proizvodna, managerska in druga znanja s ciljem dolgoročne dobičkonosnosti in reinvestiranja ustvarjenega dobička (Wells in Wint 1990; Rojec 1994; IMF 2013). Tuji investitor v večini primerov sprejema aktivno vlogo pri upravljanju prevzetega ali novoustanovljenega podjetja. Portfeljske naložbe in investicije v vrednostne papirje na drugi strani predstavljajo kratkoročne kapitalske tokove, ki zagotavljajo takojšnjo likvidnost in cenejše pridobivanje svežega kapitala, vendar takšna oblika investiranja ne prispeva k prenosu znanja, tehnologij, tržnih povezav in zaposlovanja. Ne nazadnje strokovnjaki opozarjajo tudi na možne negativne vplive tujih neposrednih investicij na gospodarstvo (monopolen položaj, izrinjanje domačih dobaviteljev, uvoz surovin in opreme,

---

<sup>4</sup> Jančič razvija t. i. verigo revščine, s katero dokaže nevidno povezavo med ugledom (imidžem) države in imidžem podjetij v mednarodnem poslovnem okolju.

izčrpavanje podjetij, repatriacija dobička ...). Takšnih primerov je v primerjavi s pozitivnimi učinki zelo malo, vsem pa je skupno to, da državam prejemnicam primanjkuje ustrezne strategije na področju spodbujanja tujih neposrednih investicij.

Slovenija se zaradi slabega stanja slovenskega gospodarstva, uničevanja državnega/družbenega premoženja, prelivanja kapitala v davčne oaze in prekomernega preteklega zadolževanja ter nujnosti kritja javnofinančnega primanjkljaja in odplačevanja dolgoletnih dolgov odloči razprodati državno premoženje. Zahteve po transparentni prodaji, enakopravnosti domačih in tujih vlagateljev ter dejstva, da denarja v domačem okolju ni, se državna lastnina proda mednarodnim investicijskim skladom in finančnim holdingom, ki nimajo izkušenj z opravljanjem dejavnosti prevzetega podjetja in ne prinašajo novih znanj, tehnologij, niti novih trgov. Novi lastniki zaradi (izključnega) cilja doseganja maksimalnega dobička in visokih donosov vloženega kapitala reducirajo število zaposlenih, posledično so ustavljena tudi vlaganja v raziskave in razvoj. Namesto razvijanja v tako potrebno ustvarjalno in na znanju temelječo družbo bomo ostali družba nizko plačanih mezdnih delavcev.

Takšen scenarij pa bi Slovenija lahko z nekaterimi ukrepi obrnila sebi v prid. Korak v pravilno smer bi bila jasna strategija spodbujanja tujih investicij in odprtost nacionalne kulture do tujega kapitala in idej. Trenutno stanje Slovenije namreč narekuje, da bo model privatizacije skorajda neizbežno odprt za tuje investitorje.

Tabela 4.2: Scenariji možnega razvoja Slovenije

Dejavniki	<b>Scenarij 1:</b> <b>Optimističen scenarij</b> Aktivno spodbujanje tujih neposrednih investicij	<b>Scenarij 2:</b> <b>Pesimističen scenarij</b> Zaviranje vstopa tujega kapitala	<b>Scenarij 3:</b> <b>Realistična scenarija</b> Nujnost odpiranja tujemu kapitalu	
Izhodišča in vnaprej določeni dejavniki: - zakonodaja in vpliv politike; - odnos javnosti do tujih investicij.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dolgoročna strategija in jasno definirana politika spodbujanja tujih neposrednih investicij s poudarkom na programu nadaljnje rasti podjetij s tujim kapitalom;</li> <li>- identificiranje podjetij s tujim kapitalom s potencialom za širitev;</li> <li>- oblikovanje, izvajanje in merjenje učinkov programa spodbujanja reinvesticij;</li> <li>- takojšnja izvedba in implementacija ključnih strukturnih reform;</li> <li>- politika se ne vmešava v gospodarstvo, temveč ga spodbuja z različnimi instrumenti;</li> <li>- odnos javnosti do tujih investicij je pozitiven;</li> <li>- postopno izvajanje privatizacije državnih podjetij, transparentnost prodaje, ohranjanje kontrolnega deleža države v ključnih strateških podjetjih.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pomanjkanje dolgoročne strategije Slovenije na področju spodbujanja tujih investicij;</li> <li>- neizvajanje protikriznih ukrepov in ohranjanje statusa quo;</li> <li>- vmešavanje politike v gospodarstvo zavira prosto pot tržnemu gospodarstvu;</li> <li>- pritiski nadzornih organov EU k takojšnji vzpostavitvi stabilnosti, katerih le del se upošteva, za druge pa »dokupi« čas;</li> <li>- nacionalna gospodarska politika ovira vstop tujih investicij (ovire za tuje investicije se močno zaostrijo);</li> <li>- odnos javnosti do tujih investicij je negativen;</li> <li>- naraščajoč protekcionizem;</li> <li>- počasna privatizacija in zaprtost privatizacije za tuj kapital (sklicevanje na nacionalni interes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pomanjkanje dolgoročne strategije Slovenije na področju spodbujanja tujih investicij;</li> <li>- določeni protikrizni ukrepi se ne izvajajo tako hitro, kot to zahteva sama situacija;</li> <li>- nacionalna gospodarska politika si prizadeva odpravljati ovire za tuja in domača podjetja, vendar ne dovolj uspešno (novo spodbudo izniči nova ovira);</li> <li>- pritiski nadzornih organov EU k hitrejšemu vzpostavljanju stabilnosti in nujnost odprave čezmernih makroekonomskih nesorazmerij;</li> <li>- izvajanje nujnih ukrepov prek nagle privatizacije (odprta za tuj kapital) z namenom zmanjšanja javnofinančnega primanjkljaja, vzpostavitev tržnega gospodarstva, fleksibilnega trga dela in prestrukturiranja državnih podjetij v čim krajšem možnem času;</li> <li>- odnos javnosti do tujih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dolgoročna strategija in jasno definirana politika spodbujanja TNI;</li> <li>- iskanje strateških tujih partnerjev in odgovornih lastnikov, ki bodo razvijali podjetja v državni lasti;</li> <li>- ključne strukturne reforme se izvajajo, vendar ne dovolj hitro;</li> <li>- pritiski nadzornih organov EU k hitrejšemu vzpostavljanju stabilnosti;</li> <li>- izvajanje ukrepov za takojšnjo odpravo čezmernih makroekonomskih nesorazmerij;</li> <li>- model privatizacije odprt za tuje investicije (nagla privatizacija);</li> <li>- odnos javnosti do tujih investicij se postopoma izboljšuje.</li> </ul>

Dejavniki	<b>Scenarij 1:</b> <b>Optimističen scenarij</b> Aktivno spodbujanje tujih neposrednih investicij	<b>Scenarij 2:</b> <b>Pesimističen scenarij</b> Zaviranje vstopa tujega kapitala	<b>Scenarij 3:</b> <b>Realistična scenarija</b> Nujnost odpiranja tujemu kapitalu	
			investicij ostaja zadržan, na trenutke celo negativen.	
Makroekonomska slika Slovenije	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konstanten priliv svežega tujega kapitala;</li> <li>- nova oprema, tehnologija, znanja in tržni kanali, ki jih prinašajo TNI (tudi prek reinvesticij), krepijo konkurenčnost, stabilnost in rast slovenskega gospodarstva;</li> <li>- varnejše okolje za naložbe (novih in obstoječih) tujih vlagateljev;</li> <li>- pritisk na domača podjetja za izboljšanje kakovosti in učinkovitosti;</li> <li>- izboljšanje konkurenčnosti slovenskih podjetij na domačem in globalnem trgu;</li> <li>- povezovanje slovenskih podjetij v dobaviteljske mreže mednarodnih podjetij;</li> <li>- stimulatивно gospodarsko okolje in številne investicijske priložnosti spodbujajo pritek dodatnega tujega kapitala in širjenje obstoječih (tujih) investicij v Sloveniji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nadaljnje poglobljanje krize v Sloveniji;</li> <li>- dodaten padec konkurenčnosti in bonitetnih ocen Slovenije;</li> <li>- gospodarska in politična nestabilnost povečujeta tveganje tujih investorjev za vlaganje;</li> <li>- Slovenija izgublja nove investicijske tokove na račun bolj učinkovitih lokacij in močne konkurence med državami, ki imajo jasne politike spodbujanja TNI;</li> <li>- repatriacija dobičkov matičnim tujim podjetjem;</li> <li>- umik tujih investorjev iz Slovenije;</li> <li>- vse močnejša vloga domačih monopolov;</li> <li>- slabša kvaliteta ponudbe na trgu;</li> <li>- zmanjšanje konkurenčnosti slovenskih podjetij na globalnem trgu;</li> <li>- manj mednarodnega poslovanja in trgovanja zaradi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generiranje večje količine pritoka svežega tujega kapitala;</li> <li>- likvidnost trga kapitala v zelo kratkem času;</li> <li>- krepitev bančnega sistema;</li> <li>- ponoven zagon razvoja finančnega sektorja in trga kapitala;</li> <li>- pozitivna (kratkoročna) gospodarska rast;</li> <li>- prestrukturiranje in konsolidacija podjetij.</li> </ul> <p><i>Nevarnosti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>delež tujih podjetij v panogi preseže kritično raven;</i></li> <li>- <i>zaradi slabe integracije tujih podjetij v lokalno okolje obstaja nevarnost izpodrivanja domačih konkurentov s trga;</i></li> <li>- <i>domača podjetja se bojujejo z nelojalno konkurenco;</i></li> <li>- <i>zamenjava slovenskih dobaviteljev s tujimi zaradi slabših absorpcijskih sposobnosti slovenskih dobaviteljev.</i></li> <li>- Kljub kratkoročnim pozitivnim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generiranje večje količine pritoka svežega tujega kapitala;</li> <li>- likvidnost trga kapitala v zelo kratkem času;</li> <li>- krepitev bančnega sistema;</li> <li>- boljša razvitost finančnega sektorja in trga kapitala;</li> <li>- prestrukturiranje in konsolidacija podjetij v skladu z jasno strategijo in dolgoročnimi cilji spodbujanja TNI;</li> <li>- boljša konkurenčnost na trgu;</li> <li>- manjši vpliv monopolov oz. kartelnih združenj;</li> <li>- prek tujih investicij se odpirajo novi trgi v tujini;</li> <li>- večji izvoz;</li> <li>- razvijanje močne podjetniške kulture;</li> <li>- pozitivna gospodarska rast;</li> <li>- varnejše okolje za naložbe potencialnih tujih vlagateljev zaradi zaščite tujih investorjev;</li> <li>- na dolgi rok se ustvarjeni dobiček reinvestira v obstoječe podjetje zaradi investicijskih</li> </ul>

Dejavniki	<b>Scenarij 1:</b> <b>Optimističen scenarij</b> Aktivno spodbujanje tujih neposrednih investicij	<b>Scenarij 2:</b> <b>Pesimističen scenarij</b> Zaviranje vstopa tujega kapitala	<b>Scenarij 3:</b> <b>Realistična scenarija</b> Nujnost odpiranja tujemu kapitalu	
		povečanega tveganja tujih partnerjev (nezmožnost izpolnjevanje zahtev in standardov slovenskih ponudnikov).	znamenjem ostaja okolje za vlaganje nestabilno zaradi pomanjkanja ustrezne strategije spodbujanja TNI in zaščite tujih investorjev. <i>Nevarnosti:</i> - na podlagi najmanjših zaznanih pretresov na svetovnih finančnih trgih se tuji investitorji začnejo umikati iz Slovenije; - prenos ustvarjenega dobička v tujino; - izčrpavanje prevzetih podjetij.	spodbud in olajšav.
Zadolženost Slovenije	- Postopno zniževanje proračunskega primanjkljaja.	- Nestabilnost finančnega sistema; - omejen dostop do finančnih virov dodatno zavira gospodarsko aktivnost; - poglobljanje proračunskega primanjkljaja.	- Na kratek rok se proračunski primanjkljaj znižuje, vendar se lahko krivulja na daljši rok ustavi in obrne v drugo smer.	- Postopno zniževanje proračunskega primanjkljaja.
Davki	- Stimulativno davčno okolje za podjetništvo in tuje investicije; - nizki davki in visoke olajšave za vlaganja v raziskave in razvoj spodbujajo inovativnost, prenos znanj in tehnologij ter sodelovanje med podjetji in znanstveno-raziskovalnimi	- Povečevanje obremenitev za podjetja in prebivalstvo; - visoki davki z namenom stabilizacije javnih financ dodatno dušijo gospodarstvo, spodbujajo sivo ekonomijo in socialno neenakost.	- Z zniževanjem proračunskega primanjkljaja se znižujejo tudi davki, vendar se ob morebitnem poglobljanju dolga lahko začnejo davki postopoma povečevati, kar dodatno negativno vpliva na gospodarsko aktivnost in sivo ekonomijo.	- Nizki davki in različne olajšave spodbujajo podjetništvo in tuje investicije.

Dejavniki	<b>Scenarij 1: Optimističen scenarij</b> Aktivno spodbujanje tujih neposrednih investicij	<b>Scenarij 2: Pesimističen scenarij</b> Zaviranje vstopa tujega kapitala	<b>Scenarij 3: Realistična scenarija</b> Nujnost odpiranja tujemu kapitalu	
	institucijami; - spodbude za nova delovna mesta, predvsem tista z visoko dodano vrednostjo dajejo priložnosti (mladim) visoko izobraženim kadrom; - oprostitve dela plačila socialnih prispevkov spodbujajo zaposlovanje različnih skupin brezposelnih; - lokalne spodbude krepijo regionalni razvoj; - olajšave za ohranjanje okolja, recikliranje in druge aktivnosti, povezane s čim manjšimi vplivi na okolje, spodbujajo ekološko naravnost podjetij.			
Delovna sila	- Odpirajo se nova delovna mesta; - brezposelnost se postopoma znižuje. <i>Nevarnost:</i> - <i>pomanjkanje kvalitetne delovne sile na daljši rok.</i> - Potreba po kvalificirani delovni sili iz tujine; - prehajanje delovne sile iz tujih podjetij v domača podjetja	- Nadaljnje poglobljanje brezposelnosti zaradi izgube delovnih mest; - talentirana mlada delovna sila se seli v tujino; - brezposelnost se povečuje tudi na račun večjega števila delovnega prebivalstva (povečevanje delovne dobe, starejši ostajajo na trgu dela); - slovenskim delavcem se na trgu	- Odprodaja državnih deležev v podjetjih (nestrateskim investitorjem) načeloma ne prinaša novih delovnih mest; - reforma za večjo fleksibilnost trga dela »omogoči« enostavnejše odpuščanje zaposlenih; - brezposelnost se po začetni umiritvi začne povečevati, zlasti med mladimi;	- Zaradi jasne strategije spodbujanja TNI se odpirajo nova delovna mesta; - brezposelnost se postopoma znižuje; - intenzivnejše vlaganje v človeške vire in povečevanje produktivnosti dela zaradi prestrukturiranja podjetij; - nova znanja (tudi managerska), nove metode dela.

Dejavniki	<b>Scenarij 1:</b> <b>Optimističen scenarij</b> Aktivno spodbujanje tujih neposrednih investicij	<b>Scenarij 2:</b> <b>Pesimističen scenarij</b> Zaviranje vstopa tujega kapitala	<b>Scenarij 3:</b> <b>Realistična scenarija</b> Nujnost odpiranja tujemu kapitalu	
	(prenos izkušenj in znanja); - bolj usposobljena domača delovna sila; - znanje tujih jezikov postane nujnost in močna prednost slovenske delovne sile.	dela pridruži vse več iskalcev zaposlitve iz tujine, ki išče boljše življenjske pogoje (poceni nekvalificirana delovna sila – imigranti); - zniževanje plač.	- beg možganov.	
Prebivalstvo	- Odprtost do tujih kultur, sožitje med kulturami; - število prebivalcev ostaja na enaki ravni ali se malenkost povečuje zaradi globalizacije/pritoka tujih investicij in imigracij (mlada kvalificirana delovna sila ostaja doma, prihod tujih talentiranih delavcev); - staranje prebivalstva prinaša nove poslovne priložnosti in izzive za podjetja.	- Nestrpnost do tujih kultur; - dodatno razslojevanje prebivalstva (poglabljanje revščine in bogatenje družbenih elit); - upad kupne moči prebivalstva; - zmanjšanje števila mladega prebivalstva zaradi emigracij (beg možganov) in neizkoriščenega potenciala pritegnitve kvalificirane tuje delovne sile; - staranje prebivalstva močno spodkopava temelje socialne države.	- Dodatno razslojevanje prebivalstva (poglabljanje revščine in bogatenje družbenih elit); - upad kupne moči prebivalstva; - staranje prebivalstva spodkopava temelje socialne države.	- Število prebivalcev ostaja na enaki ravni ali se malenkost povečuje zaradi globalizacije/pritoka tujih investicij in imigracij (mlada kvalificirana delovna sila ostaja doma, prihod tujih talentiranih delavcev); - staranje prebivalstva povzroča preoblikovanje družbe.
Stebri socialne države	- Zdravstvena in pokojninska blagajna se reformirata; - izobraževalni sistem služi potrebam domačega gospodarstva, »vzgaja« talentirano delovno silo, ki ostaja in se zaposluje doma;	- Zdravstvena in pokojninska blagajna se izčrpa zaradi nevdržnosti sistema (staranja prebivalstva, povečani izdatki za socialne transferje): manj vplačnikov pomeni tudi manj vplačil v blagajno;	- Zdravstvena in pokojninska blagajna se izčrpa zaradi nevdržnosti sistema in staranja prebivalstva; - izobraževalni sistem investira v mlade, bodoče kadre, ki se nato zaposlujejo v tujini;	- Zdravstvena in pokojninska blagajna se reformirata; - izobraževalni sistem služi potrebam domačega gospodarstva, »vzgaja« talentirano delovno silo, ki ostaja in se zaposluje doma;



Dejavniki	<b>Scenarij 1:</b> <b>Optimističen scenarij</b> Aktivno spodbujanje tujih neposrednih investicij	<b>Scenarij 2:</b> <b>Pesimističen scenarij</b> Zaviranje vstopa tujega kapitala	<b>Scenarij 3:</b> <b>Realistična scenarija</b> Nujnost odpiranja tujemu kapitalu	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaupanje v sodni sistem se povrne;</li> <li>- vzpostavljena dobra zaščita in varovanje interesov tujih investorjev.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- izobraževalni sistem investira v mlade, bodoče kadre, ki se nato zaposlujejo v tujini;</li> <li>- kvaliteta javnega šolstva močno pade;</li> <li>- uvedba šolnin ter dodatnih plačil za zdravstvo in zdravila;</li> <li>- klestenje pravic in sredstev za socialne transferje (ukinjanje oz. znižanje nadomestil za brezposelnost, denarnih socialnih pomoči, štipendij, otroških dodatkov ...);</li> <li>- zaupanje v sodni sistem se krha;</li> <li>- vprašanje zaščite in varovanja interesov tujih investorjev.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaščita in varovanje interesov tujih investorjev je slaba;</li> <li>- uvedba šolnin ter dodatnih plačil za zdravstvo in zdravila;</li> <li>- nadaljnje zaostrovanje pogojev za koriščenje pravic iz naslova socialnih transferjev;</li> <li>- zmanjševanje sredstev za socialne transferje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaupanje v sodni sistem se povrne;</li> <li>- vzpostavljena dobra zaščita in varovanje interesov tujih investorjev;</li> <li>- postopna uvedba šolnin za gospodarsko neperspektivne študijske programe ter dodatnih vplačil za dopolnilno zdravstveno zavarovanje in nenujna zdravila.</li> </ul>
Infrastruktura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infrastruktura, ki je strateškega pomena za blaginjo ljudi (elektrogospodarstvo, vodovodna infrastruktura, zdravstveni domovi in bolnišnice, vrtci, šole, centri za starejše ipd.), se s pomočjo državnih investicij razvija in je dostopna celotni družbi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Privatizacija celotne infrastrukture (šolskega, zdravstvenega in pokojninskega sistema ter energetskega in vodovodnega omrežja);</li> <li>- mednarodni pritiski na višje energetske stroške, cene surovin, materialov in drugih eksistencialno pomembnih dobrin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Večina javnega sektorja se privatizira (elektrogospodarstvo, vodovodna infrastruktura, zdravstveni domovi in bolnišnice, vrtci, šole, centri za starejše ipd.);</li> <li>- mednarodni pritiski na višje energetske stroške, cene surovin in materialov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Del javnega sektorja se odda v koncesijo zasebnim družbam (zdravstveni domovi in bolnišnice, vrtci, šole, centri za starejše ipd.);</li> <li>- pojav raznolikost in številčnost ponudnikov šolskega, zdravstvenega in pokojninskega sistema posledično pomeni tudi večjo konkurenčnost med njimi na trgu.</li> </ul>

Dejavniki	<b>Scenarij 1:</b> <b>Optimističen scenarij</b> Aktivno spodbujanje tujih neposrednih investicij	<b>Scenarij 2:</b> <b>Pesimističen scenarij</b> Zaviranje vstopa tujega kapitala	<b>Scenarij 3:</b> <b>Realistična scenarija</b> Nujnost odpiranja tujemu kapitalu	
Tehnologija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Krepitev visokotehnoloških podjetij na trgu;</li> <li>- vlaganje v inovacije;</li> <li>- narašča število registriranih patentov;</li> <li>- pojav novih tehnologij;</li> <li>- tehnološko sodelovanje med podjetji in univerzami.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ustavljeno vlaganje v raziskave in razvoj;</li> <li>- upadanje inovacijske dejavnosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ustavljeno vlaganje v raziskave in razvoj;</li> <li>- upadanje inovacijske dejavnosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uvajanje modernih tehnologij in dejavnosti z visoko dodano vrednostjo;</li> <li>- nove inovacije in patenti.</li> </ul>
Okolje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osredotočanje na zelene tehnologije z majhnimi vplivi na okolje;</li> <li>- uporaba obnovljivih virov energije;</li> <li>- skrb za ohranjanje okolja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trajnostna in ekološka naravnost pomenita podjetjem zgolj dodaten strošek;</li> <li>- nevarni vplivi na okolje;</li> <li>- skrb za ohranjanje okolja ni razvita, izkoriščanje naravnih surovin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trajnostna in ekološka naravnost pomenita podjetjem zgolj dodaten strošek;</li> <li>- nevarni vplivi na okolje;</li> <li>- skrb za ohranjanje okolja ni razvita, izkoriščanje naravnih surovin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osredotočanje na zelene tehnologije z majhnimi vplivi na okolje;</li> <li>- uporaba obnovljivih virov energije;</li> <li>- skrb za ohranjanje okolja.</li> </ul>
Varnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stopnja kriminala ostaja na nizki ravni;</li> <li>- visoka je tudi socialna varnost ljudi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ogrožena socialna varnost ljudi in povečevanje socialno ogroženih;</li> <li>- padec življenjskega standarda;</li> <li>- kriminal in tatvine v porastu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ogrožena socialna varnost ljudi in povečevanje socialno ogroženih;</li> <li>- padec življenjskega standarda;</li> <li>- kriminal in tatvine v porastu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stopnja kriminala ostaja na nizki ravni;</li> <li>- visoka je tudi socialna varnost ljudi.</li> </ul>
Kvaliteta življenja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visoka kvaliteta življenja je magnet za tuje investicije.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nizka kvaliteta življenja dodatno zavira tuje investicije.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nizka kvaliteta življenja dodatno zavira tuje investicije.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visoka kvaliteta življenja je magnet za tuje investicije.</li> </ul>
Ugled države	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podoba države v očeh domače in tuje javnosti je pozitivna in se izboljšuje;</li> <li>- razcvet turizma in turističnega obiska;</li> <li>- slovenski proizvodi in storitve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Slaba podoba države v očeh (domače in) tuje javnosti;</li> <li>- slovenski proizvodi in storitve niso prepoznani kot kvalitetni;</li> <li>- oznaka porekla negativno vpliva na percepcijo potrošnikov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Slaba podoba države v očeh (domače in) tuje javnosti;</li> <li>- slovenski proizvodi in storitve niso prepoznani kot kvalitetni;</li> <li>- oznaka porekla negativno vpliva na percepcijo potrošnikov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podoba države v očeh domače in tuje javnosti je pozitivna in se izboljšuje;</li> <li>- razcvet turizma in turističnega obiska;</li> <li>- slovenski proizvodi in storitve</li> </ul>

Dejavniki	<b>Scenarij 1:</b> <b>Optimističen scenarij</b> Aktivno spodbujanje tujih neposrednih investicij	<b>Scenarij 2:</b> <b>Pesimističen scenarij</b> Zaviranje vstopa tujega kapitala	<b>Scenarij 3:</b> <b>Realistična scenarija</b> Nujnost odpiranja tujemu kapitalu	
	so sprejeti na tujih trgih in prepoznani kot kvalitetni; - oznaka porekla pozitivno vpliva na percepcijo potrošnikov do slovenskih izdelkov (dodana vrednost), zato lahko dosegajo višje cenovne razrede na trgu; - izvoz se povečuje; - izboljšuje se konkurenčnost države; - dodaten priliv tujega kapitala s strani novih (uspešne zgodbe tujih investorjev privabijo dodatne investicije) in obstoječih investorjev (širjenje investicij); - pozitiven imidž (tržnih znamk) slovenskih izdelkov med tujimi kupci dodatno vpliva na visok ugled države na mednarodnih trgih.	do slovenskih izdelkov, zato dosegajo na trgu nižjo ceno (konkuriranje s ceno nasproti azijskim tekmečem je usodno); - izvoz upada; - konkurenčnost države se nadalje znižuje; - negativen imidž (tržnih znamk) slovenskih izdelkov med tujimi kupci dodatno vpliva na nizek ugled države na mednarodnih trgih.	do slovenskih izdelkov, zato dosegajo na trgu nižjo ceno (konkuriranje s ceno nasproti azijskim tekmečem je usodno); - izvoz upada; - konkurenčnost države se nadalje znižuje; - negativen imidž (tržnih znamk) slovenskih izdelkov med tujimi kupci dodatno vpliva na nizek ugled države na mednarodnih trgih.	so sprejeti na tujih trgih in prepoznani kot kvalitetni; - oznaka porekla pozitivno vpliva na percepcijo potrošnikov do slovenskih izdelkov (dodana vrednost), zato lahko dosegajo višje cenovne razrede na trgu; - izvoz se povečuje; - izboljšuje se konkurenčnost države; - dodaten priliv tujega kapitala s strani novih (uspešne zgodbe tujih investorjev privabijo dodatne investicije) in obstoječih investorjev (širjenje investicij); - pozitiven imidž (tržnih znamk) slovenskih izdelkov med tujimi kupci dodatno vpliva na visok ugled države na mednarodnih trgih.

Opaziti je, da sta scenarija št. 2 in negativna različica scenarija št. 3 proti koncu identična, edina razlika med njima je le v časovnici povezljivih dogodkov (scenarij št. 2 nakazuje hitrejši razplet dogodkov). Podobnosti pa najdemo tudi med optimističnim scenarijem (scenarij št. 1) in pozitivno različico scenarija št. 3, s to razliko, da se optimističen scenarij načrtno loteva neizkoriščenega potenciala in izkorišča priložnosti tujega kapitala, ki je že prisoten v Sloveniji. Scenarija se sicer tekom razpletov dogodkov postopoma izenačita, vendar ostaja razlika med njima v sporočilu, ki ga podajata: sistematični premiki v fazi načrtovanja in izvedbe so bistveni za takojšnjo stabilizacijo in doseganje trajnostne strateške konkurenčne prednosti Slovenije.

Predvidevam, da bi se pozitivna veriga lahko nadaljevala tako, da se celoten scenarij ponovno zavrti: visok ugled države – visok imidž podjetij – stabilno makroekonomsko in politično okolje – visoka blaginja prebivalcev – trdni stebri zdravstvenega, pokojninskega in izobraževalnega sistema – močni regijski centri znanja – močan regijski center visokih tehnologij – priliv tujega kapitala in širjenje obstoječih (domačih in) tujih investicij. V primeru nadaljnjega neukrepanja in odklonilne države do sprememb, zlasti na področju TNI, pa predvidevam dodatne ovire in pritiske s strani mednarodne javnosti. V takšni situaciji se lahko zgodita dva možna zapleta/razpleta pesimističnega scenarija: bodisi da Slovenija ostane del evropske družine in »prepusti« državo v upravljanje evropskim nadzornim institucijam bodisi izstopi iz EU in drugih mednarodnih organizacij, s čimer grozi državi »nevarnost vpetja v verigo revščine« (Jančič 1998, 1036).

## 5. ZAKLJUČEK

Glede na pojavnost problematike tujih neposrednih investicij v slovenskih medijih bi lahko rekli, da so le-te med najpogosteje obravnavanimi makroekonomskimi temami. V trenutni gospodarsko-finančni krizi so se zlasti okrepili predlogi po nujnosti odpiranja vrat tujim investitorjem, saj močno potrebujemo nove ideje in projekte ter svež kapital, ki bo zagnal osiromašeno domačo gospodarsko aktivnost.

Dandanes številne države stremijo k mednarodni konkurenčnosti, zato razvijajo jasne in koherentne programe za spodbujanje tujih neposrednih investicij. V magistrski nalogi sem se osredotočila na reinvesticije, ki povečujejo gospodarsko intenzivnost in davčne prihodke, odpirajo nova delovna mesta, pospešujejo izvoz in, najpomembnejše, ohranjajo obstoječe investitorje v državi prejemnici.

Postavljanje ciljev in strategij za spodbujanje novih tujih investicij je dokaj pogosta poteza, le redko pa si vladne politike kot cilj postavijo ohranitev obstoječih tujih investicij v državi. Najverjetneje je to povezano z dejstvom, da primanjkuje raziskav o pomembnosti obstoječih tujih investicij za lokalno okolje in stroškovni učinkovitosti. Pridobivanje novih investitorjev namreč povzroča mnogo višje stroške tržno-komunikacijskih aktivnosti kot ohranjanje obstoječih. Poleg tega se lahko pri obstoječih investitorjih razvije občutek zvestobe in kot je znano iz teorije marketinga so prav zvesti kupci manj cenovno občutljivi in delujejo kot ambasadorji dobrega nakupa. Lojalni tuji investitorji, ki so v državi že prisotni, lažje sprejemajo vladne ukrepe v boju proti krizi in druge spremembe v okolju, hkrati pa z lastno predstavitvijo uspešnih zgodb posredno spodbujajo k prilivu novih tujih investicij.

V magistrski nalogi sem najprej preučila teorijo strateškega marketinškega upravljanja države, marketinga držav in učinka oznake porekla (*country of origin* efekt), marketinga odnosov ter teorijo tujih neposrednih investicij in dejavnike priliva le-teh. Teoretične osnove so mi koristile pri določitvi ciljev merjenja, postavitvi modela raziskovanja in pripravi vprašalnika. Sledilo je nekajmesečno zbiranje podatkov zaradi neodzivnosti vzorčnih enot, analiza dobljenih rezultatov in testiranje postavljenih hipotez.

Osnovni cilj empiričnega dela je bil raziskati vplive in moč teh vplivov na investitorjevo odločitev glede reinvestiranja in izluščiti tiste, ki so z vidika agencije za spodbujanje tujih investicij obvladljivi. Ključna ugotovitev naloge predstavlja podatek, da na reinvestiranje najbolj vplivata trajnost odnosov med agencijo in tujim investitorjem ter odnos, ki temelji na povezanosti in zaupanju do vseh vpletenih déležnikov v procesu reinvestiranja. Izsledki raziskave sporočajo, da so vplivi enako pomembni tako za preteklo kot prihodnje reinvestiranje. Na izvedene reinvesticije in bodoče

reinvestiranje tujih investorjev v Sloveniji ima pomemben vpliv dolgoročen odnos med agencijo in podjetjem s tujim kapitalom kakor tudi vsestransko koristen odnos med njima. To pomeni, da so podjetja, ki so razvila vsestransko koristen odnos med vsemi vpletenimi déležniki in zasledujejo dolgoročen interes, v preteklosti več reinvestirala in imajo bolj pozitivne načrte za prihodnje investiranje. Iz tega razloga ugotavljam, da se lahko marketing države na dolgi rok odvija le s pomočjo teorije marketinških odnosov.

Ugotovitev, da imajo marketinški dejavniki večji pomen in vpliv v primerjavi z ekonomskimi dejavniki oz. percepcijo le-teh na odločitve investorjev glede (načrtovanega in preteklega) reinvestiranja, je spodbudna, saj nakazuje na to, da je s proaktivnim pristopom mogoče doseči zavidljive rezultate, ki jih Slovenija v tem trenutku potrebuje.

Rezultati raziskave nakazujejo tudi, da je potrebno vzpostaviti stimulatívno in ugodno poslovno okolje, ki bo spodbujalo ne le tuja, temveč tudi domača podjetja, da ostanejo v Sloveniji in svojo dejavnost širijo z reinvesticijami. Agencija žal nima vzvodov za poseganje v investicijsko okolje, lahko pa s (samo)iniciativnostjo in z (dolgo)trajnostjo odnosov s tujimi investitorji, s kvalitetno ponudbo ustreznih storitev in z dobro opravljeno storitvijo ter apeliranjem na oblikovalce politike glede izboljševanja investicijske klime spodbuja reinvestiranje obstoječih podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji.

Ob tem ne gre zanemariti dejstva, da sem področje raziskovanja omejila zgolj na preučevanje vplivov pri razporejanju ustvarjenega dobička s strani podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji. Kot je znano iz teorije tujih neposrednih investicij prihajajo viri za širitev investicijskih projektov tudi s strani matičnega tujega podjetja. To ne pomeni le izhodišče nadaljnjega raziskovanja, temveč tudi področje neizkoriščenih priložnosti.

Zanimala me je tudi učinkovitost slovenske agencije za spodbujanje investicij in ugotovila sem, da agencija ponuja storitve za investitorje v poinvesticijskem obdobju, s katerimi so tuji investitorji v povprečju zadovoljni. Med njimi so bile najbolj ocenjene storitve informiranja o možnostih za širitev, svetovanja povezanim tujim podjetjem ter informiranja in svetovanja pri pripravi vlog na javnih razpisih, medtem ko sta bili storitvi pomoči pri organizaciji usposabljanja in iskanju stanovanj ocenjeni najnižje. Slednje je najverjetneje posledica tega, da so se na trgu specializirala zasebna svetovalna podjetja, ki omenjene storitve opravljajo profesionalno (kadrovske in nepremičninske agencije). Omenjeni storitvi sta s strani tujih investorjev tudi najmanj korišćeni, kar potrjuje dejstvo, da se investitorji pri iskanju stanovanj in organizaciji usposabljanja raje zatečejo k zasebnim ponudnikom.

Pri delu agencije investitorji najbolj pohvalijo vlnudnost in zavzetost zaposlenih za reševanje težav, njihovo nezadovoljstvo pa je najpogosteje povezano z dostopnostjo zaposlenih in organizacijo dela.

Aktivnost agencije na področju grajenja odnosa z investitorji je dokaj zadovoljiva (kontakti s tujimi investitorji se v povprečju odvijajo večkrat letno), čeprav tu nekoliko zmoti dejstvo, da agencija aktivneje ne pristopa k podjetjem s tujim kapitalom, ki se manj pogosto odločajo za reinvestiranje. Takšno ravnanje je najverjetneje posledica kadrovske podhranjenosti agencije na področju tujih investicij. Z vidika vloge, ki jo ima agencija, pa je presenetljiv tudi podatek, da je bila agencija na analiziranem vzorcu podjetij s tujim kapitalom inicator prvega kontakta le v četrtini primerov. Z aktivnim pristopom do celotne populacije podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji in s predstavitvijo investicijskih priložnosti bi se najverjetneje marsikateri tuji investitor odločil drugače (v prid reinvestiranja).

Nadalje je bil namen naloge ovrednotiti sredstva, namenjena marketinškim aktivnostim agencije za obstoječe tuje investitorje. Glede na to, da večina storitev in ponudbe agencije za obstoječe investitorje v poinvesticijskem obdobju sloni na času in energiji, ki ju zaposleni posvečajo tujim investitorjem, bi bila morda bolj smiselna ocena razporeditve zaposlenih po posameznih aktivnostih v okviru programa spodbujanja TNI. Najverjetneje se tu slovenska agencija s šestimi zaposlenimi težko primerja s konkurenčnimi agencijami. Samo za primerjavo navajam podatke iz letnega poročila CzechInvest (2011), češke agencije za spodbujanje investicij, ki je imela konec leta 2010 115 zaposlenih na področju spodbujanja investicij in močno tehnično podporno osebje 75 zaposlenih. Kakor koli, vzpostavitev močnejše ekipe za podporo obstoječim tujim investitorjem v Sloveniji je nujna. V dani situaciji bi bilo potrebno iskati rezerve znotraj javnega sektorja in agencije, začeti s sinergičnimi učinki povezovanja področja za spodbujanje tujih investicij, internacionalizacije in turistične promocije.

Potrebno je izvajati enotno politiko trženja države in doseči sodelovanje najrazličnejših akterjev. Vzporedno z globalno konkurenčnostjo in s tržno kompleksnostjo namreč narašča uporaba oznake države porekla v mednarodnem trženju. Podoba države je učinkovito orodje za diferenciacijo, saj pomembno vpliva na vedenje ciljnih javnosti: potrošnikov, investitorjev, turistov, prebivalcev in drugih déležnikov. Podoba države pa ima mnogo večje razsežnosti. Z njeno pomočjo lahko hitreje prodremo na nov izvozni trg, dosežemo, da so izdelki oz. storitve na mednarodnem trgu hitreje prepoznani in bolje sprejeti, smo kot država deležni večjega vpliva v mednarodni skupnosti, učinkoviteje vabimo petične in zapravljive turiste, ki cenijo prednosti butičnega turizma in neokrnjene narave ter ne nazadnje uspešno privabljamo tuje investitorje iz visokotehnoloških panog.

Čeprav slovenska agencija ne namenja enake količine sredstev programu spodbujanja ponovnih investicij, kot jih namenja za privabljanje novih, pa lahko z argumentom optimalnega izkoristka virov agencije in potenciala dolgoročnih (pozitivnih) prelivajočih se učinkov na domače gospodarstvo trdim, da je osredotočanje na obstoječe tuje investitorje in grajenje dolgoročnih odnosov z njimi v danem trenutku edina logična poteza slovenske politike spodbujanja tujih neposrednih investicij.

Na podlagi podrobne analize notranjega okolja agencije, zunanjega okolja Slovenije in upoštevanja trendov investicijskih tokov sem oblikovala več možnih scenarijev razvoja Slovenije. Scenarije sem razvila na podlagi Jančičevega (1998) modela verige revščine oz. diametralno nasprotnega razvoja dogodkov, ki izhaja iz koncepta pozitivnega ugleda države v mednarodnem okolju. Ugotovila sem, da so prilivi tujih investicij obenem posledica in vzrok visokega ugleda države. Višji kot je ugled države, bolj je država privlačna za tuje investitorje in več visoko tehnoloških tujih investicij (oz. investicij z višjo dodano vrednostjo) lahko pridobi – uspešnejše kot so te investicije in več kot je (posrednih in neposrednih) pozitivnih izkušenj in vtisov s strani mednarodne javnosti, višji ugled se pripisuje tej državi.

Gradnja ugleda v mednarodni javnosti je dolgoročen proces in zahteva dosti več od oglaševanja, odnosov z mediji in javnostmi, e-komuniciranja ali organizacije odmevnih prirediteljev. Evropsko košarkarsko prvenstvo (EuroBasket), ki ga je Slovenija gostila septembra 2013, je lahko začetek tega procesa. Za spremembo podobe Slovenije v javnosti pa bo potrebna tudi široka podpora in sodelovanje politike, gospodarstva, ljudi in kulture za skupno dobro.

Kot zadnje pa je bil cilj naloge oblikovati predloge razvoja marketinškega programa za spodbujanje reinvesticij, obenem pa podati svoj prispevek k teoriji tujih neposrednih investicij, ki ji primanjkuje poudarek na pomembnosti reinvesticij s strani obstoječih tujih investitorjev. Naloga ponuja smernice za razvoj programa spodbujanja reinvesticij in konkretne predloge izboljšav. Preverjene vzročno-posledične povezave marketinških vplivov na širitev investicijskih projektov s strani obstoječih tujih investitorjev predstavljajo podlago za nadaljnji razvoj teorije spodbujanja tujih neposrednih (re)investicij in grajenja marketinških odnosov med tujim investitorjem in agencijo. Naloga se namreč loteva raziskave s pomočjo različnih marketinških teorij in dejavnikov priliva tujih investicij ter aplicira te ideje na dokaj neraziskano področje spodbujanja reinvesticij.

Empirične ugotovitve potrjujejo dana teoretska izhodišča, obenem pa nakazujejo, da je mogoče učinkovito uresničevati program spodbujanja reinvesticij s pomočjo razvijanja marketinških odnosov. Ugotovila sem tudi, da je jasno definiran program spodbujanja (re)investicij pravi odgovor teoretskih



usmeritev, ki zagovarjajo strateško marketinško upravljanje na ravni države, grajenje pozitivne podobe države in storitveno naravnost agencije.

Magistrsko delo obenem dodaja praktična spoznanja o pomembnosti izvajanja storitev za investitorje v poinvesticijskem obdobju pri ohranjanju in širjenju obstoječih tujih investicij. Izsledki raziskave namreč v celoti potrjujejo ugotovitve Lundanove (2006), da je ceneje spodbujati ponovne investicije kot motivirati nove tuje investitorje, ki v določeni državi še niso prisotni.

Agencijam za spodbujanje investicij lahko ti praktični prispevki predstavljajo koristne smernice razvoja lastnih programov za spodbujanje reinvesticij. Potrebno se je zavedati, da se delo ne konča s pridobitvijo novih investicij, temveč se tu šele dobro začne. S pravilno strategijo in programom poinvesticijskih storitev lahko države povečajo verjetnost za ohranjanje in širitev obstoječih investicij ter izkoristijo prelivajoče pozitivne učinke tujih investicij tako za državo kot lokalno okolje, in sicer na način prenosa tehnologije, razvoja lokalne dobaviteljske verige in ustvarjanja novih delovnih mest.

Naloga osvetljuje ključne vplive na investitorjevo odločitev glede reinvestiranja, zato je lahko v pomoč vodilnim pri kreiranju programskih usmeritev na področju ponovnih tujih investicij in zaposlenim pri razumevanju pomembnosti koncepta marketinga države in razvijanje marketinških odnosov s tujimi investitorji. Kot najpomembnejša determinanta realiziranega reinvestiranja se je namreč pokazala trajnost odnosov med agencijo in podjetjem s tujim kapitalom ter uspešnost odnosa med vpletenimi déležniki v procesu reinvestiranja. Raziskava je izpostavila enake vplive tudi pri načrtovanju reinvestiranja. Ključna ugotovitev o storitvah v poinvesticijskem obdobju je, da morajo slediti dolgoročnemu pogledu na razvijanje tuje investicije v državi gostiteljici in ne delovati kot niz nepovezanih, *ad-hoc* aktivnosti servisiranja obstoječih investitorjev. Za agencije za spodbujanje tujih investicij so slednje ugotovitve ključnega pomena, kako načrtovati aktivnosti oz. izboljšati kakovost storitev in graditi zaupanja vreden odnos s tujimi investitorji.

Izsledki raziskave dajejo jasen signal, da je potrebno ponudbo storitev agencije prilagajati potrebam tujih investitorjev ter z njimi intenzivno sodelovati v poinvesticijskem obdobju. Intenzivnejše kot je sodelovanje med tema dvema akterjema, več reinvesticij si Slovenija lahko obeta od obstoječih tujih investitorjev, kar pa pomeni dodaten pritek kapitala, višje proračunske prilive in več novih delovnih mest.

## 6. LITERATURA

Alexander, Whitney L., Sandeep Dayal, Jack J. Dempsey in Jonathan D. Vander Ark. 2002. The secret life of factory service centres. *The McKinsey Quarterly* 3: 106–115. Dostopno prek: <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=fc23a0e4-2d0f-40ae-95d4-4564314a94b8%40sessionmgr14&hid=7> (2. oktober 2012).

Anholt, Simon. 2000. *Another One Bites the Grass: Making Sense of International Advertising*. Toronto: John Wiley & Sons, Inc.

--- 2005. Branding nations. *Brand Strategy* (196): 34–35. Dostopno prek: <http://content.epnet.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=18653566&EbscoContent=dGJyMNHX8kSeqLI4v%2BvIOLCmr0uep7JSsa24SLWWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGurkmuqbRIuePfgeyx%2BEu3q64A&D=buh> (21. junij 2013).

--- 2007. *Competitive identity: the new brand management for nations, cities and regions*. New York: Palgrave Macmillan.

--- 2010. *Places: Identity, Image and Reputation*. New York: Palgrave Macmillan.

Armistead, Colin G. in Graham Clark. 1991. *Capacity management in services and the influence on quality and productivity performance*. Dostopno prek: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/333/2/SWP5691.pdf> (28. avgust 2012).

--- 1994. The »Coping« Capacity Management Strategy in Services and the Influence on Quality Performance. *International Journal of Service Industry Management* 5 (2): 5–22. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0956-4233&volume=5&issue=2&articleid=851548&show=pdf> (28. avgust 2012).

Banka Slovenije. 2004a. *Neposredne naložbe – direct investment 1994–2002*. Ljubljana, Banka Slovenije. Dostopno prek: <http://www.bsi.si/iskalniki/ekonomski-odnosi-s-tujino.asp?Mapald=230&Nalozbe=True&Potrdi=True> (4. september 2011).

--- 2004b. *Plačilna bilanca Slovenije*. Ljubljana: Banka Slovenije. Dostopno prek: <http://www.bsi.si/banka-slovenije.asp?Mapald=292> (4. september 2011).

--- 2005. *Neposredne naložbe – direct investment 2004*. Ljubljana: Banka Slovenije. Dostopno prek: <http://www.bsi.si/iskalniki/ekonomski-odnosi-s-tujino.asp?Mapald=230&Nalozbe=True&Potrdi=True> (4. september 2011).

- 2007. *Ekonomski odnosi Slovenije s tujino. Marec 2007*. Ljubljana: Banka Slovenije. Dostopno prek: <http://www.bsi.si/iskalniki/ekonomski-odnosi-s-tujino.asp?Mapald=230#> (4. september 2011).
- 2008. *Ekonomski odnosi Slovenije s tujino. Januar 2008*. Ljubljana: Banka Slovenije. Dostopno prek: <http://www.bsi.si/iskalniki/ekonomski-odnosi-s-tujino.asp?Mapald=230#> (4. september 2011).
- 2009. *Ekonomski odnosi Slovenije s tujino. November 2009*. Ljubljana: Banka Slovenije. Dostopno prek: <http://www.bsi.si/iskalniki/ekonomski-odnosi-s-tujino.asp?Mapald=230#> (4. september 2011).
- 2010. *Kapitalski in finančni račun plačilne bilance po državah*. Dostopno prek: <http://www.bsi.si/financni-podatki-r.asp?Mapald=1099> (12. september 2011).
- 2011a. *Neposredne naložbe – Direct Investment 2010*. Ljubljana: Banka Slovenije. Dostopno prek: <http://www.bsi.si/iskalniki/ekonomski-odnosi-s-tujino.asp?Mapald=230&Nalozbe=True&Potrdi=True> (5. december 2011).
- 2011b. *Ekonomski odnosi Slovenije s tujino. Januar 2011*. Ljubljana: Banka Slovenije. Dostopno prek: <http://www.bsi.si/iskalniki/ekonomski-odnosi-s-tujino.asp?Mapald=230#> (4. december 2011).
- 2012a. *Neposredne naložbe – Direct Investment 2011*. Ljubljana: Banka Slovenije. Dostopno prek: <http://www.bsi.si/library/includes/datoteka.asp?Datotekald=4921> (12. junij 2013).
- 2012b. *Neposredne naložbe, Neposredne naložbe tujcev v Sloveniji po državah*. Dostopno prek: <http://www.bsi.si/iskalniki/pregled-financnih-podatkov-vsebina.asp?Vsebinald=726&Mapald=297> (24. junij 2012).
- 2013a. *Neposredne naložbe 2012 – Direct Investment 2012*. Ljubljana: Banka Slovenije. Dostopno prek: <http://www.bsi.si/library/includes/datoteka.asp?Datotekald=5339> (11. november 2013).
- 2013b. *Neposredne naložbe, Neposredne naložbe tujcev v Sloveniji po državah*. Dostopno prek: <http://www.bsi.si/iskalniki/pregled-financnih-podatkov-vsebina.asp?Vsebinald=726&Mapald=297> (3. september 2013).
- 2013c. *Ekonomski odnosi Slovenije s tujino. Januar 2013*. Ljubljana: Banka Slovenije. Dostopno prek: <http://www.bsi.si/library/includes/datoteka.asp?Datotekald=5092> (13. junij 2013).

- Berry, Leonard L. 1983. Relationship marketing. V *Relationship Marketing for Competitive Advantage. Winning and keeping customers*, ur. Adrian Payne, Martin Christopher, Moira Clark in Helen Peck, 65–74. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Berry, Leonard L. in Larry G. Gresham. 1986. Relationship retailing: transforming customers into clients. V *Relationship Marketing for Competitive Advantage. Winning and keeping customers*, ur. Adrian Payne, Martin Christopher, Moira Clark in Helen Peck, 75–82. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Bisnode. 2011. *Bilten*. September–oktober 2011. Ljubljana, Bisnode. Dostopno prek: [http://www.gvin.com/wp-content/themes/enterprise/marketing/Bilten\\_web\\_sep-okt\\_2011\\_slo.pdf](http://www.gvin.com/wp-content/themes/enterprise/marketing/Bilten_web_sep-okt_2011_slo.pdf) (21. oktober 2011).
- 2012. *Aplikacija siMatrix*. Dostopno prek: <http://www.gvin.com/Iskalnik/Default.aspx?Kontekst=siMatrix&Stran=Napredno> (13. oktober 2012).
- 2013. *Bilten*. Junij–julij 2013. Ljubljana: Bisnode. Dostopno prek: [http://www.bisnode.si/media/bilten\\_junij\\_julij\\_2013\\_web.pdf](http://www.bisnode.si/media/bilten_junij_julij_2013_web.pdf) (21. junij 2013).
- Black, Gregory S. 2008. Trust and Commitment. Reciprocal and Multidimensional Concept in Distribution Relationships. *SAM Advanced Management Journal*. 73 (1), 46–55. Dostopno prek: <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=41&sid=fc23a0e4-2d0f-40ae-95d4-4564314a94b8%40sessionmgr14&hid=101> (10. september 2012).
- Bogataj, Boštjan. 2013. Med največjimi pri nas. *Gorenjski glas*, 23. junij. Dostopno prek: <http://www.gorenjskiglas.si/article/20130623/C/130629911/1035/med-najvecjimi-pri-nas-> (28. junij 2013).
- Bohinc, Rado. 2007. Pravo gospodarskih družb. V *Priročnik za člane nadzornih svetov in upravnih odborov*, ur. Irena Prijović. Ljubljana: Združenje članov nadzornih svetov. Dostopno prek: [http://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/bohinc\\_in\\_jovanovic\\_\\_\\_pravo\\_gospodarskih\\_druz\\_b\\_2012.pdf](http://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/bohinc_in_jovanovic___pravo_gospodarskih_druz_b_2012.pdf) (29. junij 2012).
- Buchanan, Robin in Crawford Gillies. 1990. Value managed relationships. The key to customer retention and profitability. V *Relationship Marketing for Competitive Advantage. Winning and keeping customers*, ur. Adrian Payne, Martin Christopher, Moira Clark in Helen Peck, 247–253. Oxford, Butterworth-Heinemann.

- Bundschuh, Russell G. in Theodore M. Dezvane. 2003. How to make after sale services pay off. *The McKinsey Quarterly* 4: 116–127. Dostopno prek: <http://ehis.ebscohost.com/eds/viewarticle?data=dGJyMPPp44rp2%2fdV0%2bnjisfk5le46bRKsai0SLCk63nn5Kx94um%2bSbClr0ewpq9Lnqm4SLKws1Gexss%2b8ujfhvHX4Yzn5eyB4rOzTK6us0u0qbU%2b6tfsf7vp6j7i2Lt6896kjN%2fd u1nMnN%2bGu6evSbKptUmwnOSH8OPfjLve8oXqvPOE6srjkPKc5Y3j6fJV0ujzfQAA&hid=107> (1. september 2012).
- Center za mednarodne odnose. 2013. *Svetovno investicijsko poročilo 2013. Globalne verige vrednosti: trgovina in investicije za razvoj. Izjava za javnost 26.6.2013*. Ljubljana, FDV. Dostopno prek: <http://www.fdv.uni-lj.si/obvestila-in-informacije/novice-in-obvestila/svetovno-investicijsko-porocilo-2013> (7. julij 2013).
- Clarke, Irvine III. in Margaret Owens. 2000. Integrating country of origin into global marketing strategy. *International Marketing Review* 17 (2): 114–126. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?articleid=855444&show=html> (20. avgust 2011).
- Cohen, Morris A. in Seungjin Whang. 1997. Competing in Product and Service: A Product Life-Cycle Model. *Management Science* 43 (4): 535–545. Dostopno prek: <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=28&sid=fc23a0e4-2d0f-40ae-95d4-4564314a94b8%40sessionmgr14&hid=101> (24. september 2012).
- Cohen, Morris A., Narendra Agrawal in Vipul Agrawal. 2006. Winning in the aftermarket. *Harvard Business Review* 84 (5): 129–138. Dostopno prek: <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=fc23a0e4-2d0f-40ae-95d4-4564314a94b8%40sessionmgr14&hid=7> (1. oktober 2012).
- Cravens, David. 2006. Strategic marketing's global challenges and opportunities. *Handbook of business strategy* 7 (1): 63–70. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=1077-5730&volume=7&issue=1&articleid=1523707&show=pdf> (6. julij 2013).
- CzechInvest. 2011. *Annual report 2010*. Dostopno prek: <http://www.czechinvest.org/data/files/annual-report-2010-2773-en.pdf> (31. avgust 2013).
- Damijan, Jože P. 2012. *Zakaj se v letu 2011 nismo nikamor premaknili?* Dostopno prek: <http://damijan.org/2012/04/05/zakaj-se-v-letu-2011-nismo-nikamor-premaknili/> (3. julij 2012).

- 2013. *Na dnu ali lahko gremo še nižje?* Dostopno prek: <http://damijan.org/2013/04/04/na-dnu-ali-lahko-gremo-se-nize/> (3. november 2013).
- Day, George S. in Robin Wesley. 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing* 52 (2): 1–20. Dostopno prek: <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=6c3e10d7-c886-46c8-8cca-639b063bdc3b%40sessionmgr10&hid=15> (9. julij 2013).
- Dunning, John H. 1994. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham: Addison-Wesley.
- Dunning, John H. in Matija Rojec. 1994. *Foreign privatization in Central & Eastern Europe*. Ljubljana: CEEP.
- Fazlzadeh, Alireza, Fatemeh Bagherzadeh in Pegah Mohamadi. 2011. How after-sales service quality dimensions affect customer satisfaction. *African Journal of Business Management* 5 (17): 7658–7664. Dostopno prek: <http://www.academicjournals.org/ajbm/pdf/pdf2011/4Sept/Fazlzadeh%20et%20al.pdf> (3. september 2012).
- Fletcher, Keith, Colin Wheeler in Julia Wright. 1990. The role and status of UK database marketing. V *Relationship Marketing for Competitive Advantage. Winning and keeping customers*, ur. Adrian Payne, Martin Christopher, Moira Clark in Helen Peck, 278–293. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gallagher, Tim, Mark D. Mitchke in Matthew C. Rogers. 2005. Profiting from spare parts. *The McKinsey Quarterly* 2. Dostopno prek: [http://www.werc.org/assets/1/workflow\\_staging/Publications/666.PDF](http://www.werc.org/assets/1/workflow_staging/Publications/666.PDF) (5. oktober 2012).
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, Lisa K. Scheer in Niemalya Kumar. 1996. The effects of trust and interdependence on relationship commitment. A trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13 (4): 303–317.
- Grönroos, Christian. 1994. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decisions* 32 (2): 4–20. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0025-1747&volume=32&issue=2&articleid=864686&show=pdf&PHPSESSID=c5ecpe3mjt16jponq04puabds1> (31. avgust 2012).
- 1997. Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies. *Journal of Marketing Management* 13 (5): 407–419. Dostopno prek:

- <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=51&sid=fc23a0e4-2d0f-40ae-95d4-4564314a94b8%40sessionmgr14&hid=106> (31. avgust 2012).
- 2007. *Service management and marketing. Customer management in service competition*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Gummesson, Evert in Christian Grönroos. 2012. The emergence of the new service marketing. Nordic School perspectives. *Journal of Service Management* 23 (4): 479–497. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=1757-5818&volume=23&issue=4&articleid=17046918&show=abstract&PHPSESSID=hqaimvo2ustjgq8cndfv78o514> (3. julij 2013).
- Gummesson, Evert. 2008. *Total relationship marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- IMF – International Monetary Fund. 2013. *Glossary of Foreign Direct Investment Terms*. Dostopno prek: <http://www.imf.org/external/np/sta/di/glossary.pdf> (17. julij 2013).
- ISA – Invest in Sweden Agency. 2008. *Invest in Sweden Agency – a one stop shop to information. Study tour 28. 9. 2008–5. 10. 2008*. Stockholm: ISA. Interno gradivo SPIRIT Slovenija.
- Jagdish, Sheth N. in Atul Parvatiyar, ur. 2000. *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 1998. Nevidna povezava ugleda države in podjetij. *Teorija in praksa* 35 (6): 1028–1041. Dostopno prek: <http://search.proquest.com/publication/1566344> (9. junij 2013).
- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: FDV.
- JAPTI – Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije. 2009. *Program dela ter finančni načrt za leto 2010 in 2011*. Ljubljana: JAPTI. Dostopno prek: [http://www.japti.si/resources/files/doc/2010/Program\\_dela/Program\\_dela\\_in\\_Financni\\_nacrt\\_JAPTI\\_za\\_2010\\_in\\_2011.pdf](http://www.japti.si/resources/files/doc/2010/Program_dela/Program_dela_in_Financni_nacrt_JAPTI_za_2010_in_2011.pdf) (11. januar 2012).
- 2011. *Letno poročilo 2010*. Ljubljana: JAPTI. Dostopno prek: [http://www.japti.si/resources/files/doc/dokumenti-pravne-podlage/Poroilo\\_o\\_delu\\_2010\\_konno.pdf](http://www.japti.si/resources/files/doc/dokumenti-pravne-podlage/Poroilo_o_delu_2010_konno.pdf) (11. januar 2012).
- 2012. *Letno poročilo 2011*. Ljubljana: JAPTI.

- Kline, Miro in Dario Berginc. 2004. Transfer imidža turistične tržne znamke države na ostale njene znamke. *Teorija in praksa* 41 (5–6): 962–978. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20045-6KlineBerginc.pdf> (23. avgust 2013).
- Kline, Miro in Mirjana Ule. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Koražija, Nataša. 2013a. V Odelu so letos zaposlili še 200 ljudi. *Finance*, 27. avgust. Dostopno prek: <http://industrija.finance.si/8346089/V-Odelu-so-letos-zaposlili-%C5%A1e-200-ljudi> (29. avgust 2013).
- 2013b. Naložbe 2013: vodita Revoz in Krka. *Finance*, 28. avgust. Dostopno prek: <http://industrija.finance.si/8346092/Nalo%C5%BEbe-2013-vodita-Revoz-in-Krka> (30. avgust 2013).
- Kotler, Philip, Christer Asplund, Irving Rein in Donald Haider. 1999. *Marketing Places Europe*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kotler, Phillip, Donald H. Haider in Iring J. Rein. 2003. *Marketing places: attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*. New York: The Free Press.
- Kotler, Phillip, Suvit Maesincee in Somkid Jatusripitak. 1997. *The Marketing of Nations*. New York: The Free Press.
- Kotler, Phillip. 1979. Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations. *The Journal of Marketing* 43 (1): 37–44. Dostopno prek: <http://www.jstor.org/pss/1250756> (15. september 2011).
- 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Laroche, Michel, Nicolas Papadopoulos, Louise A. Heslop in Mehdi Mourali. 2005. The influence of country image structure on consumer evaluations of foreign products. *International Marketing Review* 22 (1): 96–115. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0265-1335&volume=22&issue=1&articleid=1463516&show=pdf&PHPSESSID=ug9ug59k6athh5r1mhmnedd9j4> (23. avgust 2013).



- Lundan, Sarianna M. 2006. Reinvested earnings as a component of FDI: An Analytical review of the determinants of reinvestment. *Transnational Corporations* 15 (3): 33–64. Dostopno prek: [http://www.unctad.org/en/docs/iteiit20063a2\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/iteiit20063a2_en.pdf) (22. avgust 2011).
- Maister, David. 1989. Marketing to existing clients. V *Relationship Marketing for Competitive Advantage. Winning and keeping customers*, ur. Adrian Payne, Martin Christopher, Moira Clark in Helen Peck, 253–264. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Matajič, Mateja. 2002. Trženje, temelječe na odnosih med podjetji, v slovenskih razmerah – konceptualni model in empirična preverba. *Akademija MM* 9 (5–6): 29–44. Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-YSWMFCRM> (24. junij 2013).
- Metaxas, Theodore. 2010. Cities competition, place marketing and economic development in South Europe: The Barcelona case as FDI destination. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management* 5 (14): 5–20. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com/nukweb/nuk.unilj.si/pqdlink?did=1970687111&sid=1&Fmt=3&clientId=73801&RQT=309&VName=PQD> (24. avgust 2011).
- MF – Ministrstvo za finance. 2012. Dostopno prek: [http://www.mf.gov.si/si/delovna\\_podrocja/davki\\_in\\_carine/sprejeti\\_predpisi/](http://www.mf.gov.si/si/delovna_podrocja/davki_in_carine/sprejeti_predpisi/) (1. julij 2012).
- MGRT – Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. 2013. *Ukrepi za privabljanje TNI in vloga industrijskih con pri privabljanju TNI v konkurenčnih državah*. Dostopno prek: [http://www.mgrt.gov.si/nc/si/medijsko\\_sredisce/novica/article//9151/](http://www.mgrt.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article//9151/) (8. julij 2013).
- Milač, Miloš. 2013. V Žireh razvijajo hidravlične ventile za ves svet. *Finance*. Dostopno prek: <http://podjetnistvo.finance.si/8346093/V-%C5%BDireh-razvijajo-hidravli%C4%8Dne-ventile-za-ves-svet> (30. avgust 2013).
- Modic, Tomaž. 2011. Bolj kot spodbude potrebujemo odprto in stabilno okolje. *Poslovni dnevnik*, 13. oktober. Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/poslovni/novice/1042479948> (15. oktober 2011).
- Nijssen, Edwin J. in Hester van Herk. 2009. Conjoining International Marketing and Relationship Marketing: Exploring Consumers' Cross-Border Service Relationship. *Journal of International Marketing* 17 (1): 91–115. Dostopno prek <http://web.ebscohost.com/nukweb/nuk.unilj.si/ehost/detail?vid=1&hid=9&sid=b53834f1-ead3-4a4c-ac5e-ef0650039b9d%40sessionmgr12&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtGjZSZzY29wZT1zaXRl#db=buh&AN=36441952> (30. avgust 2011).

- O'Malley, Lisa, Maurice Patterson in Helen Kelly-Holmes. 2008. Death of A Metaphor. Re-Viewing the »Marketing as Relationships« Frame. *Marketing Theory* 8 (2): 167–187. Dostopno prek: <http://mtq.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/8/2/167.full.pdf+html?> (27. avgust 2012).
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. 2002. *Foreign direct investments in Slovenia; trends and prospects*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/dataoecd/28/14/1831975.pdf> (2. september 2011).
- 2005. *Foreign direct investment policy in the Lviv region of Ukraine*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/cfe/leed/37068743.pdf> (27. julij 2013).
- Ogrin, Jernej. 2011. Države v razvoju postajajo gonilo tujih neposrednih investicij. *Poslovni dnevnik*, 13. oktober. Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/poslovni/novice/1042479927> (16. oktober 2011).
- Oliva, Rogelio in Robert Kallenberg. 2003. Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management* 14 (2): 160–172. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0956-4233&volume=14&issue=2&articleid=851758&show=pdf> (30. avgust 2012).
- Oliver, Richard L. 1999. Whence customer loyalty? *Journal of Marketing* 63 (4): 33–44. Dostopno prek: <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=71&sid=fc23a0e4-2d0f-40ae-95d4-4564314a94b8%40sessionmgr14&hid=15> (1. september 2012).
- Papadopoulos, Nicolas in Louise A. Heslop, ur. 1993. *Product-Country Images: Impact and role in international marketing*. New York: International Business Press.
- 2003. Country equity and product-country images: state-of-the-art in research and implications. V *Handbook of Research in International Marketing*, ur. Subhash C. Jain, 402–433. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Parasuraman, A., Valerie A. Zeithaml in Leonard L. Berry. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. V *Relationship Marketing for Competitive Advantage. Winning and keeping customers*, ur. Adrian Payne, Martin Christopher, Moira Clark in Helen Peck, 195–212. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Payne, Adrian, Martin Christopher, Moira Clark in Helen Peck, ur. 1995. *Relationship Marketing for Competitive Advantage. Winning and keeping customers*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Reichheld, Frederick F. 1994. Loyalty and the renaissance of marketing. V *Relationship Marketing for Competitive Advantage. Winning and keeping customers*, ur. Adrian Payne, Martin Christopher, Moira Clark in Helen Peck, 232–247. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Ribolica, Sonja. 2013. Na Goriškem center za superračunalnike. *Primorske novice*, 30. avgust. Dostopno prek: <http://www.primorske.si/Primorska/Goriska/Na-Goriskem-center-za-superracunalnike.aspx> (2. september 2013).
- Ringland, Gill. 2006. *Scenario Planning: Managing for the Future*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Rojec, Matija in Andreja Jaklič. 2009. *Analiza poslovnega okolja za delovanje podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji*. Interno gradivo SPIRIT Slovenija.
- Rojec, Matija in Janez Šušteršič. 2002. Razvojna vloga in politika do neposrednih tujih investicij v Sloveniji. *IB revija* 36 (1): 79–94. Ljubljana: UMAR.
- Rojec, Matija in Miroslav Stanojević. 2001. Motivi in strategije tujih investorjev v Sloveniji. *Delovni zvezek* 10 (1). Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. Dostopno prek: <http://www.sigov.si/zmar/publicis/dz/dz2001/dz1-01.pdf> (21. avgust 2010).
- Rojec, Matija, Andreja Jaklič in Anže Burger. 2011. *Poslovno okolje za delovanje podjetij s tujim kapitalom v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: <http://www.fdv.uni-lj.si/zalozba/pdf-ji/397.pdf> (24. marec 2012).
- Rojec, Matija, Črt Kostevc in Tjaša Redek. 2007a. Domet in možni elementi politike aktivnega spodbujanja tujih neposrednih investicij (TNI) v Sloveniji. *Delovni zvezki UMAR* 16 (5). Dostopno prek: [http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/dz/2007/dz05-07.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/dz/2007/dz05-07.pdf) (5. september 2011).
- 2007b. Davek na dobiček kot determinanta vhodnih neposrednih tujih investicij. *IB revija* 41 (2): 17–28. Dostopno prek: [http://www.umar.gov.si/publikacije/ib\\_revija/publikacija/zapisi/ib\\_revija\\_22007/37/?tx\\_ttnews%5Bsmoth%5D=11&tx\\_ttnews%5Byear%5D=2007&cHash=ee6b212df5](http://www.umar.gov.si/publikacije/ib_revija/publikacija/zapisi/ib_revija_22007/37/?tx_ttnews%5Bsmoth%5D=11&tx_ttnews%5Byear%5D=2007&cHash=ee6b212df5) (5. september 2011).
- Rojec, Matija. 1994. *Tuje investicije v slovenski razvoj*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- 2000. Neposredne tuje investicije v Slovenijo. Trendi, razvoj in politika v obdobju 1997–1999. *Delovni zvezki* 1. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj. Dostopno prek: [http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/dz/2000/dz01-00.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/dz/2000/dz01-00.pdf) (10. december 2011).

- Rosenberg, Larry J. in John A. Czepiel. 1984. A marketing approach for customer retention. V *Relationship Marketing for Competitive Advantage. Winning and keeping customers*, ur. Adrian Payne, Martin Christopher, Moira Clark in Helen Peck, 269–278. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Schlamberger, Helena. 2003. *Trženje države kot lokacije za tuje neposredne investicije in aplikacija na slovenske razmere*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Dostopno prek: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/schlamberger116.pdf> (20. avgust 2010).
- Sfiligoj, Nada. 2004. S strateško marketinškim upravljanjem države do konkurenčnih prednosti. *Teorija in praksa* 41 (5/6): 947–961. Ljubljana: FDV. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20045-6Sfiligoj.pdf> (28. avgust 2010).
- UMAR – Urad za makroekonomske analize in razvoj. 2013. *Ekonomsko ogledalo* 10 (19). Ljubljana: UMAR. Dostopno prek: [http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/eo/2013/EO\\_1013s.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/eo/2013/EO_1013s.pdf) (10. november 2013).
- UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development. 1998. *World Investment Report 1998. Trends and Determinants*. New York in Geneva: United Nations. Dostopno prek: [http://unctad.org/en/docs/wir1998overview\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/wir1998overview_en.pdf) (22. oktober 2011).
- 2001. *The World Of Investment Promotion At A Glance. A Survey of Investment Promotion Practices. ASIT Advisory Studies* 17. New York in Geneva: UNCTAD. Dostopno prek: <http://www.unctad.org/en/docs/poiteipcd3.en.pdf> (26. oktober 2011).
- 2006. *World Investment Report 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*. New York in Geneva: United Nations. Dostopno prek: [http://unctad.org/en/docs/wir2006\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/wir2006_en.pdf) (22. november 2011).
- 2007. *Aftercare; A core function in Investment Promotion. Investment Advisory Series A* (1). New York in Geneva: United Nations. Dostopno prek: [http://www.unctad.org/en/docs/iteipc20071\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/iteipc20071_en.pdf) (10. september 2010).
- 2009a. *Promoting investment and trade: practices and issues*. New York in Geneva: United Nations. Dostopno prek: [http://www.unctad.org/en/docs/diaepcb20099\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/diaepcb20099_en.pdf) (10. september 2010).
- 2009b. *World Investment Report 2009. Transnational Corporations, Agricultural Production and Development*. New York in Geneva: United Nations. Dostopno prek: [http://unctad.org/en/docs/wir2009\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf) (10. september 2010).

- 2010. *Global and Regional FDI Trends in 2009. Global Investment Trends Monitor 2*. Geneva: United Nations. Dostopno prek: [http://www.unctad.org/en/docs/webdiaeia20101\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/webdiaeia20101_en.pdf) (12. september 2010).
- 2012. *World investment prospects survey 2012-2014*. New York in Geneva: United nations. Dostopno prek: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2012d21\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2012d21_en.pdf) (8. julij 2013).
- 2013. *World Investment Report 2013. Global value chains. Investment and trade for development*. New York in Geneva: United Nations. Dostopno prek: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf) (7. julij 2013).
- Urbanija, Anamarija. 2013. Stoletje neslutnih inovacij. *Finance*, 12. julij. Dostopno prek: <http://www.finance.si/8343763/Stoletje-neslutnih-inovacij> (12. julij 2013).
- Vargo, Stephen L. in Robert F. Lusch. 2010. »Relationship« in Transition: An Introduction to the Special Issue on Relationship and Service-Dominant Logic. *Journal of Business Market Management* 4 (4): 167–168. Dostopno prek: <http://link.springer.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/pdf/10.1007%2Fs12087-010-0042-4.pdf> (27. avgust 2013).
- Varki, Sajeev in Shirley Wong. 2003. Consumer Involvement in Relationship marketing of Services. *Journal of Service Research* 6 (1): 83–91. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?RQT=305&SQ=issn%281094%2D6705%29%20and%20%28ti%28Consumer%20Involvement%20in%20Relationship%20Marketing%20of%20Services%29%20or%20%28startpage%2883%29%20and%20volume%286%29%29%29%20and%20pdn%28%3E01%2F01%2F2003%20AND%20%3C12%2F31%2F2003%29> (12. september 2010).
- WAIPA - *World Association of Investment Promotion Agencies*. 2013. Members List. Dostopno prek: <http://www.waipa.org/members.htm> (1. september 2013).
- Wells, Louis T. 1999. *Revisiting Marketing a Country: Promotion as a Tool for Attracting Foreign Investment*. Dostopno prek: <http://www.cuts-citee.org/CDS03/pdf/CDS03-Session5-02.pdf> (9. december 2012).
- Wells, Louis T., Jr. in Alvin G. Wint. 1990. *Marketing a Country: Promotion as a tool for attracting foreign investments*. Washington: The International Finance Corporation, the Multilateral Investment Guarantee Agency in the World Bank.

- World Bank Group Advisory Services. 2009. *Global Investment Promotion Benchmarking 2009: Summary Report*. Washington: The World Bank Group. Dostopno prek: <https://www.wbginvestmentclimate.org/uploads/GIPB2009.SummaryReport.pdf> (2. maj 2010).
- World Bank Group. 2012. *Global Investment Promotion Best Practices 2012*. Washington: The World Bank Group. Dostopno prek: [https://www.wbginvestmentclimate.org/uploads/Global%20Investment%20Promotion%20Best%20Practices\\_web.pdf](https://www.wbginvestmentclimate.org/uploads/Global%20Investment%20Promotion%20Best%20Practices_web.pdf) (20. julij 2013).
- Young, Stephen in Neil Hood. 1994. Designing developmental after-care programmes for foreign direct investors in the European Union. *Transnational Corporations* 3 (2): 45–72. Dostopno prek: [http://unctad.org/en/docs/iteiitv3no2a4\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/iteiitv3no2a4_en.pdf) (20. julij 2013).
- Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb* (ZDDPO-2-NPB11). Ur. l. RS 81/2013. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=201381&stevilka=2959> (3. november 2013).
- Zakon o gospodarskih družbah* (ZGD-1-NPB6). Ur. l. RS 32/2012. Dostopno prek: [http://www.dz-rs.si/wps/portal/Home/deloDZ/zakonodaja/izbranZakonAkt?uid=91D983C9197391B9C1257A0800302439&db=urad\\_prec\\_bes&mandat=VI](http://www.dz-rs.si/wps/portal/Home/deloDZ/zakonodaja/izbranZakonAkt?uid=91D983C9197391B9C1257A0800302439&db=urad_prec_bes&mandat=VI) (19. junij 2012).
- Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij* (ZSTNIIP–UPB1). Ur. l. RS 107/06. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2006107&stevilka=4585> (20. oktober 2012).
- Zeithaml, Valarie A., Mary Jo Bitner in Dwayne D. Gremler. 2009. *Services Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Zineldin, Mosad. 2000. Beyond relationship marketing: Technologicalship marketing. *Marketing Intelligence and Planning* 18 (1): 9–23. Dostopno prek: [http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/rpsv/cgi-bin/cgi?body=linker&reqidx=0263-4503\(2000\)18:PART+1L.9](http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/rpsv/cgi-bin/cgi?body=linker&reqidx=0263-4503(2000)18:PART+1L.9) (6. september 2012).

# PRILOGE

## A. VPRAŠALNIK

### I. ZUNANJE OVIRE IN SPODBUDE

- NAVEDITE, KATERA JE PO VAŠI OCENI GLAVNA OVIRA IZ OKOLJA, KI ZAVIRA REINVESTIRANJE.

---

- NAVEDITE, KATERI JE PO VAŠI OCENI GLAVNI DEJAVNIK IZ OKOLJA, KI SPODBUJA REINVESTIRANJE.

---

- OCENITE, KAKO ZAZNAVATE OBSTOJ NASLEDNIH OVIR IN SPODBUD IZ ZUNANJEGA OKOLJA S PERSPEKTIVE VAŠEGA PODJETJA. OBKROŽITE USTREZNO OCENO.

INDIKATORJI		OCENA						
INFRASTRUKTURA	Transportni stroški	Izredno nizki	1	2	3	4	5	Izredno visoki
	Prometna infrastruktura	Zelo dobro razvita	1	2	3	4	5	Zelo slabo razvita
	Energetski stroški	Izredno poceni	1	2	3	4	5	Izredno drago
	IKT stroški	Izredno nizki	1	2	3	4	5	Izredno visoki
NEPREMIČNINE	Ponudba razpoložljivih poslovnih nepremičnin	Izredno majhna	1	2	3	4	5	Izredno velika
		Izredno poceni	1	2	3	4	5	Izredno drago
	Administrativni postopki, povezani z nepremičninami (prepis lastništva, vpis v zemljiško knjigo, gradbeno dovoljenje ...)	Izredno zapleteni	1	2	3	4	5	Popolnoma nezapleteni
		Skrajno kratkotrajni	1	2	3	4	5	Skrajno dolgotrajni
DELOVNA SILA	Razpoložljivost ustrezno usposobljene delovne sile	Izredno velika	1	2	3	4	5	Izredno majhna
	Stroški delovne sile	Izredno visoki	1	2	3	4	5	Izredno nizki
	Postopek odpuščanja zaposlenih	Popolnoma enostaven	1	2	3	4	5	Izredno zapleten
	Zakonodajni postopki pri zaposlovanju tujcev iz tretjih držav	Izredno zapleteni	1	2	3	4	5	Popolnoma enostavni
DAVKI	Davek na dobiček oz. davek od dohodka pravnih oseb	Izredno visok	1	2	3	4	5	Izredno nizek
	Davek na repatriacijo dobička oz. davek na prenos dohodka matičnemu podjetju	Izredno nizek	1	2	3	4	5	Izredno visok

INDIKATORJI		OCENA						
POSLOVANJE	Pridobivanje kreditov	Popolnoma enostavno	1	2	3	4	5	Izredno težavno
	Evro valuta	Izredno stabilna	1	2	3	4	5	Izredno nestabilna
	Plačilna disciplina	Zelo slaba	1	2	3	4	5	Zelo dobra
	Korupcija	Izredno velika	1	2	3	4	5	Izredno majhna
ZAKONODAJA	Obravnava tujih investitorjev	Popolnoma netransparentna	1	2	3	4	5	Popolnoma transparentna
	Učinkovitost sodnega sistema	Popolnoma učinkovit	1	2	3	4	5	Popolnoma neučinkovit
	Varstvo konkurence	Popolnoma ustrezno	1	2	3	4	5	Popolnoma neustrezno
	Drugo (navedite): _____	Obstajajo zelo velike ovire	1	2	3	4	5	Popolnoma nobenih ovir

## II. INVESTICIJSKO OKOLJE

- PRED VAMI SO TRDITVE, KI SE NANAŠAJO NA SLOVENSKO INVESTICIJSKO OKOLJE, V KATEREM POSLUJETE. ZA VSAKO OD NAVEDENIH TRDITEV OCENITE, V KOLIKŠNI MERI SE STRINJATE Z NJO. SVOJO IZBIRO OZNAČITE S KRIŽCEM (X).

TRDITVE/OCENA	Sploh se ne strinjam (1)		Popolnoma se strinjam (5)		
	1	2	3	4	5
Slovenija je majhen, vendar hitro rastoč in relativno bogat trg, kar zadeva kupno moč prebivalstva in BDP.					
Vzpostavitev podjetja v Sloveniji odpira vrata na pomemben trg: trg Evropske unije.					
Produktivnost in kvaliteta slovenske delovne sile sta nizki.					
Slovenija ne predstavlja primerne lokacije za targetiranje trgov držav bivše Jugoslavije.					
Slovenija je odlično povezana z gospodarsko pomembnimi evropskimi regijami v sosednjih Avstriji in Italiji ter bližnji Nemčiji.					
Izobražena delovna sila z dobrim obvladovanjem tujih jezikov in visoko ravni računalniške pismenosti je popolnoma nepomemben motiv za investiranje v Slovenijo.					
Slovenija je na dobri poti k rastoči tehnološki in inovacijski usmerjenosti podjetij ter kvaliteti raziskovalnih institucij.					
Visoka izvozna usmerjenost slovenskega gospodarstva in neposredne investicije slovenskih podjetij v tujini kažejo na visoko mednarodno konkurenčnost slovenskih podjetij in posledično na obstoj ustrezne fizične, regulatorne in poslovne infrastrukture za mednarodno poslovanje.					
Strateški geografski položaj Slovenije je slab.					
Slovensko energetska omrežje je slabo razvejano in nekakovostno.					



TRDITVE/OCENA	1	2	3	4	5
Slovenija ima še dovolj razvojnega potenciala.					
IKT infrastruktura Slovenije je dobro razvita (relativno visoka stopnja penetracije IKT, hiter razvoj elektronskih komunikacij, digitalizirano omrežje, sposoben IKT sektor s celotnim spektrom znanja za razvoj in uvajanje e-storitev in e-poslovanja).					
Kvaliteta izobraževalnega sistema je nizka, zlasti na ravni sekundarnega in terciarnega izobraževanja.					
Slovenija je makroekonomsko nestabilno okolje.					
Slovenija nudi privlačne investicijske priložnosti.					
Slovenija ne nudi prijetnega in varnega okolja za bivanje.					
Slovenija je v primerjavi z drugimi državami (Madžarska, Češka, Slovaška, Hrvaška, Srbija, Poljska, BiH) boljša izbira, vendar ne idealna.					
Kvaliteta življenja v Sloveniji dodatno prispeva k ugodnemu investicijskemu okolju.					
Slovensko poslovno okolje je neprimerno za opravljanje različnih dejavnosti.					
V povprečju ocenjujemo, da je poslovanje v Sloveniji donosno.					
O umiku iz Slovenije bomo razmišljali, če drugo leto zapored ne bi dosegali dobička.					
Na odločitev o prenosu dobička matičnemu podjetju (tujemu investitorju) slovensko podjetje s tujim kapitalom nima vpliva.					
Vrnitev dobička matičnemu podjetju je del poslanstva slovenskega podjetja.					
Naša odločitev o reinvestiranju je močno povezana s pozitivno gospodarsko rastjo Slovenije.					
Stimulativno gospodarsko okolje je naš predpogoj za reinvestiranje v slovensko podjetje.					
Na našo odločitev o vrnitvi dobička matičnemu podjetju vpliva sistem vodenja slovenskega podjetja (enotirni oz. dvotirni sistem korporacijskega upravljanja).					

- PRI VSAKI TRDITVI S KRIŽCEM (X) OZNAČITE STOPNJO STRINJANJA, KI NAJBOLE OPISUJE VAŠ ODNOS DO SLOVENSKEGA INVESTICIJSKEGA OKOLJA.

	Sploh ne drži (1)		Popolnoma drži (5)		
	1	2	3	4	5
V podjetje bomo reinvestirali oz. smo reinvestirali zaradi občutka odgovornosti do lokalnega okolja.					
Četudi bi vsako leto dosegali dobiček iz poslovanja, le-tega ob trenutnih razmerah ne bi reinvestirali v slovensko podjetje.					
Če bi imeli možnost za ponovno odločitev, bi zopet investirali v Slovenijo.					
V preteklosti smo opustili idejo o reinvestiranju zaradi drugačnosti države ali občutka nepripadnosti Sloveniji.					
V podjetje ne bomo reinvestirali, saj smo izgubili zaupanje do Slovenije.					
Umika iz Slovenije za enkrat ne načrtujemo, ker čutimo pripadnost do slovenskega investicijskega okolja, agencije ali Slovenije na splošno.					

	1	2	3	4	5
Slovenija ne uresničuje obljube o primernem in kvalitetnem okolju za tuje investicije.					
Današnja predstava o Sloveniji kot primerni lokaciji za tuje investicije se je izboljšala v primerjavi z našo predstavo ob začetku poslovanja.					
Slovenijo kot lokacijo za TNI bi priporočili drugim tujim investitorjem, ki iščejo novo lokacijo za investiranje.					

### III. PONUDBA STORITEV ZA TUJE INVESTITORJE

- V RAZPREDELNICI OZNAČITE, S KATERIMI POTREBAMI, OVIRAMI, TEŽAVAMI ALI IZZIVI STE SE SREČEVALI TEKOM POSLOVANJA V SLOVENIJI (V LETIH 2009–2011), TER ZAPIŠITE, NA KATEREGA PONUDNIKA STE SE OBRNILI PO POMOČ. PONUDNIKA OCENITE GLEDE NA UČINKOVITOST OPRAVLJENE STORITVE. SVOJO IZBIRO OZNAČITE S KRIŽCEM (X).

	Ponudnik*	Popolnoma neučinkovit (1)			Izredno učinkovit (5)	
		1	2	3	4	5
Pridobivanje različnih dovoljenj, povezanih s širjenjem dejavnosti (gradbeno, obratovalno, okoljsko ...)						
Pridobivanje primerne delovne sile						
Pridobivanje delovnih dovoljenj pri zaposlovanju tuje delovne sile ali dovoljenj za prebivanje (tudi za zakonce in otroke)						
Iskanje stanovanj, vrtcev ali šol						
Postopek preoblikovanja podjetja						
Usposabljanje (tako delovne sile kot vodilnih kadrov)						
Pridobivanje večjih prostorskih kapacitet za širjenje dejavnosti						
Iskanje primernih partnerjev, dobaviteljev, odjemalcev ...						
Aktivnosti, povezane s širjenjem dejavnosti v Sloveniji (analiza trga, investicijskih priložnosti, priprava investicijskih načrtov ...)						
Aktivnosti, povezane z izvozom (analiza izvoznih trgov, udeležba na sejnih in v gospodarskih delegacijah ...)						
Podpora povezanim tujim podjetjem (informacije, svetovanje)						
Priprava vlog za prijavo na različnih javnih razpisih						
Naravne katastrofe						
Drugo (navedite):						

\* Ponudniki: <sup>1</sup> Agencija za spodbujanje investicij (JAPTI – javna agencija za podjetništvo in tuje investicije oz. SPIRIT Slovenija – javna agencija za spodbujanje podjetništva, inovativnosti, razvoja, investicij in turizma kot zakonit pravni naslednik agencij JAPTI, TIA – Tehnološka agencija Slovenije in STO – Slovenska turistična organizacija), <sup>2</sup> SPS – Slovenski podjetniški sklad, <sup>3</sup> Regionalne razvojne agencije, <sup>4</sup> Tehnološki parki, inkubatorji, podjetniški centri in razvojni centri, <sup>5</sup> Ministrstvo RS za gospodarstvo, <sup>6</sup> Zavod RS za zaposlovanje, <sup>7</sup> Zasebni ponudniki kadrovske storitve, <sup>8</sup> Odvetniške družbe, <sup>9</sup> Nepremičninske družbe, <sup>10</sup> Zasebna projektantska podjetja, arhitekturni biroji, <sup>11</sup> Zasebna svetovalna podjetja, <sup>12</sup> Druga ministrstva, agencije in uradi, <sup>13</sup> Drugi specializirani ponudniki.

- OCENITE, KAKO VAM POSAMEZNE STORITVE AGENCIJE ZA SPODBUJANJE INVESTICIJ POMAGAJO PRI VAŠI ODLOČITVI ZA REINVESTIRANJE.

	Sploh ne		Zelo		
	pomaga (1)		pomaga (5)		
	1	2	3	4	5
Zagotavljanje informacij o možnostih za širitev obstoječih investicij (informacije o investicijskih priložnostih, trgu, panogi, delovni sili, zakonodaji, obdavčitvi, preoblikovanju podjetja, postopkih pri pridobivanju dovoljenj ...).					
Iskanje prostorskih kapacitet za širjenje dejavnosti.					
Pomoč pri iskanju primernih partnerjev, organizacija sestankov z njimi.					
Seznanjanje s ponudniki finančnih, pravnih, nepremičninskih in drugih storitev.					
Usmerjanje na druge pristojne organe, vzpostavljanje kontaktov in/ali organizacija sestankov z njimi (ministrstva, uradi, agencije ...).					
Informiranje in pomoč pri iskanju stanovanj, vrtcev ali šol.					
Pomoč pri organizaciji usposabljanja (tako delovne sile kot vodilnih).					
Podporne storitve pri organizaciji izvoza (informacije o izvoznih trgih, carinah ali omejitvah, sofinanciranje udeležbe na sejnih, organizacija vhodnih/izhodnih gospodarskih delegacij, svetovalne storitve preko mreže slovenskih poslovnih klubov v tujini ali ekonomskih svetovalcev v tujini).					
Informiranje in svetovanje povezanim tujim podjetjem (dobaviteljem, kupcem, matičnemu podjetju ali tujim podružnicam).					
Informiranje in svetovanje pri pripravi vlog za pridobitev različnih investicijskih spodbud (na javnih razpisih).					
Organizacija poslovnih (investicijskih) konferenc, poslovnih in družabnih dogodkov, posvetov in okroglih miz z namenom povezovanja in mreženja.					

#### IV. ZADOVOLJSTVO S STORITVAMI AGENCIJE

- V SPODNJI RAZPREDELNICI OCENITE, KAKO STE BILI S STORITVAMI, KI STE JIH BILI DELEŽNI S STRANI AGENCIJE, ZADOVOLJNI.

INDIKATORJI/OCENA	Storitve nismo bili deležni	Zelo nezadovoljen (1)		Zelo zadovoljen (5)		
		1	2	3	4	5
Zagotavljanje informacij o možnostih za širitev obstoječih investicij (informacije o investicijskih priložnostih, trgu, panogi, delovni sili, zakonodaji, obdavčitvi, preoblikovanju podjetja, postopkih pri pridobivanju dovoljenj ...).						
Iskanje prostorskih kapacitet za širjenje dejavnosti.						
Pomoč pri iskanju primernih partnerjev, organizacija sestankov z njimi.						
Seznanjanje s ponudniki finančnih, pravnih, računovodskih, nepremičninskih in drugih storitev.						
Usmerjanje na druge pristojne organe, vzpostavljanje kontaktov in/ali organizacija sestankov z njimi (ministrstva, uradi, agencije ...).						
Informiranje in pomoč pri iskanju stanovanj, vrtcev ali šol.						

INDIKATORJI/OCENA	Storitve nismo bili deležni	1	2	3	4	5
Pomoč pri organizaciji usposabljanja (tako delovne sile kot vodilnih).						
Podporne storitve pri organizaciji izvoza (informacije o izvoznih trgih, carinah ali omejitvah, sofinanciranje udeležbe na sejnih, organizacija vhodnih/izhodnih gospodarskih delegacij, svetovalne storitve preko mreže slovenskih poslovnih klubov v tujini ali ekonomskih svetovalcev v tujini).						
Informiranje in svetovanje povezanim tujim podjetjem (dobaviteljem, kupcem, matičnemu podjetju ali tujim podružnicam).						
Informiranje in svetovanje pri pripravi vlog za pridobitev različnih investicijskih spodbud (na javnih razpisih).						
Organizacija poslovnih (investicijskih) konferenc, poslovnih in družabnih dogodkov, posvetov in okroglih miz z namenom povezovanja in mreženja.						

## V. ZADOVOLJSTVO Z DELOM AGENCIJE

- OCENITE VAŠE ZADOVOLJSTVO Z DELOM AGENCIJE. SVOJO IZBIRO OZNAČITE S KRIŽCEM (X).

INDIKATORJI/OCENA	Zelo nezadovoljen (1)		Zelo zadovoljen (5)		
	1	2	3	4	5
Odzivnost/hitrost (rok za izvedbo storitve)					
Zanesljivost					
Kakovost opravljenih storitev					
Strokovna kompetentnost zaposlenih, s katerimi ste (bili) v kontaktu					
Zavzetost zaposlenega(ih) za reševanje težav					
Zaupnost					
Dostopnost zaposlenih (zaposleni je na voljo, ko ga potrebujete)					
Informiranost (zaposleni vas informira o storitvah in potrebnih nadaljnjih ukrepih)					
Vljudnost (zaposleni so spoštljivi, vljudni in prijazni)					
Organizacija (agencija ima dobro organiziran sistem, vsak zaposleni pokriva določeno področje)					

## VI. ODNOS Z AGENCIJO

- NA ČIGAVO POBUDO JE BIL VZPOSTAVLJEN PRVI KONTAKT Z AGENCIJO?
- Na pobudo agencije.
  - Na pobudo našega podjetja.
  - Kako drugače (navedite): \_\_\_\_\_

- NA SPLOŠNO OCENITE VAŠ ODNOS Z AGENCIJO.
  1. Zelo slab.
  2. Slab.
  3. Niti dober, niti slab.
  4. Dober.
  5. Odličen.

## VII. TRAJNOST ODNOSOV

- KAKO POGOSTE STE BILI V KONTAKTU Z AGENCIJO ZA SPODBUJANJE INVESTICIJ V LETIH 2009–2011?
  1. Vsak teden.
  2. Do 1x mesečno.
  3. Večkrat letno.
  4. 1x letno.
  5. Manj kot 1x letno.

## VIII. OSNOVNI PODATKI O ANKETIRANEM PODJETJU

- NAVEDITE TUJI DELEŽ V KAPITALU PODJETJA (NA DAN 31. 12. 2011): \_\_\_\_\_ %.
- NAVEDITE MESEC IN LETO VSTOPA TUJEGA INVESTITORJA: \_\_\_\_\_
- NAVEDITE DRŽAVO, IZ KATERE PRIHAJA TUJI INVESTITOR: \_\_\_\_\_
- POJASNITE NAČIN VSTOPA TUJEGA INVESTITORJA:
  - Nakup deleža / prevzem obstoječega podjetja
  - Ustanovitev novega podjetja (začetna investicija)
  - Drugo (zapišite): \_\_\_\_\_
- NAVEDITE VELIKOST VAŠEGA PODJETJA (PO EU SMERNICAH):
  - Mikro (do 10 zaposlenih)
  - Malo (od 10 do 50 zaposlenih)
  - Srednje (od 50 do 250 zaposlenih)
  - Veliko (nad 250 zaposlenih)
- OZNAČITE DEJAVNOST VAŠEGA PODJETJA (PO SKD 2008 KLASIFIKACIJI):
  - Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo
  - Rudarstvo
  - Predelovalne dejavnosti
  - Oskrba z električno energijo, plinom in paro
  - Oskrba z vodo, ravnanje z odplakami in odpadki, saniranje okolja
  - Gradbeništvo
  - Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil

- Promet in skladiščenje
- Gostinstvo
- Informacijske in komunikacijske dejavnosti
- Finančne in zavarovalniške dejavnosti
- Poslovanje z nepremičninami
- Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
- Druge raznovrstne poslovne dejavnosti
- Dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti
- Izobraževanje
- Zdravstvo in socialno varstvo
- Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti
- Druge dejavnosti
- Dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem, proizvodnja za lastno rabo
- Dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles

#### IX. PODATKI O POSLOVANJU PODJETJA S TUJIM KAPITALOM V SLOVENIJI

- NAVEDITE PODATKE O POSLOVANJU SLOVENSKEGA PODJETJA S TUJIM KAPITALOM TAKO, DA ZAPIŠETE USTVARJENE POSLOVNE REZULTATE ZA POSLOVNA LETA 2009, 2010 IN 2011 TER OCENITE PLAN POSLOVANJA ZA POSLOVNA LETA 2012, 2013 IN 2014.

INDIKATORJI/POSLOVNO LETO	Izvedene reinvesticije			Načrtovane reinvesticije		
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ustvarjen čisti dobiček iz poslovanja (v EUR)	€	€	€	€	€	€
Kapital slovenskega podjetja (v EUR)	€	€	€	€	€	€
Vrednost reinvestiranega dobička v slovensko podjetje (v EUR)	€	€	€	€	€	€
Vrednost izplačanega dobička matičnemu podjetju (v EUR)	€	€	€	€	€	€
Število zaposlenih						
Prihodki od prodaje (v EUR)	€	€	€	€	€	€

## B. STATISTIČNA ANALIZA

### B.1 Realiziran vzorec

Graf B.1: Tuji delež kapitala v slovenskem podjetju

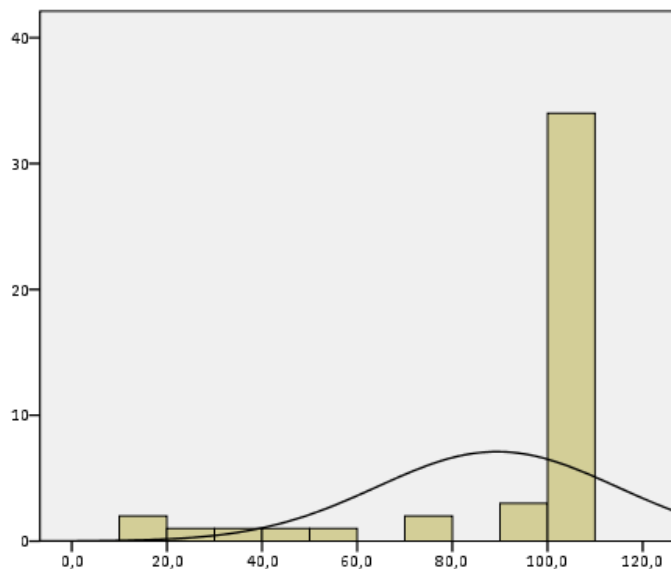


Tabela B.1: Mesec in leto vstopa tujih investitorjev

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek		Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
MAR 1990	1	2,2	2,2	2,2	NOV 1999	1	2,2	2,2	53,3
SEP 1990	1	2,2	2,2	4,4	JAN 2003	1	2,2	2,2	55,6
OCT 1990	1	2,2	2,2	6,7	JUL 2003	1	2,2	2,2	57,8
JAN 1991	2	4,4	4,4	11,1	NOV 2003	1	2,2	2,2	60,0
FEB 1991	1	2,2	2,2	13,3	SEP 2005	1	2,2	2,2	62,2
MAR 1991	1	2,2	2,2	15,6	MAY 2006	1	2,2	2,2	64,4
MAY 1992	1	2,2	2,2	17,8	OCT 2006	1	2,2	2,2	66,7
JUN 1992	1	2,2	2,2	20,0	JAN 2007	1	2,2	2,2	68,9
FEB 1993	1	2,2	2,2	22,2	FEB 2007	1	2,2	2,2	71,1
MAR 1993	2	4,4	4,4	26,7	AUG 2007	1	2,2	2,2	73,3
AUG 1993	1	2,2	2,2	28,9	NOV 2007	1	2,2	2,2	75,6
DEC 1993	1	2,2	2,2	31,1	JAN 2008	1	2,2	2,2	77,8
DEC 1994	1	2,2	2,2	33,3	FEB 2008	1	2,2	2,2	80,0
JAN 1995	2	4,4	4,4	37,8	APR 2008	1	2,2	2,2	82,2
MAR 1995	1	2,2	2,2	40,0	MAY 2008	1	2,2	2,2	84,4
AUG 1995	1	2,2	2,2	42,2	SEP 2008	2	4,4	4,4	88,9
FEB 1998	1	2,2	2,2	44,4	OCT 2008	2	4,4	4,4	93,3
NOV 1998	1	2,2	2,2	46,7	NOV 2008	1	2,2	2,2	95,6
MAY 1999	1	2,2	2,2	48,9	AUG 2009	1	2,2	2,2	97,8
SEP 1999	1	2,2	2,2	51,1	OCT 2009	1	2,2	2,2	100,0
					Skupaj	45	100,0	100,0	

Tabela B.2: Poreklo tujega kapitala

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavne Avstrija	12	26,7	26,7	26,7
Avstrija, Japonska	1	2,2	2,2	28,9
BiH	1	2,2	2,2	31,1
Danska	1	2,2	2,2	33,3
Francija	3	6,7	6,7	40,0
Italija	1	2,2	2,2	42,2
Kolumbija, Italija, Monako	1	2,2	2,2	44,4
Madžarska	1	2,2	2,2	46,7
Makedonija	1	2,2	2,2	48,9
Nemčija	10	22,2	22,2	71,1
Nizozemska	2	4,4	4,4	75,6
Poljska	1	2,2	2,2	77,8
Rusija	1	2,2	2,2	80,0
Španija	1	2,2	2,2	82,2
Švica	3	6,7	6,7	88,9
ZDA	4	8,9	8,9	97,8
ZDA (prek avstrijske podružnice)	1	2,2	2,2	100,0
Skupaj	45	100,0	100,0	

Tabela B.3: Način vstopa tujih investitorjev

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavne 1 Nakup deleža/prevzem obstoječega podjetja	15	33,3	33,3	33,3
2 Ustanovitev novega podjetja (začetna investicija)	30	66,7	66,7	100,0
Skupaj	45	100,0	100,0	

Tabela B.4: Velikost podjetij

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavne 1 Mikro (do 10 zaposlenih)	7	15,6	15,6	15,6
2 Malo (od 10 do 50 zaposlenih)	11	24,4	24,4	40,0
3 Srednje (od 50 do 250 zaposlenih)	15	33,3	33,3	73,3
4 Veliko (nad 250 zaposlenih)	12	26,7	26,7	100,0
Skupaj	45	100,0	100,0	

Tabela B.5: Dejavnost podjetij

	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavne 3 Predelovalne dejavnosti	30	66,7	66,7	66,7
5 Oskrba z vodo; ravnanje z odplakami in odpadki; saniranje okolja	1	2,2	2,2	68,9
6 Gradbeništvo	1	2,2	2,2	71,1
7 Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil	3	6,7	6,7	77,8
8 Promet in skladiščenje	1	2,2	2,2	80,0
10 Informacijske in komunikacijske dejavnosti	3	6,7	6,7	86,7



	Frekvenca	Odstotek	Veljavni odstotek	Kumulativni odstotek
11 Finančne in zavarovalniške dejavnosti	2	4,4	4,4	91,1
13 Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	4	8,9	8,9	100,0
Skupaj	45	100,0	100,0	

## B.2 Korelacije

Tabela B.6: Korelacije med odvisnima spremenljivkama in posameznimi storitvami

		Reinvesticije_izvedeno	Reinvesticije_načrtovano
POM_info_širitev	Pearsonov koeficient korelacije	<b>,332*</b>	<b>,477**</b>
	Signifikanca (dvostranska)	,026	,001
	N	45	45
POM_prost.kap	Pearsonov koeficient korelacije	,203	,246
	Signifikanca (dvostranska)	,181	,104
	N	45	45
POM_partnerji	Pearsonov koeficient korelacije	-,152	-,027
	Signifikanca (dvostranska)	,320	,862
	N	45	45
POM_ponudniki	Pearsonov koeficient korelacije	-,165	,097
	Signifikanca (dvostranska)	,280	,525
	N	45	45
POM_organi	Pearsonov koeficient korelacije	-,072	,175
	Signifikanca (dvostranska)	,640	,249
	N	45	45
POM_stanovanje	Pearsonov koeficient korelacije	-,026	-,053
	Signifikanca (dvostranska)	,865	,728
	N	45	45
POM_usposabljanje	Pearsonov koeficient korelacije	,270	,158
	Signifikanca (dvostranska)	,073	,300
	N	45	45
POM_izvoz	Pearsonov koeficient korelacije	-,035	-,066
	Signifikanca (dvostranska)	,817	,665
	N	45	45
POM_tujapodj	Pearsonov koeficient korelacije	,289	<b>,403**</b>
	Signifikanca (dvostranska)	,054	,006
	N	45	45
POM_JR	Pearsonov koeficient korelacije	-,222	<b>-,354*</b>
	Signifikanca (dvostranska)	,143	,017
	N	45	45
POM_mreženje	Pearsonov koeficient korelacije	,104	<b>,312*</b>
	Signifikanca (dvostranska)	,496	,037
	N	45	45