

CENTER ZA
MEDNARODNE
ODNOSE

NEPOSREDNO INVESTIRANJE
SLOVENSКИH PODJETIJ V TUJINI:
Zakaj, kako in s kakšnimi učinki?

ANDREJA JAKLIČ, MATIJA ROJEC



Andreja Jaklič, Matija Rojec

Neposredno investiranje slovenskih podjetij v tujini: Zakaj, kako in s kakšnimi učinki?

Elektronska knjižna zbirka **Analize CMO / CIR Analyses**

Urednica: Sabina Kajnc

Uredniški odbor: Andreja Jaklič, Matija Rojec, Ana Bojinović Fenko

Izdajatelj in založnik: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV

Za založbo: Hermina Krajnc

Ljubljana 2013

Copyright © po delih in v celoti FDV 2013, Ljubljana.

Fotokopiranje in razmnoževanje po delih in v celoti je prepovedano.

Vse pravice pridržane.

Recenzenti: Tjaša Redek, Marjan Svetličič

Jezikovni pregled: Adriana Aralica

Oblikovanje: Luka Kaše

Dostopno prek: <http://knjigarna.fdv.si>

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

658.152

JAKLIČ, Andreja

Neposredno investiranje slovenskih podjetij v tujini [Elektronski vir] : zakaj, kako in s kakšnimi učinki? / Andreja Jaklič in Matija Rojec. - El. knjiga. - Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, Založba FDV, 2013. - (Elektronska knjižna zbirka Analize CMO = CIR analyses)

ISBN 978-961-235-664-4 (pdf)

1. Rojec, Matija

270820096

ANDREJA JAKLIČ IN MATIJA ROJEC

NEPOSREDNO INVESTIRANJE SLOVENSКИH PODJETIJ V TUJINI: Zakaj, kako in s kakšnimi učinki?

Ljubljana, 2013

KAZALO

1. UVOD	9
2. ANALIZA IZBRANE TEORETIČNE IN EMPIRIČNE LITERATURE O INTERNACIONALIZACIJI IN DETERMINANTAH IZHODNIH NTI	13
2.1 Simulacije in testiranja novejših dinamičnih modelov	14
2.2 Teorija internalizacije in transakcijskih stroškov	16
2.3 Eklektična paradigma	17
2.4 Teorija življenjskega cikla proizvoda	18
2.5 Investicijska razvojna pot	19
2.6 Druge stopenjske teorije internacionalizacije	23
2.7 Mrežni pristop k internacionalizaciji	30
3. OSNOVNI TRENDI, STRUKTURA IN ZNAČILNOSTI SLOVENSKEGA NEPOSREDNEGA INVESTIRANJA V TUJINI.....	33
3.1 Stanje neposrednih investicij v tujini	33
3.2 Geografska in panožna struktura	34
3.3 Obseg in značilnosti slovenskih podjetij, ki investirajo v tujini	37
3.4 Tuje podružnice slovenskih podjetij	40
4. PODJETNIŠKO SPECIFIČNE PREDNOSTI SLOVENSКИH INVESTITORJEV V TUJINI IN NJIHOVO DELOVANJE	43
4.1 Značilnosti vzorčnih podjetij z izhodnimi NTI (matičnih podjetij) in njihovih podružnic v tujini	45
4.2 Motivi za investiranje v tujini	58
4.3 Dejavniki izbire lokacije tuje podružnice	61
4.4 Ovire pri investiranju v tujino	62
4.5 Učinki investiranja v tujini na matično podjetje	67
4.6 Menjava matičnega podjetja z njegovimi podružnicami v tujini	71
4.7 Načrti za prihodnost in pričakovanja za leto 2012.....	74
4.8 Vloga države pri spodbujanju izhodne internacionalizacije slovenskih podjetij	75
5. SKLEPNE UGOTOVITVE	81
LITERATURA	89
PRILOGA 1	95
PRILOGA 2	99

ZAHVALA¹

Avtorja se za redno in učinkovito sodelovanje zahvaljujeta vsem podjetjem, ki so sodelovala pri izpolnjevanju vprašalnikov, intervjujih in prikazu študijskih primerov za raziskovalne namene.

Vsi pridobljeni podatki in informacije v analizi so skladno z dogovori in pogodbami podani le v agregatni in anonimni obliki.

1 Monografija temelji na raziskavah v okviru Ciljnega raziskovalnega projekta CRP V5-1009 'Determinante neposrednih tujih investicij v in iz Slovenije in identifikacija ekonomsko-političnih ukrepov za pospeševanje vhodne in izhodne internacionalizacije Slovenije', ki sta ga financirala Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije ter Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo.

SEZNAM KRATIC

AJPES	Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
BDP	bruto domači proizvod
BS	Banka Slovenije
CMO	Center za mednarodne odnose na Fakulteti za družbene vede
DKP	Diplomatsko konzularna predstavništva
EU	Evropska unija
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
IDP	investicijska razvojna pot
JAPTI	Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije
MNP	multinacionalna podjetja
NTI	neposredne tuje investicije
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development (Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj)
UNCTAD	United Nations Conference for Trade and Development
WEF	World economic Forum
WTO	World trade Organization (Svetovna trgovinska organizacija)

1. UVOD

Neposredne investicije v tujini ostajajo med ključnimi in vplivnimi vzvodi vključevanja v globalno menjavo in ohranjanja konkurenčnih prednosti podjetij. Z neposredno prisotnostjo na tujih trgih podjetja hitreje vstopajo na nove trge, lažje sledijo svojim kupcem in ohranjajo svoj tržni položaj, se hitreje odzivajo na spremembe v poslovnem okolju, lažje dostopajo do novega znanja in tehnologij ter drugih virov. Pogosto neposredna prisotnost na tujih trgih okrepi in stabilizira tudi vse druge oblike mednarodnega poslovanja, kot so na primer izvoz in uvoz, različne pogodbene oblike poslovanja in strateške povezave. V zadnjem desetletju se je število podjetij (in tudi delež podjetij v podjetniškem sektorju), ki so za svojo rast in razvoj uporabljala strategije neposrednega vstopa v večini držav povečalo (UNCTAD, 2011, 2012, 2013), posebej hitro rast izhodnih neposrednih naložb in razvoj lastnih multinacionalnih podjetij pa beležijo hitro razvijajoče se države. Pregled preteklega dogajanja na področju neposrednih investicij slovenskih podjetij v tujino, ki sta ga Jakličeva in Svetičič objavila leta 2003 pokaže, da se je v Sloveniji prvi večji val neposrednih investicij v tujino začel kmalu po osamosvojitvi in da je bila Slovenija med nekdanjimi tranzicijskimi gospodarstvi v tej obliki internacionalizacije med prvimi. Prva faza intenzivne internacionalizacije z izhodnimi investicijami je potekala v obdobju od leta 1990 do 1993 (2003; str. 45-60). Drugi večji val neposrednih investicij v tujino je potekal konec devetdesetih let; od 1999 do 2006. Po tem obdobju so odlivi neposrednih naložb v tujino bolj volantilni, dodaten upad pa lahko opazimo v obdobju po zadnji gospodarski krizi po letu 2009. Od tedaj Slovenija beleži nestabilne in skromnejše tokove izhodnih investicij in relativno zaostaja za drugimi (nekdanjimi) tranzicijskimi gospodarstvi.

Pospešena internacionalizacija v prvih dveh dekadah po osamosvojitvi Slovenije je močno vplivala ne le na rast in strukturo slovenskega gospodarstva (obseg in strukturo proizvodnje, mednarodne menjave ter panožno prilagajanje), in lokacijske prednosti Slovenije temveč tudi na značilnosti in razvoj podjetij, posebej na prenos znanja in razvoj inovacij. Teoretična in empirična spoznanja v zadnjih dveh dekadah potrjujejo, da so inovativnost, konkurenčnost in gospodarski razvoj močno povezani z vzgajanjem, razvojem in privabljanjem multinacionalnih podjetij (Antras, 2003, Cantwell, 1994, Castelani in Zanfei, 2005, Caves, 2007, Jaklič, 2006).

Namen te monografije je analizirati trenutno stanje (leta 2012) na področju neposrednih investicij slovenskih podjetij v tujini. Obsežnejša raziskava je bila

opravljena deset let po izidu prve knjige s celovito obravnavo izhodnih investicij »Enhanced Transition through Outward Internationalization; Outward FDI by Slovenian Firms« in v obdobju, ko se slovensko gospodarstvo še vedno sooča s posledicami krize in (poleg drugih težav) beleži več kot petletno zaporedno padanje konkurenčnosti na mednarodnih lestvicah konkurenčnosti (tako na lestvicah švicarske šole IMD kakor Svetovnega gospodarskega foruma WEF).

V analizi zajamemo več različnih vidikov. Poleg makroekonomskih trendov v slovenskih neposrednih investicijah podrobneje preučimo podjetniško specifične prednosti slovenskih investorjev v tujini in druge vidike njihovega delovanja povezanega s podružnicami v tujini. To pripomore k identifikaciji glavnih problemov za delovanje in rast teh podjetij, s tem pa posredno tudi k sprejetju ustreznih ukrepov podjetij in ekonomske politike, ki bi vodili v izboljšanje situacije, in posledično k pospeševanju internacionalizacije slovenskih podjetij.

V monografiji poskušamo odgovoriti predvsem na naslednja vprašanja:

- katere so osnovne značilnosti investiranja slovenskih podjetij v tujini in delovanja njihovih tujih podružnic,
- kakšni so motivi za investiranje v tujini,
- kateri so dejavniki izbire države oziroma lokacije za investicijo,
- katere so glavne ovire pri investiranju v tujini,
- kakšni in kolikšni so učinki investiranja v tujini na podjetja investorje (matična domača podjetja) kot tudi na sama podjetja v tujini (enote v tujini),
- kakšna je intenzivnost in struktura prodaje in medsebojne (znotrajpodjetniške) menjave med matičnim podjetjem in njegovimi podružnicami v tujini,
- kakšni so načrti slovenskih investorjev v tujini za prihodnost,
- kakšna je vloga države pri spodbujanju investiranja v tujini in kako jo vidijo podjetja,
- do kakšnih sprememb v motivaciji, vedenju in delovanju slovenskih tujih investorjev je prišlo v razdobju zadnjih desetih let.

Pri tem izhajamo iz najbolj holističnega in generičnega teoretičnega pristopa na področju internacionalizacije, to je iz eklektične paradigme, ki opredeljuje neposredne tuje investicije (NTI) s tremi skupinami determinant: (i) s podjetniško specifičnimi prednostmi investorjev, potrebnimi za konkurenčne prednosti pri investicijah v tujini; (ii) z internalizacijskimi prednostmi, ki utemeljijo način vstopa na tuje trge; in (iii) z lokacijsko specifičnimi dejavniki, ki povedo, zakaj bo podjetje raje investiralo v tujini (na izbrani lokaciji) kakor doma, in katere države imajo lokacijske prednosti za NTI (oziroma za vzpostavitev dejavnosti). V tem okviru nas zanimajo predvsem podjetniško specifične prednosti slovenskih investorjev in internalizacijske prednosti investiranja v tujini, ki opredeljujejo potencial in motivacijo slovenskih investorjev za neposredno prisotnost v tujini.

Analiza temelji na anketiranju slovenskih podjetij z izhodnimi NTI, ki smo ga izvedli s podrobno strukturiranim vprašalnikom (Glej Prilogo 2)¹ in ga v končni interpretaciji nadgradili z globinskimi intervjuji na izbranih študijskih primerih. Anketiranje in intervjuji so potekali v maju, juniju in septembru 2012. Baza podjetij za anketiranje je bila oblikovana s kombiniranjem interne baze slovenskih podjetij z izhodnimi NTI Centra za mednarodne odnose Fakultete za družbene vede, baze največjih in najhitreje rastočih slovenskih izvoznikov in seznamom hitro rastočih podjetij (Gazel, ki jih redno letno pripravlja časopisna hiša Dnevnik), ter na podlagi podatkov AJPEs). Baza naslovnikov je vsebovala 739 podjetij, od katerih se je odzvalo 83 podjetij, v celoti izpolnjene vprašalnike pa je vrnilo 40 podjetij z izhodnimi NTI, ki so imela v tujini skupaj 356 podružnic. Po podatkih Banke Slovenije (2012a) je bilo konec leta 2011 v Sloveniji 909 podjetij z izhodnimi NTI, ki so imela skupaj 2.255 podružnic. Za oceno sprememb v motivaciji, v vedenju in poslovanju slovenskih tujih investorjev v obdobju zadnjih desetih let rezultate ankete iz leta 2012 primerjamo z rezultati ankete, ki smo jo med slovenskimi tujimi investitorji izvedli leta 2001 in ki je zajela 39 slovenskih podjetij investorjev v tujini (podrobneje v Jaklič in Svetličič, 2003: 5-6).

Monografija je sestavljena iz petih delov. Uvodu v drugem delu sledi pregled izbrane teoretične in empirične literature o internacionalizaciji in determinantah izhodnih NTI. V tretjem delu nadaljujemo s kratko analizo osnovnih trendov, struktur in drugih značilnosti slovenskega neposrednega investiranja v tujini. V četrtem delu opišemo rezultate ankete, kjer najprej predstavimo anketirana podjetja z izhodnimi NTI in njihove podružnice v tujini z osnovnimi kazalci poslovanja, v nadaljevanju pa analiziramo motivacijo slovenskih podjetij za neposredno investiranje v tujini, dejavnike izbire lokacije tuje podružnice, glavne ovire za slovenske investitorje v tujini, menjavo matičnega podjetja z njegovimi podružnicami v tujini, načrte za prihodnost in pričakovanja za leto 2012 ter vlogo države pri spodbujanju izhodne internacionalizacije slovenskih podjetij. V zaključnem poglavju strnemo ugotovitve in podajamo nekatere predloge za ekonomsko politiko na področju izhodnih NTI.

1 Priloženi vprašalnik je nadgradnja vprašalnika, ki je bil uporabljen v raziskovanju neposrednih investicij v letu 2001 in se je uporabljal tudi v mednarodnem raziskovalnem projektu o neposrednih investicijah in oblikovanju lastnih multinacionalnih podjetij v državah Srednje in Vzhodne Evrope pred njihovo priključitvijo EU (PHARE-ACE research project P98-1162-R).

2. ANALIZA IZBRANE TEORETIČNE IN EMPIRIČNE LITERATURE O INTERNACIONALIZACIJI IN DETERMINANTAH IZHODNIH NTI

Namen tega poglavja je, da s pregledom obstoječe relevantne literature o internacionalizaciji podjetij ter o podjetniško specifičnih prednostih tujih investitorjev in internalizacijskih prednosti investiranja v tujini omogočimo razumevanje področja, oblikovaje glavnih raziskovalnih vprašanj, načina zbiranja podatkov in vprašanj za anketiranje slovenskih investitorjev v tujini. Obseg literature z rastjo navedenega pojava hitro narašča, zato povzemamo predvsem vire in analize, ki so v zadnji dekadi najbolj vplivali na raziskovanje in oblikovanje smernic na tem področju. Podajamo strnjen povzetek ugotovitev iz novejših analiz in študij ter izbrane starejše koncepte, ki so oblikovali razumevanje in način raziskovanja neposrednih investicij v zadnjih desetletjih.

Z zmanjševanjem stroškov transporta in komunikacij naraščajo možnosti za bolj globalno upravljanje z viri, za reorganizacijo in 'drobljenje' proizvodnje ter lomljenje proizvodnih verig. Nenehno izboljševanje in inoviranje (v procesih in proizvodih in storitvah) pa za pokrivanje razvojnih stroškov na drugi strani ustvarja potrebe po velikih ekonomijah obsega. V takih pogojih proizvodnje imajo neposredne tuje investicije (NTI) in multinacionalna podjetja (MNP) v mednarodni menjavi vse večjo vlogo in tudi delež mednarodne menjave znotraj podjetij narašča. Po ocenah OECD na MNP odpade preko 70 % celotne mednarodne trgovine (OECD, 2006). Delež menjave znotraj MNP (tako imenovana znotraj-podjetniška menjava) v celotni menjavi pa presega tretjino svetovne trgovine (Bonturi in Fukasaku, 1993; Antras, 2003; WTO, 2005). Po ocenah UNCTAD-a (2008) se je od začetka devetdesetih let do 2008 število MNP povečalo od 37.000 (s preko 170.000 enotami v tujini) na preko 82.000 (z najmanj 810.000 enotami v tujini). Čeprav se je njihova rast po globalni gospodarski krizi upočasnila, zadnji razpoložljivi agregatni podatki (UNCTAD, 2013; World Investment report 2013, 22-26) kažejo rast sredstev, prodaje in zaposlovanja v enotah MNP. Ta podjetja imajo vodilno vlogo v svetovnem gospodarstvu, ne le zaradi položaja na trgu in tržnih deležev temveč tudi zaradi posedovanja virov, dostopa do talentov in znanja ter razvojno raziskovalnih potencialov.

2.1 SIMULACIJE IN TESTIRANJA NOVEJŠIH DINAMIČNIH MODELOV

Empirični rezultati številnih novejših formalnih modelov potrjujejo vse večji pomen MNP v mednarodni menjavi (podrobnejši pregled modelov ponujata denimo Markusen, 2002 in Caves, 2007). Med implikacijami modelov najprej omenimo model Helpmana, Melitza in Yeapla (2003), ki v analizi na ravni podjetja načine vstopa na tuje trge poveže z znotrajpanožno heterogenostjo v produktivnosti. Različni načini vstopa na tuje trge so povezani z različnimi relativnimi stroški. Izvoz v tem modelu na primer vključuje nižje stroške kakor ustanovitev enot v tujini. V modelu splošnega ravnotežja samo bolj produktivna podjetja izvažajo na tuje trge (manj produktivna poslujejo le na domačem trgu) in le najbolj produktivna podjetja v tujini neposredno investirajo. Empirično preverjanje v številnih državah razlike v produktivnosti med podjetji, ki z različnimi načini vstopajo na tuje trge, potrjuje. Omenjeni model opisuje znotrajpanožno heterogenost v produktivnosti podjetij kot determinanto načina vstopa na tuje trge (produktivnost podjetja pogojuje, kako bo podjetje vstopalo na tuje trge), istočasno pa nekateri novejši teoretični in empirični izsledki (Castelani in Zanfei, 2005; Navaretti in Venables, 2004) razkrivajo, da je heterogenost v produktivnosti tudi posledica različne vpetosti v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo. Torej, velja obojesmerna povezanost, način vstopa podjetij na tuje trge oziroma stopnje internacionalizacije je odvisen od produktivnosti podjetij, istočasno pa je tudi internacionalizacija sama (stopnja internacionalizacije) pomembna determinanta produktivnosti podjetij, pri čemer zahtevnejše oblike vstopa in nastopa na tuje trge po predvidevanjih zahtevajo višjo produktivnost in imajo potencialno večje učinke na produktivnost.

Simulacije teoretičnih modelov nadalje kažejo, da bo poslovanje prek MNP vse obsežnejše. Markusen in Venables (1998) v svoji hipotezi konvergence predvidevata, da z gospodarskim razvojem in približevanju gospodarske razvitosti med državami poslovanje prek MNP postaja vrednostno in količinsko pomembnejše, relativno glede na klasično trgovino. Ko si države v procesu integracije postajajo vse bolj podobne v dostopu do proizvodnih dejavnikov ter v tehnologiji (tehnični učinkovitosti) in ko se raven dohodkov povečuje, se mednarodna gospodarska aktivnost v vse večji meri odvija prek MNP, kar nadomešča klasično trgovino. Navedena posledica je za Slovenijo po vstopu v EU, kjer gre za rastočo konvergenco med članicami, še posebej pomembna. Širjenje EU za države pristopnice prinaša vse navedene posledice, zato lahko pričakujemo povečan obseg menjave v okviru MNP. Izolacija s strani MNP, torej bodisi s strani prisotnosti tujih MNP preko vhodnih NTI, kakor tudi odsotnost vzgajanja lastnih MNP in izhodnih NTI, omejuje možnosti mednarodne trgovine, vstopanja v globalne verige vrednosti in posledično učinkov mednarodne menjave.

Rezultate modelov in simulacij bi lahko strnili v ugotovitev, da so primerjalne in konkurenčne prednosti posameznih držav v sodobni mednarodni menjavi pogojene z obstojem in razvojem MNP v tej državi, tako lastnih matičnih podjetij kot tudi z navzočnostjo podružnic tujih MNP (Jaklič, 2004, 2006). V menjavi imajo prednost države, kjer se (ne glede na lastništvo) razvijajo MNP, ki zagotovijo velik del mednarodne menjave in prenosov znanja. Pri proučevanju (ohranjanja nacionalnosti) lastništva pa nadalje modeli in simulacije (Grunfeld in Sanna-Randaccio, 2005) presenetljivo jasno izpostavijo, da je ključnega pomena za ohranjanje lastništva predvsem sposobnost mednarodnega poslovanja in upravljanja (tudi internacionalizacija menedžmenta) ter menedžment znanja in inovacij. Brez dobrega upravljanja in mednarodnega managementa tudi sicer v znanju intenzivna podjetja izgubijo prostor na trgu ali postanejo tarča oziroma upravljana s strani drugih MNP.

MNP namreč ne vplivajo močno le na mednarodno trgovino in investicije, temveč igrajo ključno vlogo tudi pri razvijanju in razširjanju znanja in inovacij. Internacionalizacija poteka znotraj vseh poslovnih funkcij in rastoč trend se kaže tudi za funkcijo raziskav in razvoja. MNP kot pomemben oblikovalec znanja in v znanju intenzivnih proizvodnih dejavnikov zelo prispevajo k izkušnjam v mednarodnem poslovanju, k večji usposobljenosti zaposlenih in spodbujajo inovacije. Poleg dejstva, da MNP sooblikujejo glavnino sodobne mednarodne menjave, podatki potrjujejo, da je znotraj MNP zgoščena glavnina človeškega kapitala in inovativne sposobnosti (Narula in Zanfei, 2005: 319–326). NTI, s katerimi neposredno prenašajo premoženje in sredstva med državami, so le eden od kanalov prenosa znanja. MNP s svojo navzočnostjo lahko nadalje krepijo lokacijske prednosti domačega okolja prek medsebojnih poslovnih povezav, s sodelovanjem, ustvarjanjem mrež in konkurenco. Poleg tega, da so glavni ustvarjalci in lastniki v znanju intenzivnih proizvodnih dejavnikov, so tudi najpomembnejši povpraševalci po inovacijah, usposobljenih zaposlenih in izkušnjah. Na ta način oblikujejo trg kapitala znanja (in v znanju intenzivnih proizvodnih dejavnikov), kar zagotavlja pomembno razvojno spodbudo. Konkurenčnost posamezne države v mednarodni menjavi je danes odvisna od inovacij in znanja, oboje pa je odvisno od tega, kako prijazno je njeno okolje za razvoj podjetij, pri čemer je ključno, da okolje tuje MNP privablja in da se domača podjetja lahko razvijejo v MNP in vsotopijo v proces globalizacije inovacij.

Teorije internacionalizacije odgovarjajo na vprašanja, zakaj, kdaj, kam in kako se podjetja internacionalizirajo. Ni ene same splošno sprejete celovite teorije internacionalizacije ali izhodnih NTI, govorimo lahko bolj o nekih skupnih zakonitostih in ugotovitvah različnih pristopov in prevladujočih konceptih, ki jih navajamo v nadaljevanju. Teorije internacionalizacije poleg vzvodov in razlogov za nastanek in rast MNP, podarjajo, da gre pri internacionalizaciji za proces, ki poteka stopenjsko (kot denimo predvidevata v nadaljevanju opisani model Uppsalke šole

ali model investicijske razvojene poti), vendar je danes proces internacionalizacije razumljen vse bolj kot dinamičen proces, kjer stopnje ne potekajo vedno skladno s teoretsko predpisanim vrstnim redom ali pa posamezne faze sploh niso nujno prisotne (kot na primer pri rojenih MNP – ang. »born globals«). V dinamičnem procesu ima lahko isto podjetje več različnih motivov in načinov internacionalizacije. Kljub večji raznolikosti vzorcev internacionalizacije v zadnjem času, je zato poznavanje faz in dominantnih vzorcev pomembno za razumevanje in načrtovanje internacionalizacije.

2.2 TEORIJA INTERNALIZACIJE IN TRANSAKCIJSKIH STROŠKOV

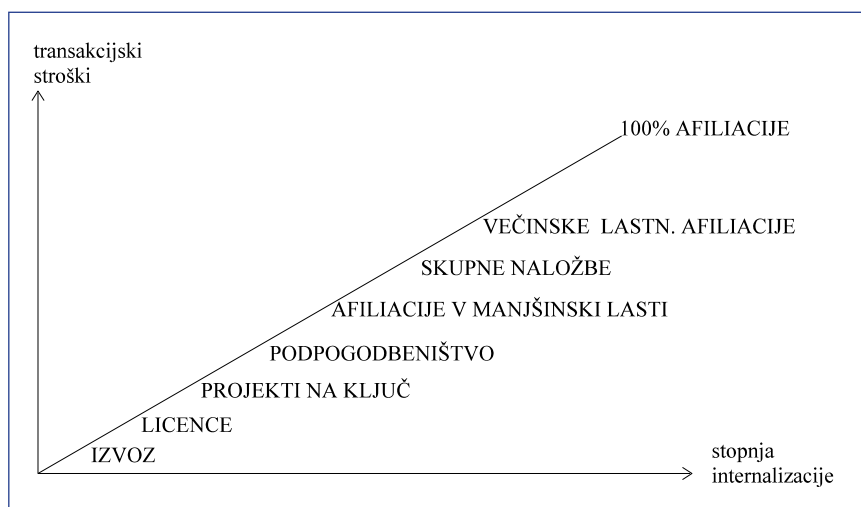
Prvi razlog izhodne internacionalizacije v obliki NTI je iskati v *teoriji internacionalizacije*, ki pojasnjuje obstoj in rast MNP. Prispeva k razumevanju (premičnih) meja podjetja (še posebej MNP) in opredeljuje, zakaj se podjetje odloči tržne, horizontalne transakcije med enakovrednimi neodvisnimi partnerji nadomestiti z vertikalnimi, znotraj enega nacionalno ali mednarodno razvejanega podjetja (Coase, 1937, Buckley and Casson, 1993, Rugman in Verbeke, 2008). Z drugimi besedami to pomeni, da podjetje raste z ustanavljanjem lastnih podružnic v tujini (ali prevzemom ali združitvijo podjetij v tujini) in s tem rastejo tudi transakcije znotraj takšnega vse večjega in vse bolj mednarodno razvejanega podjetja. Do tega pride, kadar so stroški transakcij prek trga (transakcijski stroški) previsoki, višji od stroškov poslovanja znotraj podjetja. To je posebej pogosto pri menjavi v znanju intenzivnih dejavnikov, kjer je prelivanje znanja (pozitivne eksternalije znanja in inovacijske dejavnosti) težko zaščititi s pogodbenim odnosom. Tako se podjetje izogne transakcijskim stroškom tržnega poslovanja in s svojo rastjo (prek meja domačega gospodarstva) omogoča krepitev svojega tržnega položaja in s tem možne premije iz naslova oligopolnih dobičkov. Na ta način mednarodno podjetje poveča svojo učinkovitost s pomočjo zmanjšanja transakcijskih stroškov in z večjimi nagradami (donosi) za svoje znanje, kot bi jih sicer doseglo s pomočjo tržnega poslovanja, na primer z izvozom. To je proces internalizacije poslovanja.

Z internalizacijo podjetje transformira svoje neoprijemljivo znanje, ki bi bilo lahko v primeru tržnega transferja brezplačno odtujeno, v vredno podjetniško premoženje in tudi v konkurenčne prednosti. Otipljivo znanje se relativno lahko dobičkonosno prenaša preko trga, neoprijemljivo² pa ne, saj bi konkurenti zaradi tržnih pomanjkljivosti lahko brezplačno prišli do podjetniško specifičnih

2 Neoprijemljivo je vse tisto znanje, ki ga ni mogoče preprosto prodati, v obliki izvoza opreme na primer, pač pa je vezano na lastnika, na menedžerje, njihove lastnosti, znanje, zveze, način poslovanja itd. Gre predvsem za vse vrste tehnologije in know-howa, menedžerskih sposobnosti, kulturo podjetja, skratka znanja, ki jih lahko prenaša le lastnik.

prednosti, v razvoj katerih je lastnik investiral in jih ne uspe ustrezno zaščititi (na primer s pogodbenimi odnosi). Ena od takih pomanjkljivosti je javni značaj znanja, ki omogoča hitro imitacijo. Lahko pride na primer do zlorab licenc, kar vse znižuje nagrado lastniku takšnih prednosti. To bi omogočalo veliko ‚zastonjkarstva‘ ali ‚svobodne ježe‘ (angleško »free riding«). Čim večje so neoprijemljive prednosti v podjetju, tem bolj podjetje, če želi maksimirati rente (povrnitev stroške) iz tega naslova, neposredno internacionalizira svojo dejavnost z internacionalizacijo oziroma NTI, saj mu ta omogoča nadzor nad poslovanjem obratov v tujini. Izhodna internacionalizacija v obliki investiranja v tujini je tako funkcija višine transakcijskih stroškov ter obsega neoprijemljivih prednosti (glej Sliko 1). Večje kot so neoprijemljive podjetniško specifične prednosti in višji so transakcijski stroški, več neposrednega investiranja v tujini je pričakovati.

SLIKA 1: Oblika poslovanja kot funkcija višine transakcijskih stroškov



Vir: Muchielli, 1991: 44.

2.3 EKLEKTIČNA PARADIGMA

Eklektična ali OLI³ paradigma (Dunning, 1993) povezuje več konceptov, ki pojasnjujejo nastanek in razvoj MNP. Ugotavlja, da mora podjetje, če hoče biti uspešno pri investiranju v tujino, najprej razpolagati s podjetniško specifičnimi

3 O (ownership) pomeni lastniško specifične prednosti, L (location) lokacijsko specifične prednosti in I (internalization) internacionalizacijske prednosti.

prednostmi⁴, zatem mora najti za takšno svojo prednost/dejavnost boljšo lokacijo v tujini, kot pa je ta, ki jo ima na voljo doma (večji trg, boljši in cenejši proizvodni dejavniki, ugodnejši zakonski okviri, itd.), in končno mora biti neposredni način vstopa na tuji trg (internalizacija), oziroma v državo takšnih boljših lokacijsko specifičnih prednosti, najboljši način maksimiranja rente iz tega naslova (zniževanje transakcijskih stroškov). Posebne podjetniške prednosti so torej le potreben, ne pa zadosten pogoj za izhodne investicije. Potrebna sta še oba druga pogoja, torej boljše razmere na neki tuji lokaciji ter internalizacija, torej ustanovitev lastne podružnice, kot najboljšega načina za maksimiranje rente iz naslova podjetniško specifičnih prednosti. Recept za ustvarjanje in rast MNP je torej podjetniška prednost, ki jo udejanimo na optimalni lokaciji z internimi transakcijami.

2.4 TEORIJA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA

Kronološko je prva teorija, ki neposredno obravnava NTI,⁵ teorija **življenjskega cikla proizvoda** (Vernon, 1966 in 1979), po kateri so izhodne NTI ex post obrambni instrument, način zadrževanja tržnega deleža, ustvarjenega s pomočjo izvoza. Ko začnejo lokalni konkurenti (posnemovalci) groziti izvozniku na njegovih izvoznih trgih, da bi lahko začeli z lastno proizvodnjo taistega izdelka, ker so tehnološko in organizacijsko osvojijo proizvodnjo tega izdelka, ki postaja standardiziran, se dotle še monopolni lastnik takšnega izdelka, oziroma tehnologije za proizvodnjo tega izdelka, raje odloči, da sam investira v njegovo proizvodnjo v tujini in s tem prehití domače posnemovalce (konkurente). Izhodna NTI tako, vsaj delno, nadomesti poprejšnji izvoz na konkreten trg. Izvozni tokovi se običajno ne prekinajo, nadaljuje se izvoz polizdelkov, ki se vgrajujejo v sprva sestavljanje oziroma delno proizvodnjo končnih izdelkov v tujini. Lahko se nadaljuje tudi izvoz določene vrste zahtevnejših končnih izdelkov, medtem ko manj zahtevne začnejo sprva sestavljati, pozneje pa vse bolj popolno proizvajati v tujini. V končni fazi, ko je izdelek že postal standardiziran in ko monopolni položaj inovatorskega podjetja tako erodira, da se pojavi niz konkurentov (poteče lahko tudi patentna zaščita), vse bolj pridobivajo na pomenu proizvodni stroški oziroma stroškovne prednosti lokacij(e) (nižji stroški dela, na primer). S tem kot lokacija pridobivajo privlačnost manj razvite države z nižjimi stroški dela, kamor

4 Imeti nek nov proizvod, storitev, tehnološko rešitev, procese, kadre, znanje, blagovno znamko, ugled, itd. ali karkoli drugega, kar mu daje specifično prednost pred drugimi podjetji in pri čemur lahko drugim prepreči dostop do te prednosti.

5 Kronološko bi seveda bilo pred to teorijo potrebno uvrstiti tudi Hymerjevo (1976) teorijo tržnih monopolnih prednosti, ki jo je razvil v svojem doktoratu iz leta 1960, vendar pa je bil objavljen mnogo pozneje (1976). Mnogi ga imajo za pionirja sodobne teorije NTI, saj je kot konstitutivni element NTI prvi uvedel nadzor. Ta diferencira NTI od portfeljskih investicij.

se začne seliti takšna proizvodnja standardiziranih izdelkov. Te države postanejo pozneje neto izvoznice standardiziranih izdelkov, inovatorske države pa morajo razviti nove proizvode in ciklus se ponovi. Do izhodnih NTI tako pride v poznejši (zreli) fazi življenjskega cikla proizvoda in TNI so orodje podaljševanja nadzora nad prodajo izdelka, dolžino življenjskega cikla proizvoda oziroma donosa. Ta teorija je prva vzpostavila zvezo med izvozom blaga in kapitala. Pokazala je, da NTI lahko nadomeščajo ali pa dopolnjujejo izvoz. Sprva ga dopolnjujejo, torej gre za kombiniranje izvoza in NTI, pozneje, s staranjem izdelka, pa ga vse bolj nadomeščajo. Pomembno pa je opozoriti, da se to zgodi, ko podjetje iz države izvoznice kapitala izgubi svoje inovacijske monopolne konkurenčne prednosti, ki jih je imelo, ko je dalo na trg nov izdelek. Pozneje, ko je izdelek postal standardiziran, so ga osvojili konkurenti, ki imajo na voljo cenejšo delovno silo in so zato postali konkurenčnejši od inovatorja.

Po *Balakrishnanovi razširitvi* te teorije (Balakrishnan, 1975) pa v novi četrti fazi razvoja proizvoda lahko pride tudi do neposrednega investiranja med manj razvitimi državami, to je potem, ko proizvajalci v takih državah prilagodijo proizvodnjo lokalnim razmeram, majhnim trgov ali pa posebnim lokacijskim razmeram. Zato prenos tako pridobljenega znanja v sorodne države postane cenejši, kot če bi se tega lotila podjetja – prvotni lastniki takšnega znanja. Morda pa zaradi majhnosti trgov tuja MNP za takšne nove trge sploh niso zainteresirana. To je drugi argument, zakaj lahko prihaja do NTI med manj razvitimi državami ali med tranzicijskimi državami. Čeprav avtor svojega modela nikoli ni razvil do konca, se se pogosto uporablja za razlago za del izhodnih NTI iz današnjih tranzicijskih držav (Brennan, 2010). Njihova pogosto najpomembnejša prednost je poznavanje lokalnih razmer, ki temelji na manjših kulturnih razlikah. Posledično so njihova tveganja manjša in se zato lahko lotijo investicij tudi takrat, ko visoka tveganja (zaradi nepoznavanja lokalnega poslovanja) odvrčajo velika MNP, ki imajo sicer praviloma močnejše tehnološke oziroma podjetniško specifične prednosti.

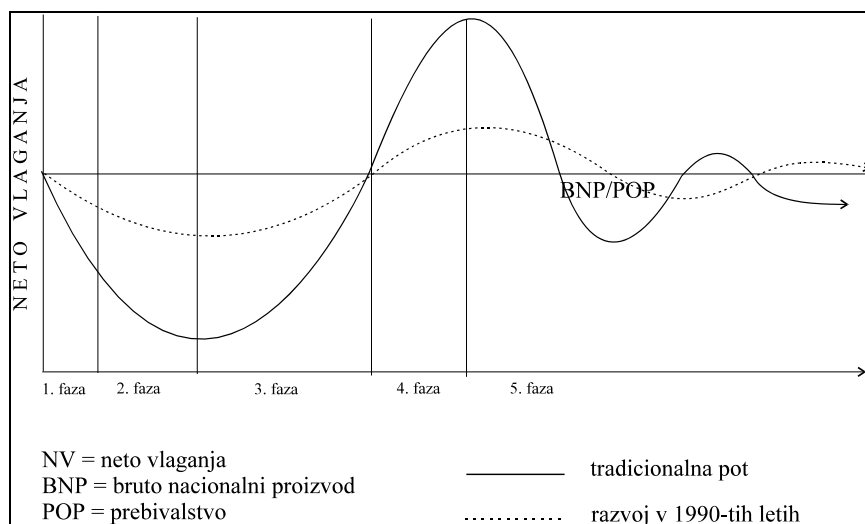
2.5 INVESTICIJSKA RAZVOJNA POT

Če je Vernon prvi vzpostavil zvezo med neoklasičnimi teorijami mednarodne menjave in med v njegovem času porajajočimi se teorijami NTI, je Dunning pionir ne le sodobne paradigme NTI, pač pa tudi dinamiziranja zveze med vhodnimi in izhodnimi NTI. Njegova *investicijska razvojna pot* (IDP – Investment Development Path) (Dunning, 1981, 1988, 1993, 1996) je kronološko gledano prva dinamična paradigma internacionalizacije. Izhaja iz podmene, da je vloga, ki jo lahko igrajo NTI v razvoju države, odvisna od niza dejavnikov, zlasti pa od podjetniško specifičnih prednosti, od stopnje razvoja države, v katero se investira, in stopnje razvoja države, katere podjetja investirajo v tujini, ter končno od politike

držav. Bistvo tega pristopa je, da je obseg vhodnih in izhodnih NTI oziroma razmerje med njimi funkcija razvojne stopnje države, merjene z BDP na prebivalca, in funkcija spreminjajoče se konfiguracije lastniških, lokacijskih in internalizacijskih prednosti. Država ima več vhodnih NTI, če je manj razvita, in več izhodnih oziroma več obojih NTI, če je bolj razvita.

Teorija investicijske razvojne poti ugotavlja, da države z vidika NTI prehajajo prek petih razvojnih stopenj (Dunning, 1993: 88–89). V *prvi*, predindustrijski fazi so tiste države, ki nimajo NTI, ker so njihove lokacijske prednosti, z izjemo naravnih virov, prešibke, premalo privlačne (glej Sliko 2). Podjetja ne investirajo v tujini, ker so premalo razvita. V *drugi* fazi pride z dvigom dohodkov do skromnega priliva NTI v izkoriščanje domačih virov (razpoložljiva naravna bogastva) in tradicionalne delovno intenzivne dejavnosti, predvsem kot substitucija uvoza, nadalje v trgovini in distribuciji, transportu in komunikacijah, gradbeništvu in morda nekaj v turizmu. V *tretji* investicijski fazi se, vzporedno z nadaljnjo rastjo dohodka na prebivalca, zmanjšajo neto prilivi NTI. Do tega pride predvsem zaradi počasnejše rasti prilivov NTI, pa tudi začetka rasti izhodnih NTI. Potrošniki postanejo zahtevnejši, podjetja razvijejo svoje specifične prednosti zlasti na področju standardiziranih proizvodov, pri katerih uživajo konkurenčno prednost cenejšega dela. Ko pa se stroški dela povečujejo, pride do erozije teh stroškovnih prednosti in podjetja začnejo iskati cenejše lokacije v tujini in razmišljati o izhodnih NTI. Pozneje se začnejo krepiti tudi izhodne NTI, usmerjene v krepitev učinkovitosti in ohranjanja strateške obrambe tržnih deležev, ter v zadnji fazi še tiste, ki so sredstvo pridobivanja oziroma oplajanja tehnološkega in drugega znanja v tujini.

SLIKA 2: Vzorec investicijske razvojne poti; izvirna in popravljena različica



Vir: Dunning in Narula, 1996.

Četrto investicijsko fazo zaznamujejo večje izhodne kot vhodne NTI. To je posledica krepitve lastnih tehnoloških sposobnosti, ki domačim podjetjem omogoča uspešno tekmovanje s tujimi podjetji. Podjetniške prednosti so takšne narave, da je internalizacija najboljši način njihovega izkoriščanja v tujini ob sočasni eroziji prednosti, ki so jo uživale prej s poceni delom. Dejavnosti, ki zgubljajo svojo konkurenčnost, se začnejo seliti v tujino. Konkurenčne prednosti (torej lokacijske) države se premaknejo popolnoma na področje ustvarjenih prednosti. Delo postane zelo drago, kapital pa razmeroma poceni. Vhodne NTI so sedaj usmerjene v cilj dvigniti učinkovitost poslovanja. Tudi vloga vlade in podpornih politik se v tej fazi spremeni.

Za *peto*, novo fazo, ki je izvirna različica investicijsko razvojne poti ni vsebovala, so značilna navzkrižna vlaganja med razvitimi državami. To je položaj, v katerem so najrazvitejše države, nekatere pa se temu položaju približujejo. V tej fazi torej naraščajo tako vhodne kot izhodne NTI, zato se saldo med vhodnimi in izhodnimi investicijami zmanjša, pozneje pa niha okoli ničle, vse kot posledica konvergence strukture večine industrijsko razvitih držav. Cilj ene vrste vhodnih NTI iz držav na nižji stopnji IDP je iskanje trga in znanja. Drugi tip s ciljem racionalizacije poslovanja pa prihaja iz podobno razvitih držav (4. ali 5. faze IDP). Te spremljajo izhodne NTI v manj razvite države, zlasti v naravne vire. V tej fazi konkurenčne prednosti postajajo vse bolj odvisne od sposobnosti podjetij ustvarjati prednosti in/ali jih oplajati v tujini in jih s pomočjo učinkovite organizacije tudi izkoriščati. Podjetja postanejo vse bolj globalna in njihov nacionalni izvor zamagljen (Dunning in Narula, 1996: 8). Podjetja konkurirajo z najboljšimi podjetji tudi tako, da jih posnemajo, krepijo podobno vrsto lastniških prednosti v enaki dejavnosti, vendar ne nujno v isti državi. Višina BDP v tej fazi ni več zanesljiv napovedovalec izhodnih NTI, ustrežnejši kazalec je višina lastnega BDP v primerjavi z BDP v drugih državah. Na tokove NTI vse bolj vpliva tudi konvergenca ekonomske strukture gospodarstev, makroorganizacijskih politik vlad in gibanj v globalnem gospodarstvu.

Internacionalizacija dejavnosti podjetij je le sestavni del strategije razvoja podjetja v njegovih stremljenjih po osvajanju vse višjih stopenj v verigi dodajanja vrednosti. Tudi v tem pogledu Dunning loči *pet faz internacionalizacije podjetij* (1993: 193–205):

1. Začetek internacionalizacije. Podjetje se odloči za internacionalizacijo, ali da bi nabavilo *manjkajoče inpute po nižjih cenah*, ali da bi *osvojilo nove oziroma zavarovalo obstoječe trge*. Način vstopa na tuji trg je odvisen od razlogov, ki so do tega privedli. Če je izvoz s pomočjo tujih predstavnikov preveč tvegan, če je treba izdelek prilagajati lokalnim razmeram ali če zahteva servisiranje, se proizvajalec raje kot za izvoz odloči za neposredno prisotnost na tujem trgu. Lastno trgovsko mrežo ustanovi tudi, če je treba oblikovati trg za svoj izdelek.

- Proizvodno enoto ustanovi le, če je potrebna stalna prisotnost ali če danega izdelka ni mogoče izvažati zaradi transportnih omejitev.
2. *Investicije v trgovinsko povezane dejavnosti.* Tovrstna internacionalizacija je običajno prva na investicijah utemeljena internacionalizacija. Zahteva manj sredstev, je manj rizična in zato dobra priprava za poznejše proizvodne NTI.
 3. *Investicije v tujini naprej in nazaj po verigi dodajanja vrednosti.* Ne gre več le za lajšanje prodaje na tujem, pač pa že za investicije v proizvodnjo blaga in storitev. Cilj je dosežati ekonomije obsega, slediti vedenju konkurentov (taktika zasledovanja ali vračanja groženj), preskakovati uvozne ovire in končno zmanjšati transportne in administrativne stroške poslovanja v tujini.
 4. *Poglabljanje in razširjanje mreže v tujini.* Primeri kažejo, da so prve faze internacionalizacije osredotočene na tiste dejavnosti, pri katerih je dodana vrednost majhna (končna faza sestavljanja ali začetna faza obdelave). To zahteva nizka vlaganja v izobraževanje delavcev ob majhnih tveganjih. V tej fazi se posamezne proizvodne faze določenega izdelka po verigi dodajanja vrednosti geografsko mednarodno razpršijo.
 5. *Regionalna ali globalna integracija.* V tej fazi matično podjetje in njegove podružnice proizvajajo različne izdelke za prodajo na svetovnem ali regionalnem trgu. Trženje se običajno izvaja interno, to je znotraj sistema MNP. Vsaj del raziskav in razvoja se izvaja na mestu proizvodnje. V tej fazi je zelo malo podjetij.

Dinamične teorije NTI ne govorijo le o tem, da lahko podjetja začnejo investirati v tujini zaradi svojih posebnih sposobnosti (bistvo eklektične paradigme) ali tržnih napak (teorija internalizacije), pač pa tudi, ker so šibka, ker se je njihov konkurenčni položaj poslabšal, ker je, na primer, delovna sila doma postala predraga. Zato bi takšne izhodne NTI lahko imenovali tudi strateške oziroma *preživetvene*. Lahko so sestavni del deindustriizacije, opredeljene kot prehod iz primarnih panog v sekundarni sektor (panoge) in pozneje v storitveno ekonomijo (Iwaki, 1995: 258). Zato je pričakovati rast izhodnih NTI zlasti srednje razvitih, hitro rastočih držav, ki si z njimi želijo zagotoviti prisotnost na najbolj inovativnih in dinamičnih trgih ali vključevanje v mreže in dobavne verige močnejših MNP. Takšno pričakovano povečanje izhodnih NTI skupaj z navedenimi argumenti povzroča občutno zmanjšanje amplitud neto investicijske pozicije držav v devetdesetih letih v primerjavi s tisto, ki je prevladovala prej. Vse se dogaja bistveno hitreje, kot se je v preteklosti, posamezne faze se ali krajšajo ali pa se preskakujejo, čeprav se vseeno zdi, da obstaja določen vrstni red, določene internacionalizacijske faze (Dunning in Narula, 1996).

Strnemo lahko, da je internacionalizacija odvisna od obsega oziroma tipa neoprijemljivih prednosti, tržne strukture, niza domačih potisnih in mednarodnih ali tujih vlečnih dejavnikov. Velikost domačega trga je gotovo tudi pomembna determinanta. Podjetja iz majhnih držav, pa tudi tista, ki so majhna, lahko s pomočjo internacionalizacije nadomeščajo slabosti majhnega domačega trga in si

zagotavljajo dostop do koristi ekonomij obsega in sinergičnih ekonomij ter prese-gajo slabosti svojega nacionalnega diamanta. To potrjujejo izkušnje finskih majh-nih podjetij, saj je globalizacija njihove dejavnosti zelo pozitivno učinkovala na njihovo rast, izkoriščenost zmogljivosti, razvoj proizvodov, dobičkonosnost ali specializacijo (več v Svetličič, 1996: 290).

2.6 DRUGE STOPENJSKE TEORIJE INTERNACIONALIZACIJE

Tipični predstavniki stopenjske teorije internacionalizacije dejavnosti podjetij so koncepti, ki jih lahko skupaj imenujemo *nordijska šola*, saj večina avtorjev izvira od tam (Johanson in Vahlne 1977, 1990, 2009; Johanson in Wiedersheim-Paul 1975). Stopenjske teorije poudarjajo postopnost, torej dinamičnost procesa tako glede načina kot tudi vrste držav in dejavnosti, ki se internacionalizirajo. Podjetja najprej skušajo pridobiti določene izkušnje na manj zahtevnih in njim bolj znanih trgih in šele nato se odločijo za zahtevnejše oblike mednarodnega poslovanja, za vstop na pomembnejše mednarodne trge in se s tem izpostavljati tudi vse večjim in večjim tveganjem. Pri stopenjski internacionalizaciji lahko ločimo dva pris-topa; *Luostarinenov podjetniški model* (Luostarinen, 1979, 1989, 1994) ima v sre-dišču podjetje kot investitorja, medtem ko se *uppsalski model* podrobneje ukvarja s posameznimi dimenzijami internacionalizacije, posebej s trgi ciljnih držav in kako lahko podjetja vstopajo na te trge. Značilnost obeh vzorcev internacionali-zacije je prav to, da nista ponudila splošne teorije internacionalizacije niti norma-tivne razlage, kako se naj podjetja tega lotijo, ali kako internacionalizacija vedno poteka. Preskakovanje, izjeme in neregularnosti so bile od vsega začetka predvi-dene (Madsen in Servais 1997; Oviatt in McDougall 1994; Turnbull 1987). Avtorji so le pokazali, kako so se internacionalizacije lotila obravnavana podjetja. Druga značilnost pa je, da pri internacionalizaciji ne gre za enkratno strateško odločitev o »optimalni alokaciji virov na različnih trgih«, pač pa za serijo postopnih od-ločitev, katerih vsaka vpliva na naslednje (Johanson in Vahlne, 1977: 35). S tako postopno internacionalizacijo se podjetje uči na izkušnjah in tako lažje premaguje obilo ovir na tej poti, največkrat pomanjkanje znanja in virov ter sposobnosti. Le če ima podjetje ogromno virov in sposobnosti, je lahko internacionalizacija manj postopna. Skratka, čim večje oz bolj usposobljeno je podjetje, manjša je lahko postopnost in čim manjše oziroma manj usposobljeno je, bolj verjetno je priča-kovati postopnost prodiranja na tuje trge. Seveda pa današnji pogoji intenzivne globalizacije spreminjajo razmere, saj imamo vrsto podjetij, ki kar »skočijo« v glo-balizacijo in že kmalu po ustanovitvi večino svojih prihodkov od prodaje realizi-rajajo na mednarodnih trgih (rojena globalna podjetja⁶), kar velja zlasti v določenih

6 Glej Madsen in Servais, 1997 ter Sasi et al., 2000.

tehnološko in z znanjem intenzivnih dejavnostih.⁷ Tudi zaradi teh sprememb na globalnem trgu sta Welch in Luostarinen (1988) uvedla holistični model internacionalizacije, ki eksplicitno vključuje vhodne in kooperacijske vrste povezovanja. Internacionalizacija se začne najpogosteje prav z vhodno obliko.

Na temelju analize dejavnosti velikega števila finskih podjetij je Luostarinen (1970, 1979, 1989 in 1994) ugotovil, da so se podjetja lotevala procesa internacionalizacije povsem različno, pač glede na vrsto dejavnosti in svoje akumulirane sposobnosti. Najprej se je internacionalizirala predelovalna industrija s svojim izvozom; pozneje storitvene dejavnosti in še pozneje trgovina na malo in debelo. Ali drugače povedano, večina podjetij najprej internacionalizira svojo dejavnost na področju blaga, zatem storitev, sistemov in končno na področju know-howa, kakor se pač krepijo njihove konkurenčne prednosti.

Oblike internacionalizacije so prav tako različne. Izvoz je tradicionalno prva faza, zatem se praviloma ustanavljajo prodajne podružnice, še malo pozneje sklepajo podpogodbeniški aranžmaji (vključno z licencami) in povsem na koncu se podjetje loti proizvodnje v tujini. Glede na število in vrsto podružnic v tujini Luostarinen ugotavlja, da so šla finska podjetja skozi štiri faze internacionalizacije dejavnosti: (i) začetna faza internacionalizacije (podjetja še ne ustanovijo podružnic), (ii) razvojna faza (internationalizacija neindustrijskih podjetij), (iii) faza rasti (industrijske podružnice v manj kot šestih državah), (iv) multinacionalna faza (industrijske enote v več kot šestih državah). Geografsko prevladujejo najprej najbližji trgi. Vzrok je v boljšem poznavanju teh trgov in zato bistveno nižjih transakcijskih stroškov ter ne nazadnje v manjših tveganjih zaradi tega. Pri prvi internacionalizaciji se je menedžerjem zelo težko lotiti zelo oddaljenih in s tem nujno dražjih trgov. Odpori bi bili pogosto preveliki, pričakovana tveganja previsoka. Kar 92 % od analiziranih finskih podjetij je prvič internacionaliziralo svojo dejavnost na bližnjih trgih in le 2 % na oddaljenih trgih.

2.6.1 Uppsalski model stopenjske internacionalizacije

Logiki postopnosti sledi tudi *uppsalski stopenjski model internacionalizacije* (Johanson in Vahlne, 1977; Johanson in Wiedersheim-Paul, 1975), ki predvideva postopno internacionalizacijo na temelju akumulacije izkušenj, učenja ob delu in z uporabo. Johanson in Vahlne (1977, 1990) sta ugotovila, da gredo podjetja skozi štiri faze internacionalizacije: (i) predizvozna faza, (ii) izvoz s pomočjo neodvisnega zastopnika, (iii) ustanovitev trgovske podružnice v tujini in (iv) ustanovitev proizvodne podružnice v tujini. Uppsalski model predvideva dinamično

7 Pogosto gre za podjetja z znanjem intenzivnimi izdelki ali tehnološko intenzivna podjetja.

interakcijo med dvema statičnima vidikoma internacionalizacije (tržno naravnostjo in tržnim znanjem) ter spremembami (trenutno poslovno aktivnostjo, odločitvami o pripadnosti). Loči med objektivnim in eksperimentalnim znanjem. Kritični del teorije je, da je objektivno znanje manj pomemben del. Pomembnejše so izkušnje, ki jih ni mogoče prenašati. Te prinašajo majhne spremembe vedenja posameznika in jih od njega ni mogoče ločiti. Internacionalizacija je postopen proces učenja tako glede vrste nastopanja v tujini kot glede regionalne usmeritve. Začne se najprej v državah, med katerimi vlada najmanjša fizična oddaljenost, in se postopno širi v bolj oddaljene države. Razlogi postopnega premagovanja fizične distance so razlike v jeziku, kulturi in industrijskem razvoju. Vzporedno z internacionalizacijo se nabirajo izkušnje in znanje o mednarodnem delovanju, ki se jih nauči cela organizacija in ki se institucionalizirajo v procesu odločanja ter organizacijski kulturi. Vzporedno s krepitvijo procesa se zmanjšujejo tveganja in stroški v bližnjih, kulturno podobnih državah in preprostejših oblikah (izvoz, pogodbeno sodelovanje in šele na koncu kapitalsko). Začetni izvoz se tako postopoma dopolnjuje z zahtevnejšimi oblikami vstopa na tuje trge. Najprej se internacionalizira trgovinska dejavnost (ustanavljanje trgovskih podružnic v tujini), šele mnogo pozneje se začne proizvajati v tujini. Ta model tako predvideva postopno in vključujočo internacionalizacijo, poglobljanje sodelovanja, kot podjetja sledijo vlečnim dejavnikom (nižji stroški, trg) ter kot jih potiskajo v tujino lastne sposobnosti.

Kritiki modelov postopne internacionalizacije oz. zagovorniki *nekontinuitetne internacionalizacije* (Miller in Friesen, 1980; Maharzina in Engelhard, 1991; Hedlund in Kverneland, 1983; Turnbull, 1987) nasprotno trdijo, da ta ni nujno stopenjska in da so sklepi, grajeni le na izkušnjah malih nordijskih držav, pristranski. Trdijo, da je značilnost organizacij inherentno stremljenje po stabilnosti (organizacijska inercija), ki pa jo izzivajo spremembe v okolju, kar privede do kvantnih skokov, do strukturnih sprememb. V takšnih spremembah se ne spremeni le površinska organizacija, pač pa tudi njeni globlji deli in vidiki, kot so vrednote in usmeritve. Ti skoki tvorijo to diskontinuiteto internacionalizacije. Podjetje se lahko na določeni stopnji tudi zaustavi. Kritiki postopne internacionalizacije tudi trdijo, da ni nujno, da se podjetja oziroma države naučijo internacionalizacije le na temelju lastnih izkušenj, pač pa je mogoče to znanje pridobiti tudi od drugih podjetij, ne da bi šli sami skozi enake izkušnje (glej Eriksson et al., 1997; Turnbull, 1987). Mogoče se je naučiti potrebnega tudi s pomočjo opazovanja in oponašanja drugih podjetij, ki imajo visoko legitimnost (glej Björkman, 1990 in 1996). Za Turnbulla sta glavna pojasnjevalna dejavnika faz internacionalizacije industrijska struktura in trženjska strategija. Internacionalizacija je nepredvidljiva in ni nujno proces življenjskega cikla, ki ima predvidljive faze v točno vnaprej določeni smeri (glej Forsgren, 2002: 264 in 267). Morda glavna kritika z današnjega zornega kota pa je, da so se razmere od časa analiz avtorjev nordijske šole na svetovnem trgu bistveno spremenile, kar je treba upoštevati pri interpretaciji sklepov te šole. Tako

danesh velja, da se v sodobnih razmerah začenjajo investicije v tujini precej prej kot v preteklosti. Podjetja so spoznala, da so izhodne NTI včasih celo edina pot, ne le če hočejo povečati svoje tržne deleže, pač pa tudi če hočejo zadržati tiste, ki so jih dosegla s pomočjo izvoza. Pogosto je to tudi edini način pridobivanja novih trgov. Kupci pač zahtevajo neposredno prisotnost, dnevno servisiranje in zadovoljevanje potreb in ne več le izdelke.

2.6.2 Ozawova paradigma izhodnih NTI

V globalizaciji, ko je tekma za nižanje stroškov intenzivna, je pomembna tudi Ozawova »preobrazbena paradigma izhodnih NTI« (1992), ki pojasnjuje, kdaj in kako začne podjetje investirati v tujini zaradi nižjih stroškov dela. V ospredju Ozawovega zanimanja je, v kolikšni meri so vhodne NTI instrument preobrazbe gospodarstva države prejemnice in kako so izhodne NTI lajšale preobrazbene napore držav investitoric. Njegova bistvena ugotovitev je, da lahko izhodne NTI pomagajo v preobrazbi nacionalnega gospodarstva države investitorice, če so sestavni del sistematične razvojne strategije navzven naravnega razvojnega koncepta. S pomočjo izhodnih NTI država/podjetje ohranja prednosti tudi potem, ko zaradi dviga domačih stroškov dela in s tem erozije svojih primerjalnih prednosti ne bi bila več mednarodno konkurenčna. S prenašanjem (delov) dejavnosti, ki so postale nekonkurenčne, tja, kjer so plače še nizke, podjetje investitor pridobiva sredstva in čas za izvedbo potrebne preobrazbe v smeri osvajanja izdelkov višje stopnje predelave in tako tudi za preobrazbo nacionalnega gospodarstva države investitorice. Do NTI tako pride, ko začne podjetju groziti erozija konkurenčnosti, ko naraščajoči stroški dela začnejo ogrožati primerjalne prednosti. V tem trenutku podjetje v želji obdržati svoje konkurenčne prednosti začne uporabljati cenejše dejavnike v tujini s preseljevanjem tistih delov proizvodnje, pri katerih so stroški dela najpomembnejši dejavnik konkurenčnosti. Ozawova teorija pomeni določeno *ex ante* prilagajanje. Izkoriščanje cenejših virov v tujini s pomočjo NTI omogoča podjetju ne le zadržati konkurenčnost dlje, kot bi jo sicer, pač pa tako pridobi tudi čas in sredstva za osvajanje zahtevnejših proizvodenj v verigi dodajanja vrednosti. Investiranje v tujini mu tako ne omogoči le zadrževanja konkurenčnosti dlje, kot pa bi bilo to mogoče brez takšnih investicij v tujini (le z izvažanjem izdelkov na primer), obdrži boljše plačana delovna mesta (ki prenesejo višje plače), toda zgubi slabše plačana delovna mesta, ki jih »izvozi« v tujino.

2.6.3 Teorija virov in evolucijska internacionalizacija

Pristopa na *virih utemeljene (resource based) teorije internacionalizacije*, ki temelji na delu Edith Penrose (1959) in Connerja (1991) ter Wernerfelt (1984) in *evolucijske teorije internacionalizacije* (Nelson in Winter, 1982; Teece et al., 1997; Cantwell, 1989 in 1994; Lall, 1993; Kogut in Zander, 1993; Rumelt, 1984) sta blizu

konceptu podjetniško specifičnih prednosti, saj trdita, da so prvi pogoj za investicije v tujini lastni viri in sposobnosti. Osnovna značilnost teh teorij je, da je potrebna akumulacija podjetniško-specifičnih prednosti na kumulativen način, vse, da bi se kreirali viri podjetja, ki mu omogočajo njihovo izkoriščanje končno tudi v tujini. Ključno pri evolucijski teoriji pa je, da vrsta znanja/tehnologije opredeljuje način njegovega izkoriščanja v tujini. Bolj ko je znanje prikrito, težje ko se ga je priučiti, verjetneje je, da ga bo lastnik v tujino prenašal s pomočjo ustanavljanja podružnic v popolni lasti, torej z internalizacijo (Kogut in Zander, 1993). Podobni so argumenti *teorije tehnološke akumulacije* (Cantwell, 1989), ki pravi, da je kreiranje tehnologije kumulativen proces serije tehnoloških sprememb, ki se dogajajo postopoma tudi z udejanjanjem novih rešitev in izboljšav, ki sledijo inovaciji, torej z učenjem ob uporabi. Tehnološke sposobnosti so tako odvisne ne le od podjetniško specifičnih znanj, pač pa tudi od aplikacije tega znanja, sposobnosti na danih trgih, kjer se takšna tehnologija začenja uporabljati. To izhaja iz dvojnega značaja tehnologije, tehnologije kot javnega znanja, ki ga je mogoče kodificirati in prodajati prek trga, ter skritega znanja, ki je vezano na organizacijo, ki je takšne tehnološke rešitve uvedla. Takšen prikrit del tehnološkega znanja je podjetniško specifičen in ga lahko uveljavlja le njegov lastnik. To kot metodo mednarodne eksploatacije tehnologije v prvi plan postavlja izhodne NTI.

Aharoni in Hirsch (1993) trdita, da način osvajanja tujih trgov opredeljujejo tudi značilnosti izdelkov in storitev. Internacionalizacija dejavnosti podjetij na tujih trgih po njunem mnenju izhaja iz dvojne narave proizvodov in storitev. Ločita med naslednjimi vrstami proizvodov in storitev: (i) univerzalni proizvodi (Up), katerih proizvodnja je standardizirana in jo lahko na temelju stroškovnih prednosti opravlja veliko število proizvajalcev v svetu, saj je tehnologija široko dostopna, (ii) univerzalne storitve (Us), kot so bančne, zavarovalniške in transportne, ki jih prav tako lahko ponudijo številna podjetja, (iii) specialni proizvodi (Sp), ki so rezultat posebnega, podjetniško specifičnega (monopolnega) znanja določenega podjetja (na primer: super računalniki, stroji z numeričnim krmiljenjem, skenerji v medicini) ter (iv) specialne storitve (Ss), ki jih lahko ponudi le podjetje lastnik določenih znanj in proizvodov (Sp); te storitve se nanašajo na: navodila, popravila Sp in podobno. Medtem ko lahko Up in Us nudi vsak, je trg za Sp in Ss rezerviran le za tiste, ki so jih ustvarili oziroma so sposobni ponuditi tem izdelkom spremljajoče storitve.

Razvojna implikacija tega pristopa je določeno sosledje internacionalizacije, ki poteka: (i) od začetne usmeritve na razvijanje Up in Us (ali s pomočjo uvoza opreme ali vhodnih NTI), (ii) zatem spodbujanja razvoja Sp in Us s pomočjo vhodnih NTI in končno (iii) v najvišji fazi spodbujanje razvoja s pomočjo vhodnih NTI v Sp in Ss. Enako sosledje velja tudi pri izhodnih NTI: (i) sprva se na temelju stroškovnih prednosti internacionalizirajo Up in Us, (ii) zatem se na tem področju vloga v tujini v trgovske podružnice in (iii) šele zatem v proizvodne. Na

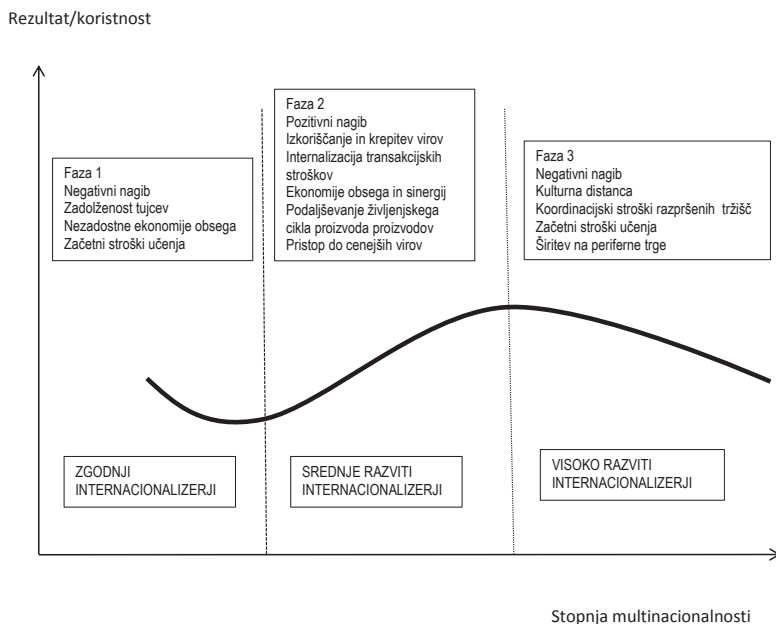
višji stopnji razvoja se začnejo ustanavljati proizvodni obrati v tujini na področju Up in Ss in šele na zelo visoki ravni razvoja proizvajati v tujini tudi Sp in Ss. V regionalnem pogledu se takšna internacionalizacija prav tako pomika od bližnjih držav k vse bolj oddaljenim. Z vidika razvojne strategije je bistveno, da so temelj konkurenčnih prednosti pri Up in Us nizki stroški in da se te prednosti pomikajo vse bolj v smeri posebnih podjetniških prednosti pri proizvodnji Sp in Ss. Te proizvode in storitve lahko podjetje uspešno prodaja ali ponudi le, če je neposredno prisotno na tujem trgu. Takšno tendenco narekujejo potrošniki, ki ob vse zahtevnejših izdelkih zahtevajo tudi čim prijaznejše izdelke, ne le njihovo prodajo, pač pa reševanje celotnega problema njihove uporabe in servisiranja. Na daljavo tega ni mogoče nuditi, pač pa le z neposredno prisotnostjo na trgu.

Internacionalizacija dejavnosti podjetij očitno ni proces, do katerega bi prišlo čez noč, ali ki bi vedno in povsod imel enake značilnosti. Razlikuje se od podjetja do podjetja, od sektorja do sektorja, po oblikah pa tudi od države do države. Pomembna je velikost države, saj izkušnje kažejo, da podjetja iz majhnih držav hitreje internacionalizirajo svojo dejavnost. Morda še pomembneje je ugotoviti, da internacionalizacija ni enosmerna cesta, pač pa dvosmeren proces. Praviloma se začne z vhodno internacionalizacijo, nadaljuje z izhodno in končno s kooperacijsko internacionalizacijo. Jaklič (1999) te ugotovitve povzema in govori o *tristopenjskem modelu internacionalizacije*, ki jo sestavljajo tri stopnje: odvisna, neodvisna in soodvisna internacionalizacija. V prvi, odvisni fazi podjetje uvažata storitve, malo pozneje sklepa pogodbe na ključ, licenčne in franšizne aranžmaje, postaja podizvajalec in sklepa skupna vlaganja s tujimi partnerji. V neodvisni fazi internacionalizacije podjetje vse bolj samostojno pogloblja privrženost mednarodnim trgov in prehaja na višje oblike internacionalizacije. Najprej izvažata, zatem odpira lastna podjetja na tujem (predvsem za pospeševanje trženja) in končno postane nadrejeni partner v pogodbenih odnosih s tujimi partnerji tudi tako, da ustanavlja proizvodne obrate v tujini. Zadnji korak je soodvisna internacionalizacija, katere osnovna značilnost je, da so podjetja resnični oziroma enakovredni partnerji. To se nanaša tudi na raziskave in razvoj (R&R) ter trženje, ki se ne osredotoča v centrali dominantnega podjetja, temveč tam, kjer so za to najboljše možnosti. Vsi partnerji imajo možnost izvajanja določene strateške funkcije. Oblika takšnega sodelovanja so strateška partnerstva oziroma jo izvajajo podjetja z multinacionalno mentaliteto.

Ni pa nujno, da se internacionalizacija vedno le krepi. Praksa je pokazala, da se internacionalizacija lahko tudi zaustavi, lahko pride do deinternacionalizacije, do ukinjanja podružnic v tujini. Takšne negativne izkušnje je predvidel že Luostarinen (1979: 118 in 201) z ugotovitvijo, da lahko negativne izkušnje povzročijo umik podjetja s tujih trgov in tako deinternacionalizacijo svojih dejavnosti, ki pa ji lahko sledi reinternationalizacija. Tega se morajo podjetja zavedati in skušati ugotoviti optimalno stopnjo internacionalizacije. To je mogoče tako,

da se vseskozi spremljajo stroški in koristi od nje. V tem smislu Contractor et al. (2003) govorijo o *tristopenjskem modelu internacionalizacije* in ugotavljajo, da obstaja U oblika povezave med stopnjo internacionalizacije in njenimi rezultati. Internacionalizacija podjetju najprej prinaša več stroškov kot koristi, pozneje se razmerje obrne in se na koncu spet vrne v začetno stanje (Slika 3).

SLIKA 3: Tristopenjski proces internacionalizacije



Vir: Contractor, 2003: 7.

Contractor et al. (2003: 8-9) pravijo, da začetna internacionalizacija povzroča visoke administrativne stroške in stroške učenja ob delu. Ko podjetje postaja mednarodno, mora preskočiti določen prag začetnih administrativnih in drugih stroškov. Potrebno je veliko znanja in vlaganja v znanje in pridobivanje informacij. Nad to ravnilo začne podjetje ustvarjati dohodke tudi od internacionalizirane dejavnosti. Toda ta faza je, kot kaže Slika 3, lahko razmeroma kratka in plitva, krajša od druge faze, v kateri so rezultati internacionalizacije pozitivni. Stroški se porazdelijo na večji obseg transakcij, v večjem številu držav, alokacija virov je boljša, zato postajajo rezultati internacionalizacije pozitivni. V tretji fazi, ki se spet zdi krajša (krivulja je položnejša kot pri pozitivnih rezultatih druge faze), pride do tega, da so mejni stroški nadaljnje ekspanzije v periferne države (globalizacija na glavnih trgih je že mimo) višji od koristi takšne dodatne globalizacije. Prvi razlog je v tem, da se sedaj podjetje širi na manj donosne trge. Drugi razlog leži v tem, da stroški koordinacije in vladanja presegajo dodatne koristi. Povečajo se stroški medkulturnega komuniciranja in transakcijski stroški nasploh. Tako internacionalizacija v tej fazi povzroča negativne donose. Prevelika multinacionalnost

zapleta upravljanje. Pričakovati je, da je ta tretja stopnja deinternacionalizacije krajša kot druga. Zelo težko pa je ugotoviti, kdaj postane podjetje preveč internacionalizirano. Največkrat je to moč ugotoviti šele ex post. Nekatera podjetja pa se za takšno pospešeno in razvejano internacionalizacijo odločajo zaradi dolgoročnih strateških razlogov, kot je maksimirati tržne deleže ali pa pridobiti dostop do znanj, ki so na voljo v tujini. Zdi se torej, da obstaja neka optimalno raven internacionalizacije.

2.7 MREŽNI PRISTOP K INTERNACIONALIZACIJI

Mreženje z drugimi podjetji je še en način internacionalizacije, ki ga obravnava tako imenovani mrežni pristop k internacionalizaciji (Mattson, 1985; Johansson in Mattson, 1986, 1993; Vissak, 2000). Medtem ko se teorije NTI osredotočajo le na investicijsko obliko prodora na tuje trge, mrežni pristop upošteva niz različnih oblik povezav med povezanimi strankami, med porabniki in odjemalci. Mreže so fleksibilnejše tako glede načina vstopanja na tuje trge kot tudi glede odnosov med partnerji v mreži. Teorije mreženja obravnavajo različne soodvisne povezave med podjetji, med dobavitelji in odjemalci, kot postopen proces poglobljanja mednarodnega delovanja, temelječega na izkušnjah in pridobljenih virih podjetij. Mreža razvije določeno delitev dela in je instrument dostopa do znanja drugih in ustvarjanja sinergij na cenejši način kot pa le s kapitalskimi povezavami. Najpogosteje se vzpostavljajo prek trga. Zato so dražje od internalizacije za transakcijske stroške in tudi manj stabilne, ker so podjetja vedno svobodna pri izbiri partnerjev.

Johanson in Mattson (1988) navajata tri načine mrežne internacionalizacije: (i) s pomočjo širjenja, vzpostavljanja povezav s partnerji/mrežami na novih trgih, (ii) s pomočjo prodora, s poglobljanjem in krepitvijo povezav obstoječih mrež v tujini ter (iii) s koordinacijo in izboljšavami odnosov med partnerji različnih mrež na raznih trgih (glej Kuada in Sorensen, 2000: 24). Ob tem imamo po mnenju Jakliča (1994: 155) dve temeljni obliki mrež: (i) bolj hierarhične - kraljevine, v katerih veliko podjetje vertikalno povezuje številna manjša podjetja v verigo dobaviteljev pod strateškim vodstvom tega velikega domačega ali tujega podjetja, ali pa (ii) ter manj hierarhične - republike, ki združujejo med seboj visoko specializirana podjetja v horizontalno mrežo, v kateri ne prevladuje nobeno podjetje.

Omeniti velja tudi različne *organizacijsko menedžerske teorije internacionalizacije* (Prahalad in Doz, 1987; Barlett in Ghosal, 1989), ki so ob empiričnem preverjanju potrdile, da je uspešnost internacionalizacije v veliki meri odvisna prav od sposobnega menedžmenta, dovolj smelega, da se poda v tako tvegano delovanje na zgodnji stopnji razvoja podjetja in na tveganih trgih držav, ki so na podobni stopnji razvoja.

Gornji pregled podaja nekaj poglobitnih splošnih zakonitosti internacionalizacije dejavnosti podjetij. Ta pa se na praktični, operativni ravni kaže na različne načine in v različnih oblikah. Preden se je podjetje loti, mora odgovoriti na niz zelo praktičnih vprašanj. Med njimi so vsaj naslednja: (1) zakaj sploh investirati v tujini, (2) kdaj se odločiti za takšno internacionalizacijo, (3) katero dejavnost internacionalizirati, (4) kam investirati – geografska odločitev glede na potrošniški segment, (5) kako se internacionalizirati: odločitev o obliki (izvoz, skupne naložbe, prevzem domačega podjetja ali nova naložba), tempu internacionalizacije oziroma ali poslati svoje menedžerje ali najti lokalne in kako kombinirati načine in cilje vstopa v času.

V naši raziskavi bomo izhajali iz najbolj holističnega in generičnega teoretičnega pristopa na področju internacionalizacije, to je iz eklektične paradigme, ki opredeljuje neposredne tuje investicije (NTI) s tremi skupinami determinant: (i) s podjetniško specifičnimi prednostmi investorjev, potrebnimi za konkurenčne prednosti pri investicijah v tujini; (ii) z internalizacijskimi prednostmi, ki nam utemeljijo način vstopa na tuje trge; in (iii) z lokacijsko specifičnimi dejavniki, ki povedo, zakaj bo podjetje raje investiralo v tujini kot doma, in katere države imajo prednosti kot lokacija za NTI (oziroma za vzpostavitev dejavnosti). V tem okviru nas zanimajo predvsem podjetniško specifične prednosti slovenskih investorjev in internalizacijske prednosti investiranja v tujini, ki opredeljujejo potencial in motivacijo slovenskih investorjev za neposredno prisotnost v tujini.

3. OSNOVNI TRENDI, STRUKTURA IN ZNAČILNOSTI SLOVENSKEGA NEPOSREDNEGA INVESTIRANJA V TUJINI

3.1 STANJE NEPOSREDNIH INVESTICIJ V TUJINI

Po zadnjih podatkih Banke Slovenije je sredi leta 2012 stanje slovenskih izhodnih NTI znašalo 5.911,3 mio EUR. Še leta 1994 je bilo stanje teh NTI le 288,6 mio EUR, leta 2000 825,3 mio EUR, leta 2005 2.788,7 mio EUR, leta 2008, ko je bilo stanje najvišje, pa 6.352,8 mio EUR. V letih 2009, 2010, 2011 in v prvi polovici leta 2012, to je v obdobju krize, smo priča sicer počasnemu vendar stalnemu upadanju stanja slovenskih izhodnih NTI; le-te so se v razdobju 2008 – 2012 zmanjšale za 441,5 mio EUR oziroma za 6,9 % (Banka Slovenije, 2012b). V zadnjem času smo torej priča neto dezinvestiranju slovenskih neposrednih investorjev v tujini (ki izhaja tako iz naslova lastniškega kapitala kakor neto terjatev) in upočasnjevanju načrtov za investiranje v tujini.

Primerjalno je - glede na druge države EU - pa tudi glede na zgolj novejšo članico EU - za Slovenijo značilna relativno nizka raven izhodnih NTI. Tabela 1 kaže, da je delež stanja izhodnih NTI v BDP v Sloveniji *bistveno nižji kot v veliki večini držav EU*, čeprav se je v obdobju 2005–2011 precej povečal, namreč od 9,9 % na 16,7 % BDP.

Če je zaostajanje Slovenije za starimi članicami EU skladno s teorijo in glede na razlike v razvitosti pričakovano - med njimi ni nobene, ki bi imela nižji delež od Slovenije, le Grčija ima enakega - pa to ne velja za dejstvo, da Slovenija zaostaja tudi za Estonijo in Madžarsko, pa tudi za Ciprom in Malto, ki zaradi svoje specifičnosti sicer nista povsem primerljiva. Rastoč zaostanek je odklon od pričakovanj, če upoštevamo, da je bila Slovenija še ob koncu devetdesetih in ob drugem valu izhodnih investicij (po 1999) v tem kazalcu vodilna med tranzicijskimi državami in današnjimi novejšimi (po letu 2004 vključenimi) članicami EU (glej tudi Svetličič, Rojec 2003). Poleg otežene gospodarske situacije na domačem trgu ter problemov upravljanja v slovenskih podjetjih lahko razloge za upadanje najdemo tudi v večji nestabilnosti in slabšem gospodarskem stanju na trgih, kjer je zgoščenih večina slovenskih izhodnih investicij.

TABELA 1: Stanje izhodnih NTI v primerjavi z BDP v državah EU v letih 2005 in 2011, v %

	2005	2011
Svet	27,5	30,0
EU	41,8	52,4
Avstrija	23,5	47,6
Belgija	126,8	184,0
Bolgarija	0,4	3,2
Ciper	21,2	31,5
Češka	2,8	7,2
Danska	50,2	69,9
Estonija	14,0	21,4
Finska	41,8	52,0
Francija	57,6	49,4
Grčija	5,7	14,4
Irska	51,2	149,1
Italija	13,8	23,4
Latvija	1,8	3,1
Litva	2,8	4,7
Luksemburg	86,8	220,6
Madžarska	7,1	17,0
Malta	16,6	16,7
Nemčija	33,5	40,4
Nizozemska	100,9	112,4
Poljska	2,1	9,7
Portugalska	22,0	28,5
Romunija	0,2	0,8
Slovaška	1,2	4,4
Slovenija	9,9	16,7
Španija	27,0	42,5
Švedska	55,8	67,2
Združeno Kraljestvo	52,6	71,9

Vir: UNCTAD, World Investment Report, Annex Table 7, <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Annex-Tables.aspx>.

3.2 GEOGRAFSKA IN PANOŽNA STRUKTURA

Kljub temu, da se je v zadnjem desetletju geografska diverzifikacija nekoliko povečala in so v strategijah podjetij bolj oddaljeni in hitrorastoči trgi dobili nekoliko

večjo težo, bistvenih sprememb v geografski strukturi na agregatni ravni ni bilo. Slovenske neposredne investicije so zelo podobno kakor pred desetimi leti močno skoncentrirane na prostorsko, zgodovinsko, kulturno in institucionalno najbližje države (več o geografski in panožni strukturi v preteklosti v Jaklič in Svetličič, 2003).

TABELA 2: Stanje slovenskih izhodnih NTI po državah prejemnicah v letu 2011, v mio EUR in %

	Vrednost	Delež
EU	850,2	14,1
Nemčija	182,3	3,0
Nizozemska	154,4	2,6
Avstrija	95,0	1,6
Poljska	79,1	1,3
Slovaška	44,1	0,7
Italija	36,6	0,6
Švedska	34,4	0,6
Češka	30,9	0,5
Ciper	27,9	0,5
Romunija	27,8	0,5
Danska	25,9	0,4
Madžarska	22,3	0,4
Združeno kraljestvo	17,9	0,3
Bolgarija	16,9	0,3
Države naslednice nekdanje Jugoslavije	4.210,0	69,8
Hrvaška	1.635,3	27,1
Srbija	1.473,8	24,4
Bosna in Hercegovina	612,6	10,2
Makedonija	321,5	5,3
Črna gora	166,9	2,8
Ostale države	778,8	12,9
Ruska federacija	336,1	5,6
Liberija	204,3	3,4
Švica	44,8	0,7
Ukrajina	39,6	0,7
ZDA	36,6	0,6
Nerazporejeno – nepremičnine	191,2	3,2
SKUPAJ	6.030,2	100,0

Vir: Banka Slovenije, 2012a.

Najpogostejše in največ slovenski investitorji v tujini investirajo v državah naslednicah nekdanje Jugoslavije. V teh državah je bilo konec leta 2011 kar 69,8 % celotnega stanja slovenskih izhodnih NTI, samo na Hrvaško (27,1 %) in Srbijo (24,4 %) preko polovice, pomembne prejemnice pa so tudi Bosna in Hercegovina (10,2 %), Makedonija (5,3 %) in Črna gora (2,8 %). Za primerjavo, v državah EU je vsega 14,1 % vseh slovenskih izhodnih NTI. Med državami prejemnicami izven nekdanje Jugoslavije gre največ slovenskih NTI v Rusko federacijo (5,6 %), Liberijo (3,4 %), Nemčijo (3,0 %), Nizozemsko (2,6 %), Avstrijo (1,6 %) in Poljsko (1,3 %) (Tabela 2).

TABELA 3: Stanje slovenskih izhodnih NTI po dejavnostih v letu 2011, v mio EUR in %

	Vrednost	Delež
Trgovina na drobno, razen z motornimi vozili	863,2	14,3
Dejavnosti finančnih storitev, razen zavarovanja in pokojninskih skladov	851,6	14,1
Posredovanje in trgovina na debelo, razen z motornimi vozili	440,1	7,3
Proizvodnja električnih naprav	421,0	7,0
Dejavnost upravljanja podjetij, podjetniško in poslovno svetovanje	265,1	4,4
Telekomunikacijske dejavnosti	228,5	3,8
Proizvodnja motornih vozil, prikolic in polprikolic	220,7	3,7
Skladiščenje in spremljajoče prometne dejavnosti	181,0	3,0
Proizvodnja živil	165,0	2,7
Oskrba z električno energijo, plinom in paro	118,8	2,0
Dejavnost zavarovanja, pozavarovanja in pokojninskih skladov	81,9	1,4
Proizvodnja kovinskih izdelkov, razen strojev in naprav	78,8	1,3
Poslovanje z nepremičninami	74,1	1,2
Proizvodnja izdelkov iz gume in plastičnih mas	73,6	1,2
Ostalo	1.966,8	32,6
SKUPAJ	6.030,2	100,0

Vir: Banka Slovenije, 2012a.

Nekoliko več sprememb je v zadnjih desetih letih v panožni strukturi (več o panožni strukturi v preteklosti v Jaklič in Svetličič, 2003, str. 74-78). Največ slovenskih izhodnih NTI je v dejavnosti trgovine na drobno (14,3 % celotnega stanja slovenskih izhodnih NTI konec leta 2011, 7,8 % leta 2000), kjer so se deleži v zadnjem desetletju tudi močno povečali in finančnih storitev (14,1 % leta 2011, 11,9 % leta

2000). Sledi jima trgovina na debelo (7,3 %) in šele potem prva proizvodna dejavnost, namreč proizvodnja električnih naprav (7,0 %)⁸. Med dejavnostmi, v katerih je največ slovenskih izhodnih NTI očitno prevladujejo storitvene dejavnosti, med proizvodnimi dejavnostmi pa je poleg proizvodnje električnih naprav največ izhodnih NTI v proizvodnji motornih vozil, živil, kovinskih izdelkov ter gume in plastičnih mas (Tabela 3). V celoti gledano je bilo 60,6 % vrednosti izhodnih NTI v storitvah, 27,3 % v predelovalni dejavnosti in 12,1 % v nepremičninah (Banka Slovenija, 2012a).

3.3 OBSEG IN ZNAČILNOSTI SLOVENSKEH PODJETIJ, KI INVESTIRAJO V TUJINI

Leta 2010 je imelo izhodne NTI oziroma podružnice v tujini 1.034 slovenskih podjetij v primerjavi z vsega 441 takih podjetij leta 1994. Internacionalizacija slovenskih podjetij z izhodnimi NTI se je torej po številu v zadnjih 15 letih zelo povečala (in tudi relativno od približno 1 % do več kot 2,3 %podjetniškega sektorja), vendar se trend v zadnjih letih obrača, saj v zadnjih letih prihaja do zmanjševanja števila slovenskih podjetij s podružnicami v tujini in do še precej bolj drastičnega zmanjševanja števila zaposlenih v teh podjetjih. Slika 1 kaže stalno povečevanje števila slovenskih podjetij z izhodnimi NTI v razdobju 1994-2008. Do padca njihovega števila je prišlo v pogojih krize v letih 2009-2011.⁹ Število ljudi, ki jih slovenska podjetja z izhodnimi NTI zaposlujejo doma, se je od leta 1994 do leta 2010 zmanjšalo in sicer od 147.042 na 142.721. To zmanjšanje je posledica vodenja in dogajanj v kriznih letih 2008-2010, saj je bilo število zaposlenih še leta 2007 174.976. To pomeni, da se je število zaposlenih od leta 2007 do 2010 zmanjšalo za kar 18,4 %. V istem razdobju je prodaja teh podjetij padla za 13,7 %. Mnoge slovenske investitorje v tujini je kriza sodeč po podatkih zelo prizadela.

8 Leta 2000 je ta dejavnost zazvzemala 2,3 %.

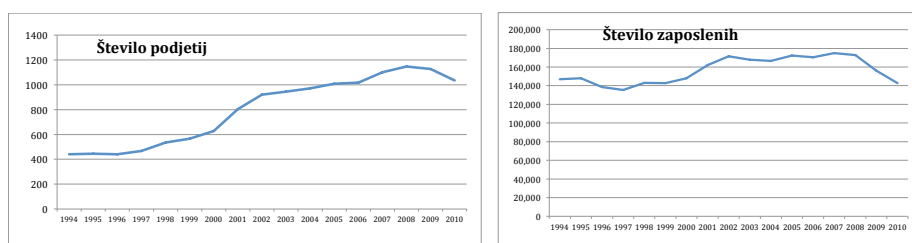
9 Podatki o številu slovenskih podjetij z izhodnimi investicijami iz baze Centra za mednarodne odnose (CMO), ki sicer temeljijo na kombinaciji podatkov Banke Slovenije, AJPES in rednih anket, so zaradi razlik v zajetu minimalno višji od uradnih podatkov Banke Slovenije (2012a: 75); le-ti navajajo naslednje število slovenskih podjetij s podružnicami v tujini: v letu 2005 943, v 2006 955, v 2007 1.003, v 2008 1.070, v 2009 1.051, v 2010 1.006 in v letu 2011 909.

TABELA 4: Število slovenskih podjetij z izhodnimi NTI in število zaposlenih v teh podjetjih v 1994-2010

	Število podjetij	Število zaposlenih
1994	441	147.042
1995	446	147.989
1996	440	138.450
1997	466	135.365
1998	535	143.128
1999	567	142.772
2000	627	147.913
2001	803	162.032
2002	920	171.489
2003	945	167.730
2004	971	166.507
2005	1.008	172.180
2006	1.017	170.410
2007	1.100	174.976
2008	1.147	172.892
2009	1.126	156.088
2010	1.034	142.721

Vir: Baza podatkov CMO, na osnovi podatkov Banke Slovenije in AJPES.

SLIKA 4: Število slovenskih podjetij z izhodnimi NTI in število zaposlenih v teh podjetjih v 1994-2010



Vir: Tabela 4.

Med slovenskimi podjetji z izhodnimi NTI je največ mikro podjetij, namreč kar 34,7 % (po podatkih iz baze CMO za leto 2010), sledijo mala podjetja s 24,9 %, srednje velika podjetja z 20,7 % in velika podjetja z 12,5 %. Majhna in srednje velika podjetja so svoj delež v zadnjem desetletju povečala za 12,5 odstotnih točk, delež velikih v celotni strukturi se je razpolovil.

Panožna struktura teh podjetij - upoštevajoč OECD klasifikacijo dejavnosti, ki predelovalne dejavnosti deli po tehnološki intenzivnosti, storitve pa po intenzivnosti znanja¹⁰ - je bila leta 2010 naslednja: 30,7 % podjetij je bilo v po znanju intenzivnih storitvah, 26,7 % v po znanju manj intenzivnih storitvah, 10,3 % v nizko tehnološko intenzivni proizvodnji, 7,8 % v srednje-visoko tehnološko intenzivni proizvodnji, 7,4 v srednje-nizko tehnološko intenzivni proizvodnji, 2,5 % v visoko tehnološko intenzivni proizvodnji, 6,7 % v energetiki 1,3 % pa v dejavnostih z intenzivno uporabo naravnih virov.

TABELA 5: Primerjava povprečij izbranih kazalcev poslovanja podjetij z izhodnimi NTI, izvoznikov brez izhodnih NTI in ostalih domačih podjetij v Sloveniji v 2010

	Primerjava podjetij z izhodnimi NTI z ostalimi podjetji (Indeks, Podjetja z izhodnimi NTI = 100)			
	Podjetja z izhodnimi NTI	Podjetja z izhodnimi NTI	Izvozniki brez izhodnih NTI	Ostala domača podjetja
Dodana vrednost na zaposlenega (EUR)	53.988	100,0 %	68,9 %	29,8 %
Delež izvoza v celotnih prihodkih (%)	25,2	100,0 %	139,3 %	0,0 %
Stroški dela na zaposlenega (EUR)	24.407	100,0 %	71,8 %	36,7 %
Prodaja na zaposlenega (EUR)	236.142	100,0 %	80,1 %	34,2 %
Opredmetena poslovna sredstva na zaposlenega (EUR)	103.577	100,0 %	45,1 %	24,5 %
Donosnost na kapital (ROE) (%)	5,1	100,0 %	276,6 %	195,8 %

Vir: Baza podatkov CMO, na osnovi podatkov Banke Slovenije in AJPES.

Opomba: Kazalci so izračunani kot povprečja brez 5 % osamelcev na zgornjem in spodnjem koncu porazdelitve. Uporabljene so tekoče cene.

Tabela 5 podaja primerjavo izbranih kazalcev poslovanja podjetij z izhodnimi NTI, izvoznikov brez izhodnih NTI in ostalih domačih podjetij v Sloveniji. Očitno je, da podjetja z izhodnimi NTI pri večini kazalcev dosegajo v povprečju boljše rezultate od izvoznikov brez izhodnih NTI in še veliko boljše od ostalih domačih podjetij. Izjema je le delež izvoza v celotnih prihodkih, kjer so izvozniki precej boljši od podjetij z izhodnimi NTI, in donosnost na kapital, kjer so podjetja z izhodnimi NTI (zaradi neposredne prodaje na tujem) bistveno slabša od izvoznikov brez NTI pa tudi od ostalih domačih podjetij. Podjetja z izhodnimi NTI nimajo le višje dodane vrednosti in prodaje na zaposlenega, temveč so tudi kapitalsko intenzivnejša (merjeno z opredmetenimi poslovnimi sredstvi na zaposlenega) in plačujejo višje plače (merjeno s stroški dela na zaposlenega). Če podjetja brez izhodnih NTI razdelimo na izvoznike in ostala domača podjetja, je očitno, da predvsem zadnji zaostajajo v vseh pogledih. Investiranje v tujini in izvažanje torej zahtevata še mnogo drugega

10 (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/Annexes/hrst_st_esms_an9.pdf)

kot nastop na domačem trgu, kar je tudi v skladu s teoretičnimi in empiričnimi dognanji na tem področju (za Slovenijo glej, na primer, Burger, Jaklič in Rojec 2008).

3.4 TUJE PODRUŽNICE SLOVENSКИH PODJETIJ

Banka Slovenije (2012a) je konec leta 2011 evidentirala 2.255 podružnic slovenskih podjetij v tujini v prvem kolenu (družbe, ki so direktno povezane s slovenskim podjetjem investitorjem), medtem ko jih je bilo še leta 2010 precej več, namreč 2.486. Od 2.255 podružnic iz leta 2011 je bilo 1.182 (52,4 %) novih investicij, 545 (24,2 %) investicij v obstoječe enote in 528 (23,4 %) ostalih investicij, to je investicij v nepremičnine, enot brez ločene pravne osebnosti, zunajbilančnih investicij in investicij v podjetja v stečaju. Vrednostno gledano je bilo 31,1 % celotnega stanja izhodnih NTI konec leta 2011 investirano v nove investicije, 46,1 % v obstoječe enote, 22,8 % pa v ostale investicije.

Po številu se daleč največ slovenskih podružnic nahaja v državah naslednicah nekdanje Jugoslavije, in sicer kar 64,4 %, v državah EU pa se nahaja 21,2 % vseh podružnic. Pričakovano je največ slovenskih tujih podružnic na Hrvaškem in sicer 719 (31,9 % vseh), ki ji sledi Srbija s 425 (18,8 %), Bosna in Hercegovina s 301 (13,3 %), Makedonija s 132 (5,9 %), Ruska federacija z 59 (2,6 %), Črna gora s 56 (2,5 %), Nemčija s 55 (2,4 %), Avstrija z 51 (2,2 %), Italija s 45 (2,0 %) podružnicami itd. (Banka Slovenije, 2012a).

Katere so osnovne značilnosti poslovanja tujih podružnic slovenskih investorjev? Banka Slovenije (2012a: 33-35) navaja podatke za tiste tuje podružnice, v katerih imajo slovenski investitorji kontrolni, to je več kot 50 % lastniški delež. Takih podružnic je bilo leta 2011 1.609, torej večina, zaposlovale so 54.365 ljudi in imele celotni prihodek 6.113,4 mio EUR. 57,5 % celotnega prihodka so realizirale z izvozom, pri čemer je več kot dve tretjini izvoza bilo znotraj skupine. Podatki kažejo: (i) da so podružnice slovenskih podjetij v tujini sicer v veliki meri usmerjene na lokalne trge držav prejemnic investicij (42,5 % celotnih prihodkov), vendar v še večji meri v izvoz (57,5 % celotnih prihodkov), ki je pretežno namenjen drugim enotam v skupini slovenskega investitorja (39,7 % celotnih prihodkov). To pomeni, da so slovenski investitorji v tujini motivirani tako z možnostjo večje prodaje na trgih držav prejemnic kot tudi z možnostjo učinkovitejše proizvodnje za druge (izvozne) trge; (ii) da so tuje podružnice tako na izvozni kot na uvozni strani močno vpete v skupino slovenskega podjetja investitorja, saj iz skupine v povprečju prihaja kar 55,9 % vsega uvoza in gre vanjo 69,1 % vsega izvoza podružnic; (iii) da so nižji stroški dela nedvomno pomemben motiv slovenskih investorjev, saj so stroški dela na zaposlenega v tujih podružnicah 13.154 EUR v primerjavi z 24.407 EUR v slovenskih matičnih podjetjih. To se kaže tudi v

bistveno nižji dodani vrednosti na zaposlenega v tujih podružnicah (17.445 EUR) kot v slovenskih matičnih podjetjih (53.988 EUR).

TABELA 6: Dobički/izgube od slovenskih izhodnih NTI v mio EUR, 2002-2011

	Čisti dobički/izgube	Reinvestirani dobički/izgube	Izplačani dobički/izgube
2002	-6,1	-13,9	7,8
2003	15,3	5,9	9,4
2004	46,1	11,6	23,7
2005	75,2	45,5	29,7
2006	144,4	99,4	45,3
2007	203,2	125,3	78,6
2008	119,2	10,6	108,5
2009	-153,4	-297,4	146,8
2010	-289,2	-369,8	82,5
2011	-93,5	-177,9	84,6

Vir: Banka Slovenije, 2012a.

Tuje podružnice slovenskih podjetij so vse do vključno leta 2008 vseskozi realizirale čiste dobičke, ki so jih slovenski investitorji deloma reinvestirali nazaj v te podružnice, deloma pa so si jih izplačevali. V letu 2009 pride do radikalnih sprememb. V razdobju 2009-2011 so tuje podružnice slovenskih podjetij realizirale čisto izgubo, ki kumulativno (536,1 mio EUR) že skoraj dosegata kumulativni čisti dobiček, ki so ga te podružnice realizirale v razdobju 2003-2008 (603,4 mio EUR).

Podatki kažejo, da je sedanja kriza močno prizadela poslovanje tujih podružnic slovenskih podjetij. Pri tem je zanimivo, da dobički, ki si jih iz poslovanja tujih podružnic izplačujejo slovenski investitorji, vseskozi ostajajo pozitivni in so v razdobju 2009-2011, ko so podružnice imele izgube, kumulativno znašali 313,5 mio EUR (Tabela 6). To je mogoče pojasniti z razlago, da so si slovenski investitorji omogočili izplačevanje dobičkov v razdobju 2009-2011 z radikalnim povečanjem negativnih reinvestiranih dobičkov, kar pomeni dezinvestiranje.

4. PODJETNIŠKO SPECIFIČNE PREDNOSTI SLOVENSКИH INVESTITORJEV V TUJINI IN NJIHOVO DELOVANJE

Analize procesov internacionalizacije slovenskih podjetij kažejo, da so potenciali slovenskega gospodarstva na tem področju precej neizkoriščeni (glej na primer Jaklič in Svetličič, 2005, 2011). Zadnji razpoložljivi podatki AJ PES-a nadalje potrjujejo, da v celotni populaciji podjetij narašča število izvoznikov, kot tudi podjetij, ki kombinirajo različne načine vstopa na tuje trge (vključno z izhodnimi NTI), narašča pa tudi povprečni delež izvoza v prodaji. Dinamika izhodne internacionalizacije je največja znotraj mikro, majhnih in srednje velikih podjetij. Vse velikostne skupine podjetij pa se po izsledkih dosedanjih raziskav v tem procesu soočajo z velikimi ovirami.

Po anketi med slovenskimi neposrednimi investitorji v tujini iz leta 2001 (Jaklič in Svetličič, 2003), kot tudi na osnovi niza kasnejših študij in študijskih primerov ugotavljamo, da so za sposobnost internacionalizacije najpomembnejše determinante usposobnjenost zaposlenih (ne le z strokovnim in poslovnim znanjem, temveč tudi s tujimi jeziki in veščinami komuniciranja v večkulturnem okolju), inovacijska sposobnost, izvozna usmerjenost in predhodne izkušnje s poslovanjem na tujih trgih (Jaklič, 2007). Omenjene determinante v zadnjem desetletju postajajo vse pomembnejše, medtem ko velikost, kapitalska intenzivnost ali panožne specifičnosti (na primer internacionaliziranost panoge), ki so imele večjo vlogo v preteklosti, ob trendu drobljenja proizvodnih verig in rastoče internacionalizacije malih in srednje velikih podjetij postajajo manj pomembne. V obdobju gospodarske krize se kot pomembnejši dejavnik hitrosti in obsega izhodne internacionalizacije pojavlja tudi dostop do finančnih virov. Dostop do financiranja je lahko še posebej pomemben zaviralni dejavnik v pogojih, ko je internacionalizacija predelovane dejavnosti večja kakor internacionalizacija storitvenih dejavnosti (kot so bančne, zavarovalne, logistične in druge poslovne storitve, ki so v današnjih pogojih menjave ključne za ohranjanje položaja na mednarodnih trgih tudi za podjetja predelovalne industrije). Če podjetja iz storitvenih dejavnosti pri prodoru na tuje trge ne sledijo podjetjem (svojim partnerjem) iz predelovalnih dejavnosti, se internacionalizacija slednjih pogosto upočasni. Tak vzorec je značilen za Slovenijo (Jaklič in Svetličič, 2003) in tudi za številne druge nove države članice EU (Svetličič in Rojec, 2003).

Dosedanje analize kažejo, da je generiranje podjetniško specifičnih prednosti najbolj intenzivno znotraj podjetij, vendar zunanje okolje pomembno vpliva na raven prednosti podjetij. Tudi pri slovenskih neposrednih investitorjih v tujini je večina potrebnih veščin in znanja pridobljenih znotraj podjetij, vendar pa so po ocenah podjetij interni sistemi vzgajanja in razvijanja človeških virov za internacionalizacijo nezadostni. Ker rast povpraševanja po kadrih, ki so usposobljeni za delo v mednarodnem poslovanju, presega razpoložljivo ponudbo, mora potrebo po hitrejšem in bolj kakovostem izobraževanju za mednarodno okolje dopolniti tudi javni izobraževalni sistem. Potrebe po izboljšanju podpornega okolja, javnih storitev in učinkovitosti spodbud se kažejo tudi izven izobraževanja, še posebej zato, ker kakovost institucionalne podpore izhodni internacionalizaciji (v številu storitev in kakovosti storitev, ki jih nudijo javne agencije) narašča v številnih državah, posebej pa v tako imenovanih hitro rastočih gospodarstvih. Uspeh izhodne internacionalizacije podjetij je pogojen tudi s kakovostjo poslovnega okolja in javnih podpornih programov, učinkovitost pa odvisna predvsem od medsebojne povezanosti programov in njihove hitre odzivnosti.

Izhajajoč iz gornjih ugotovitev in iz analize v tretjem poglavju smo s strukturiranim vprašalnikom med slovenskimi neposrednimi investitorji v tujini analizirali podjetniško specifične prednosti slovenskih investitorjev in internacionalizacijske prednosti investiranja v tujini kot determinant izhodnih NTI, ki opredeljujejo potencial in motivacijo slovenskih investitorjev za nastop v tujini ter učinke in posledice izhodnih NTI. Uporabili smo naslednjo vsebino vprašalnika za slovenska podjetja, ki investirajo v tujini (Natančnejše glej Prilogo 2):

1. Značilnosti investicij v tujini: (a) vrsta podjetja v tujini glede na delež lastniškega kapitala slovenskega investitorja, (b) način ustanovitve podjetja; ustanovitev novega podjetja ali prevzem obstoječega, (c) pristotnost podjetja na konkretnem trgu pred investicijo, (d) oblike mednarodnega poslovanja, ki jih podjetje investitor uporablja v svojem delovanju, (e) geografska razpršenost naložb oziroma države, v kateri imate investitor podjetja, (f) glavni podatki o podjetju v tujini, (h) katere poslovne funkcije opravljajo podjetja v tujini, (i) katere od poslovnih funkcij je investitor zaradi selitve aktivnosti v tujino doma opustil, (j) na čem temeljijo konkurenčne prednosti investitorjev.
2. Motivi za investiranje v tujini: Pomen različnih motivov za investiranje v tujini: motivi širitve in/ali ohranjanja trga, stroškovni motivi, strateški motivi.
3. Dejavniki izbire države/lokacije za investicijo: pomen različnih dejavnikov za izbiro konkretne investicijske lokacije: trg, bližina, poslovno okolje, spodbude idr.
4. Ovire pri investiranju v tujini: pomen različnih ovir pri investiranju v tujini: (a) doma v Sloveniji (pomanjkanje kadrov, znanj, informacij, finančnih virov, neustrezen institucionalni okvir itd.) in (b) v državi prejemnici (nestabilnost, visoki stroški, poslovna klima, investicijski okvir itd.).

5. Učinki investiranja v tujini: (a) uspešnost podjetij, vzpostavljenih v tujini, (b) učinki vzpostavitve podjetja v tujini na matično podjetje, (c) učinki vzpostavitve podjetja v tujini na položaj do partnerjev, kupcev in konkurentov.
6. Struktura prodaje in medsebojne menjave: (a) struktura izvoza in uvoza matičnega podjetja po skupinah držav, (b) pomen menjave s podjetji v tujini za celotno zunanjo trgovino matičnega podjetja, (c) struktura menjave matičnega podjetja s podjetji, ki jih ima v tujini, po skupinah proizvodov, (d) struktura prodaje podjetij v tujini po kategorijah kupcev.
7. Načrti za prihodnost: (a) načrti podjetja glede neposrednega investiranja v tujino, (b) pričakovanja glede bodočega poslovanja obstoječih podjetij v tujini.
8. Vloga države pri spodbujanju investiranja v tujini: (a) domače spodbude, ki bi bile najpomembnejše za pospešitev investiranja v tujini, (b) storitve slovenskih institucij, ki bi bile najpomembnejše za pospešitev investiranja v tujini.

Anketiranje je potekalo v maju, juniju in septembru 2012. Baza podjetij za anketiranje je bila oblikovana tako, da smo kombinirali interno bazo slovenskih podjetij z izhodnimi NTI Centra za mednarodne odnose Fakultete za družbene vede, bazo največjih in najhitreje rastičih slovenskih izvoznikov in seznam hitro rastočih podjetij, ki ga ma osnovi podatkov AJ PES redno ureja časopisna hiša dnevnik v okviru projekta Gazele). Baza je vsebovala 739 podjetij, od katerih je izpolnjene vprašalnike vrnilo 40 podjetij z izhodnimi NTI, ki so imela v tujini skupaj 356 podružnic. Po podatkih Banke Slovenije (2012a) je bilo konec leta 2011 v Sloveniji 909 podjetij z izhodnimi NTI, ki so imela skupaj 2.255 podružnic. Za oceno sprememb v motivaciji, vedenju in poslovanju slovenskih tujih investitorjev v razdobju zadnjih desetih let rezultate ankete iz leta 2012 primerjamo z rezultati ankete, ki smo jo med slovenskimi tujimi investitorji izvedli leta 2001 in ki je zajela 39 slovenskih podjetij investitorjev v tujini (podrobneje glej Jaklič in Svetličič, 2003: 5-6).

V nadaljevanju poglavja opišemo rezultate ankete, kjer najprej predstavimo anketirana podjetja z izhodnimi NTI in njihove podružnice v tujini z osnovnimi značilnostmi njihovega poslovanja, potem pa analiziramo motivacijo slovenskih podjetij za investiranje v tujini, dejavnike izbire lokacije tuje podružnice, glavne ovire za slovenske investitorje v tujini, menjavo matičnega podjetja z njegovimi podružnicami v tujini, načrte za prihodnost in pričakovanja za leto 2012 ter vlogo države pri spodbujanju izhodne internacionalizacije slovenskih podjetij.

4.1 ZNAČILNOSTI VZORČNIH PODJETIJ Z IZHODNIMI NTI (MATIČNIH PODJETIJ) IN NJIHOVIH PODRUŽNIC V TUJINI

4.1.1 Osnovne značilnosti podjetij z izhodnimi NTI (matičnih podjetij)

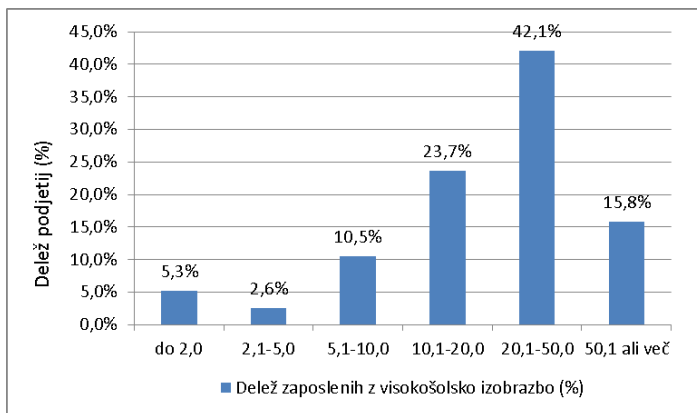
V predstavitvi osnovnih značilnosti slovenskih podjetij z izhodnimi NTI (matičnih podjetij) obravnavamo, kdaj so bila ta podjetja ustanovljena, strukturo njihovih človeških virov (kolikšen delež zaposlenih z visokošolsko izobrazbo imajo), velikost delež prihodkov namenjajo raziskavam in razvoju (R&R) in ali imajo lasten oddelek za R&R, velikost delež prihodkov namenjajo oglaševanju, katere so konkurenčne prednosti slovenskih investitorjev pri poslovanju v tujini in kakšna je bila predhodna prisotnost slovenskih investitorjev v tuji državi, v katero investirajo.

4.1.1.1 Leto ustanovitve/starost matičnih podjetij

Od 38 podjetij z izhodnimi NTI, ki so navedla podatek o letu svoje ustanovitve, jih je bilo kar 32 ustanovljeno leta 1995 ali prej, 2 v letu 2003, po 1 pa v letih 1998, 2001, 2008 in 2009. Med anketiranimi slovenskimi investitorji v tujini torej prevladujejo podjetja, ki imajo že relativno dolg staž svojega delovanja. Starejša podjetja so večinoma večja podjetja, majhna in srednje velika podjetja so v povprečju mlajša, pogosto pa velja, da so tudi ta nastala kot sateliti velikih ali s strani managerjev, ki so pridobili izkušnje v večjih podjetjih ali kot dobavitelji večjih podjetij.

4.1.1.2 Delež zaposlenih z visokošolsko izobrazbo

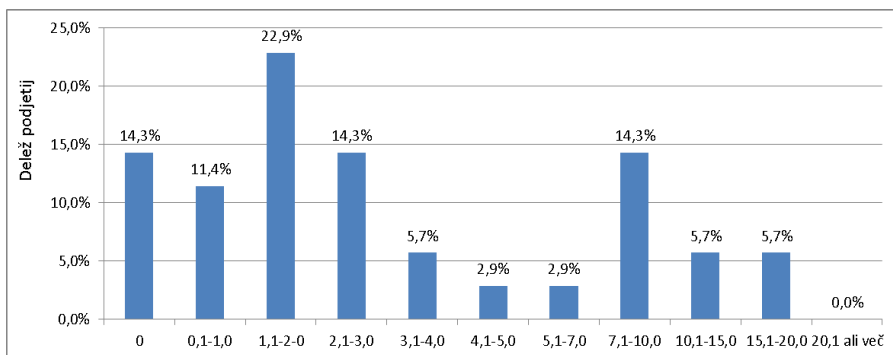
V anketiranih podjetjih z izhodnimi NTI ima v povprečju 30,4 % zaposlenih visokošolsko izobrazbo. Povprečna raven izobrazbe v matičnih podjetjih je torej bistveno višja kakor pred desetletjem, ob zadnjem anketiranju (podatek za leto 2000) je bil delež visoko izobraženih v matičnih podjetjih polovico tega, le 15,2 %. Največ podjetij, kar 42,1 % (16 podjetij) ima med 20,1 % in 50,0 % zaposlenih z visokošolsko izobrazbo, tem s 23,7 % (9 podjetij) sledijo podjetja z 10,1 %-20,0 % zaposlenih z visokošolsko izobrazbo, 15,8 % (6 podjetij) pa je je takih, ki imajo preko 50 % zaposlenih z visokošolsko izobrazbo. Največji zabeleženi delež zaposlenih z visokošolsko izobrazbo je bil 88,2 %. Velika podjetja imajo praviloma večje R&R oddelke, vendar pa so v majhnih in srednje velikih multinacionalnih podjetjih pogosto vsi bolj razvojno usmerjeni in v povprečju bolj usposobljeni in izobraženi. Izobrazbena struktura matičnih podjetij je torej nad povprečjem slovenskega podjetniškega sektorja, kar je skladno s preteklimi ugotovitvami in tudi rezultati študij o pomenu posameznih determinant, med katerimi se je usposobljenost in znanje zaposlenih pokazalo kot najpomembnejša determinanta.

SLIKA 5: Delež zaposlenih z visokošolsko izobrazbo (n=38)

Vir: Anketa 2012.

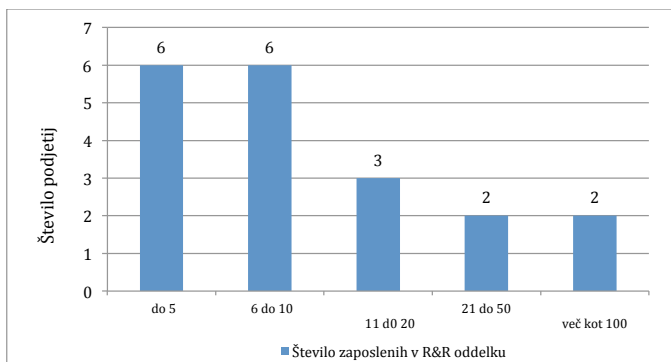
4.1.1.3 Raziskovalno razvoja (R&R) aktivnost anketiranih podjetij z izhodnimi NTI

Anketirana podjetja povprečno vlagajo 4,8 % svojih prihodkov od prodaje v R&R. Tudi v ta namen so se vlaganja v primerjavi s preteklimi vložki povečala, leta 2000 so matična podjetja v povprečju vlagala 4,1 (glej Jaklič in Svetličič 2003; 136). Od 35 anketiranih podjetij, ki so odgovorila na vprašanje o deležu prihodkov, ki jih namenjajo R&R, jih 14,3 % (5 podjetij) za te namene ne namenja nikakršnih sredstev, nadaljnjih 34,2 % (12 podjetij) pa do 2,0 %. Po drugi strani pa kar 25,7 % oziroma 9 podjetij za R&R namenja več kot 7 % svojih prihodkov. Največji zabeleženi delež prihodkov namenjen za R&R je 20 %. Lasten R&R oddelek ima 22 anketiranih podjetij, oziroma 62,9 % tistih, ki so odgovorila na to vprašanje. Dva med temi oddelki sta zelo velika, saj zaposlujeta 508 in 106 ljudi, ostali pa v povprečju 11,8 ljudi.

SLIKA 6: Delež prihodkov od prodaje, ki jih anketirana podjetja namenijo za R&R (n=35)

Vir: Anketa 2012.

SLIKA 7: Število zaposlenih v R&R oddelku (n=19)



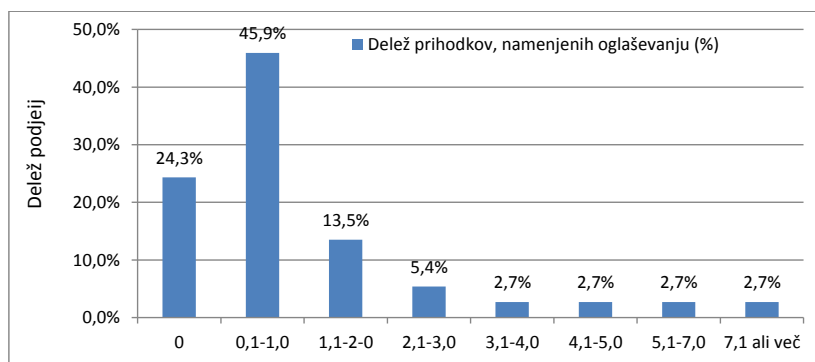
Vir: Anketa 2012.

Tudi v raziskovalno razvojni aktivnosti so vzorčna matična podjetja nad povprečjem slovenskega podjetniškega sektorja.

4.1.1.4 Izdatki za oglaševanje

Vzorčna podjetja oglaševanju v povprečju namenijo 1,7 % prihodkov od prodaje. Kar 9 od 37 podjetij oziroma 24,3 % od tistih, ki so odgovorila na vprašanje o izdatkih za oglaševanje, za oglaševanje ne namenijo nič. Nadaljnjih 17 (45,9 %) podjetij oglaševanju namenja do 1,0 % svojih prihodkov, le 2 podjetji (5,4 %) pa oglaševanju namenjata več kot 5,0 % svojih prihodkov. Največji zabeleženi delež prihodkov od prodaje, namenjen oglaševanju, je znašal 20 %. V izdatkih za oglaševanje matična podjetja ne presegajo slovenskega povprečja, številna podjetja, ki poslujejo, le na domačem trgu imajo tukaj precej večje izdatke (DMS, 2012). Izdatki za oglaševanje pa so lahko večji znotraj posameznih enot v tujini na tujih trgih, vendar podrobnejših podatkov o tem nismo sistematično beležili.

SLIKA 8: Delež prihodkov od prodaje namenjen oglaševanju (n=37)



Vir: Anketa 2012.

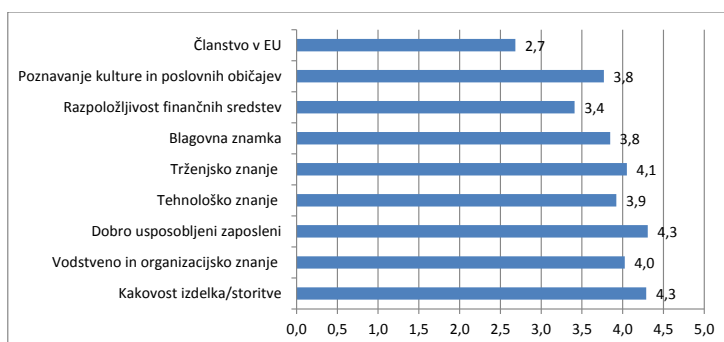
4.1.1.5 Konkurenčne prednosti slovenskih investitorjev pri poslovanju v tujini

Katere so konkurenčne prednosti anketiranih slovenskih podjetij z izhodnimi NTI pri poslovanju v tujini splošno in katere tiste pri neposrednem investiranju v tujini, ki jim dajejo prednost pred domačimi podjetji v državi prejemnici? V povprečju anketirana podjetja kar 8 od 9 konkurenčnih prednosti, katerih pomen so ocenjevala, ocenjujejo z oceno 3 = pomembno ali višje. Manj pomembna prednost je le članstvo v EU.

Najpomembnejše konkurenčne prednosti so dobro usposobljeni zaposleni, ki so kar za 89,7 % anketiranih podjetij zelo pomembni ali celo ključnega pomena (povprečna ocena 4,3 na lestvici od 1 = nepomembno do 5 = ključno), ki jim sledijo kakovost izdelka/storitve (81,6 %, povprečna ocena 4,3), trženjsko znanje (74,4 %, povprečna ocena 4,1), vodstveno in organizacijsko znanje (71,8 %, povprečna ocena 4,0), tehnološko znanje (71,2 %, povprečna ocena 3,9) itd. (Glej tudi Tabelo P.1 v Prilogi 1).

Očitno je, da sposobnost neposrednega investiranja v tujini temelji na kombinaciji različnih konkurenčnih prednosti podjetja investitorja, pri čemer sta najpomembnejši kakovost izdelka/storitve in dobro usposobljeni zaposleni. Tako zasledujejo sodobni strateški pristop, primeren za hitro spreminjajoče se poslovno okolje, ki trajnost konkurenčnih prednosti (sustainable competitive advantage) dosega na način, da podjetja neprestano gojijo več konkurenčnih prednosti hkrati in šele paleta prednosti jim omogoča večjo trajnost.

SLIKA 9: Pomembnost posameznih konkurenčnih prednosti (napram tekmečem) podjetij z izhodnimi NTI pri poslovanju v tujini; povprečna ocena pomena posamezne konkurenčne prednosti* (n=38)



Vir: Anketa 2012.

* Povprečna ocena je izračunana iz ocen anketiranih podjetij, ki so pomen vsake posamezne konkurenčne prednosti ocenjevali po naslednji lestvici: 1 = nepomembno, 2 = manj pomembno, 3 = pomembno, 4 = zelo pomembno, 5 = ključno.

Primerjava z rezultati ankete iz leta 2001 je le delno mogoča, saj so vprašani slovenski investitorji takrat ocenjevali le tri skupine konkurenčnih prednosti, namreč tehnološko, organizacijsko in trženjsko znanje. Kot sedanja, tudi anketa iz leta 2001 kaže, da sposobnost neposrednega investiranja v tujini temelji na kombinaciji različnih konkurenčnih prednosti, katerih pomen je bil ocenjen s povprečno oceno 4,2 za trženjsko znanje, 3,9 za tehnološko znanje in 3,8 za organizacijsko znanje (Jaklič in Svetličič, 2003: 124-127), torej z ocenami, ki so skoraj identične ocenam iz sedanje ankete.

4.1.1.6 Izkušnje in predhodna prisotnost slovenskih investorjev v gostujoči državi

Zanimalo nas je, če so bila anketirana podjetja z izhodnimi NTI že pred vzpostavitvijo tuje podružnice prisotna na konkretnem trgu, in kakšna je bila oblika te prisotnosti v primeru, da so bila prisotna. Od 39 podjetij, ki so odgovorila na to vprašanje, jih pred vzpostavitvijo podružnice 12 oziroma 30,8 % na konkretnem tujem trgu ni bilo prisotno; preskočila so torej druge oblike internacionalizacije in šla na konkreten trg neposredno z NTI. Večina anketiranih podjetij (69,2 %) pa je bila že pred vzpostavitvijo podružnice prisotna na konkretnem trgu in to običajno s kombinacijo različnih oblik poslovanja. Najpogostejša oblika predhodne prisotnosti je neposredni izvoz na konkreten trg (92,6 % podjetij s predhodno prisotnostjo), ki mu sledi uvoz s tega trga (85,2 %) in druge pogodbene oblike sodelovanja (70,4 %). Večina slovenskih podjetij torej uporabi stopenjski model internacionalizacije¹¹ (Welch, Luostarinen, 1979), saj so pred investiranjem na konkretnem trgu že prisotna z drugimi oblikami internacionalizacije, ob tem pa gre večina tudi najprej v bližnje države naslednice nekdanje Jugoslavije. V vsem obdobju podjetja kot najpomembnejše ocenjujejo trženjsko/marketingško znanje, vse večji pomen za konkurenčne prednosti pa v pogojih večje kompleksnosti pridobiva organizacijsko znanje, sposobnost koordinacije in vodenja.

TABELA 7: Predhodna prisotnost anketiranih podjetij z izhodnimi NTI na trgih, na katerih so vzpostavili tujo podružnico (n=27)

	Število	Delež v %
Izvoz	25	92,6 %
Pogodbene oblike sodelovanja (npr. outsourcing, licenčne pogodbe, itd.)	19	70,4 %
Uvoz	23	85,2 %
Druge oblike sodelovanja z lokalnimi podjetji	3	11,1 %
SKUPAJ	27	100,0 %

Vir: Anketa 2012.

11 V literaturi imenovan tudi Uppsalski ali evolucijski model postopne internacionalizacije.

Tudi v preteklosti (tako v devetdesetih kakor ob prelomu tisočletja) je bil tak vzorec internacionalizacije prevladujoč, in se je postopnost pokazala v vseh dimenzijah internacionalizacije; v načinih vstopa na tuje trge, v geografskem širjenju, v naboru produktnega portfelja in v prenosu poslovnih funkcij. Kljub temu pa v zadnjem vzorcu skoraj tretjina anketiranih investitorjev sledi modelu tako imenovane nekontinuitetne internacionalizacije, saj preskočijo druge oblike in takoj vstopajo na tuje trge z NTI. K temu pristopajo manjša in mlajša podjetja, ki imajo običajno večji obseg znanja in informacijsko komunikacijskih zmogljivosti, pogosto tudi izkušenj ali obstoječih poslovnih vezi in posledično še močnejše konkurenčne prednosti. Vzorci (in študijski primeri) med mlajšimi in manjšimi podjetji kažejo, da je nekontinuiran način internacionalizacije, ko podjetja hitro in sočasno (kmalu po ustanovitvi) začnejo z več načini vstopa in poslovanja in tudi z širšim produktnim portfeljem na več tujih trgih, čedalje pogostejši.

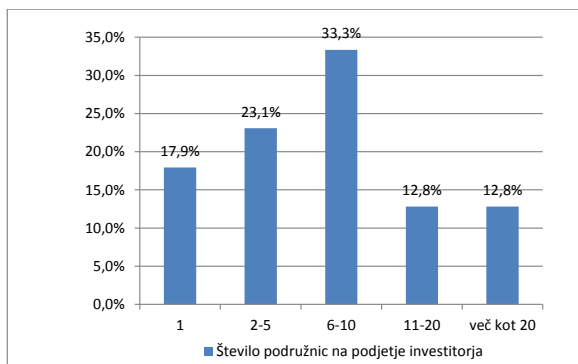
4.1.2 Osnovne značilnosti podjetij v tujini oziroma tujih podružnic

V predstavitvi osnovnih značilnosti podjetij v tujini oziroma tujih podružnic obravnavamo države prejemnice investicije in število podjetij v tujini, tip podjetja v tujini glede na lastniški delež slovenskega matičnega podjetja, način vstopa slovenskih investitorjev, osnovne podatke o obsegu in dinamiki poslovanja podjetij v tujini, usmeritev oz. strukturo prodaje podjetij v tujini, poslovne funkcije podjetij v tujini in njihov vpliv na poslovne funkcije v matičnem podjetju, ter internacionalizacijo upravljanja (državljanstvo članov uprav v podjetjih v tujini).

4.1.2.1 Države prejemnice investicije in število podružnic v tujini

Na vprašanje, koliko podružnic imajo v tujini, je odgovorilo 39 anketiranih podjetij. Vzorčna podjetja imajo v tujini skupaj 356 podružnic, povprečno ima torej matično podjetje 7 podružnic. Velika večina anketiranih podjetij (82,1 %) ima v tujini več kot eno podružnico; 23,1 % ima v tujini 2-5 podružnic, 33,3 % 6-10 podružnic, 12,8 % 11-20 podružnic in 12,8 % več kot 20 podružnic. Podjetje z največ podružnicami v tujini jih ima kar 69. Anketirana podjetja so za 100 svojih podružnic navedla državo, v kateri se podružnica nahaja; 10 podružnic je v Bosni in Hercegovini, 8 v Rusiji, 7 v Makedoniji, po 6 v Avstriji in Poljski, po 4 v Bolgariji, Češki, Srbiji, Španiji in ZDA, po 3 v Franciji, na Kosovu in v Veliki Britaniji, po 2 v Črni Gori, Italiji, Kitajski, Slovaški, Švedski in Švici, po 1 pa še v Belgiji, na Cipru, v Ekvadorju, Grčiji, Hrvaški, Irski, Južni Koreji, Kolumbiji, Latviji, Liechtensteinu, Litvi, Madžarski, Maleziji, Nemčiji, Portugalski, Turčiji in Ukrajini.

SLIKA 10: Število tujih podružnic na anketirano podjetje (n=39)



Vir: Anketa 2012.

4.1.2.2 Lastniški delež slovenskega matičnega podjetja

Na vprašanje o vrsti tuje podružnice glede na delež lastniškega kapitala slovenskega investitorja je odgovorilo 39 anketiranih podjetij, ki so navedla podatek o lastniškem deležu za 356 svojih tujih podružnic. Daleč največ je podružnic v popolni (100 %) lasti slovenskih investitorjev (takih je 69,7 %), sledijo podružnice v večinski lasti slovenskih investitorjev (teh je 23,6 %), le za vzorec (6,7 %) pa je tistih podružnic, v katerih imajo slovenski investitorji manjšinski delež. Struktura podružnic glede na lastništvo je bila zelo podobna tudi v preteklosti, podružnice v popolni in večinski lasti so bile prevladujoče tudi v devetdesetih in ob prelomu tisočletja.

TABELA 8: Vrsta tuje podružnice glede na delež lastniškega kapitala slovenskega investitorja * (n=39)

	Število	Delež v %
Podružnica v popolni lasti slovenskega investitorja (100 % lastniški delež)	248	69,7 %
Podružnica v večinski lasti slovenskega investitorja (50,1 %-99,9 % delež)	84	23,6 %
Podjetje v 50 % ali manjšinski lasti (manj kot 50 %) slovenskega investitorja	24	6,7 %
SKUPAJ	356	100,0 %

Vir: Anketa 2012.

4.1.2.3 Način vstopa slovenskih investitorjev

Na vprašanje o načinu lastniškega vstopa anketiranih slovenskih podjetij z NTI je odgovorilo 38 anketiranih podjetij, ki so navedla podatek o načinu ustanovitve za 251 svojih tujih podružnic. Slovenski investitorji v tujini najpogosteje investirajo

z ustanovitvijo lastnega novega podjetja (50,2 % vseh podružnic). Nakup lastniškega deleža v obstoječem podjetju smo zabeležili pri 34,3 % podružnic, do ustanovitve novega podjetja v obliki skupne naložbe z lokalnim partnerjem pa je prišlo pri 15,5 % tujih podružnic. Obseg sodelovanja s tujimi partnerji in rast preko prevzemov in združitvev se povečuje, leta 1998 je bilo med podružnicami na novo ustanovljenih preko 85 %, leta 2000 pa skoraj 80 % (Jaklič, Svetličič, 2003). Tudi zaradi pritiskov konkurence in potrebe po hitrejši odzivnosti zaradi nenehnih sprememb v poslovnem okolju se organska rast umika prevzemom in združitvam in oblikam z večjo stopnjo sodelovanja s tujimi partnerji.

TABELA 9: Način vstopa slovenskih investitorjev (n=38)

	Število	Delež v %
Nakup lastniškega deleža v obstoječem podjetju	86	34,3 %
Ustanovitev lastnega novega podjetja	126	50,2 %
Ustanovitev novega podjetja v obliki skupne naložbe s partnerjem	39	15,5 %
SKUPAJ	251	100,0 %

Vir: Anketa 2012.

4.1.2.4 Osnovni podatki o obsegu in dinamiki poslovanja podružnic v tujini

Anketirana podjetja smo vprašali, koliko zaposlenih, prodaje in sredstev so imela vse njihove tuje podružnice v letih 2000, 2005 in 2010. Leta 2010 so tuje podružnice anketiranih podjetij zaposlovale 19.749 zaposlenih, imele 1.646,5 mio EUR sredstev, 2.672,5 mio EUR prodaje.¹² Povprečno število zaposlenih, vrednosti prodaje in sredstev tujih podružnic na matično podjetje se je v razdobju 2000-2010 bistveno povečala (glej Tabelo 11). Opazimo pa upad povprečne vrednosti sredstev v obdobju krize.

TABELA 10: Skupna vrednost izbranih indikatorjev poslovanja tujih podružnic v 2010

	Število/vrednost
Število zaposlenih (n=38)	19.749
Prodaja v mio EUR (n=38)	2.672,5
Sredstva v mio EUR (n=34)	1.646,5

Vir: Anketa 2012.

12 Če te podatke primerjamo s podatki Banke Slovenije za tuje podružnice, v katerih imajo slovenski investitorji kontrolni delež, za 2011 (Banka Slovenije, 2012a: 34-35), je delež anketiranih tujih podjetij med vsemi podružnicami 36,3 % pri številu zaposlenih in 43,7 % pri prodaji.

TABELA 11: Povprečno število zaposlenih, vrednosti prodaje in sredstev tujih podružnic na matično podjetje v letih 2000, 2005 in 2010

	2000 (n=24)	2005 (n=25)	2010 (n=38)
Število zaposlenih	39,8	142,4	519,7
Prodaja v 1.000 EUR	546,8	202,3	703,3
Sredstva v 1.000 EUR	157,3	856,8	484,3

Vir: Anketa 2012.

4.1.2.5 Usmeritev prodaje podjetij v tujini

Anketirana slovenska podjetja z izhodnimi NTI smo vprašali, kakšna je osnovna usmeritev prodaje njihovih tujih podružnic. Na vprašanje je odgovorilo 27 investorjev, ki imajo skupaj 167 podružnic v tujini. Daleč največ tujih podružnic je v osnovi usmerjeno v prodajo na lokalni trg (76,0 %), sledi izvoz v EU in druge države (18,9 %), le 5,4 % podružnic pa največji del svoje prodaje usmerja v izvoz v Slovenijo. Struktura prodaje tujih podružnic slovenskih podjetij torej očitno kaže, da pri njih prevladuje tako imenovani tržni (‘market-seeking’) motiv, medtem ko je vzpostavitev tujih podružnic zaradi učinkovite proizvodnje (tako imenovane ‘efficiency-seeking’ NTI) značilna le za slabo eno četrtno podružnic. Taka slika je nekoliko presenetljiva, če jo primerjamo s podatki, ki jih navaja Banka Slovenije (2012a: 34-35) za tuje podružnice, v katerih imajo slovenski investorji kontrolni delež. Ti podatki za 2011 namreč kažejo, da je bil delež izvoza v celotnih prihodkih tujih podružnic kar 57,5 %, kar bi pomenilo, da je največji del aktivnosti slovenskih podružnic izvozno usmerjen in torej motiviran z možnostjo učinkovitejšje proizvodnje, ne pa z lokalnim trgom. Razlika je verjetno posledica dejstva, da so v anketi s strani podjetij povprečni deleži posameznih trgov izračunani z navadnim in ne ponderiranim povprečjem, kar daje majhnim in velikim podružnicam enako težo, medtem ko v podatkih Banke Slovenije večje tuje podružnice v izračun seveda vstopajo z večjo težo. Z drugimi besedami, medtem ko je večina slovenskih tujih podružnic usmerjena pretežno na lokalne trge, so najpomembnejše oziroma največje tuje podružnice usmerjene pretežno v izvoz in motivirane z možnostjo bolj učinkovite proizvodnje na izbranih lokacijah.

TABELA 12: Osnovna usmeritev prodaje tujih podružnic (n=27)

	Število	Delež v %
Lokalni trg	127	76,0 %
Izvoz v Slovenijo	9	5,4 %
Izvoz v države EU	16	9,9 %
Izvoz v druge države	15	9,0 %
SKUPAJ	167	100,0 %

Vir: Anketa 2012.

4.1.2.6 Poslovne funkcije podjetij v tujini in njihov vpliv na izvajanje enake funkcije v matičnem podjetju

Anketirana podjetja smo vprašali, katere poslovne funkcije opravljajo njihove podružnice v tujini. Pri 28 podjetjih, ki je odgovorilo na vprašanje, tuje podružnice največkrat opravljajo funkcijo prodaje in trženja in sicer kar v 89,3 % primerov; sledi izvajanje storitev kot osnovna dejavnost s 75,0 %, računovodstvo in finance s 67,9 %, proizvodnja (sestavljanje, proizvajanje) s 57,1 %, nabava in logistika s 57,1 % ter raziskave in razvoj s 35,7 %.

TABELA 13: Število in delež anketiranih podjetij, katerih tuje podružnice opravljajo posamezne poslovne funkcije (n=28)

	Število	Delež v %
Proizvodnja (sestavljanje, proizvajanje)	16	57,1 %
Izvajanje storitev (osnovna dejavnost)	21	75,0 %
Prodaja in trženje	25	89,3 %
Raziskave in razvoj	10	35,7 %
Nabava in logistika	16	57,1 %
Računovodstvo, finance	19	67,9 %
Kadrovska funkcija	14	50,0 %

Vir: Anketa 2012.

Tabela 14 podaja število poslovnih funkcij, ki jih opravljajo vse tuje podružnice 28 slovenskih matičnih podjetij, ki so odgovorila na to vprašanje. Po pričakovanju je slika bolj ali manj enaka kot zgoraj. Največ podružnic izvaja funkcijo prodaje in trženja, ki ji sledi sledi izvajanje storitev, računovodstvo in finance itd.

TABELA 14: Število tujih podružnic, ki opravljajo posamezne poslovne funkcije (n=28)

	Število	Delež v %
Proizvodnja (sestavljanje, proizvajanje)	38	7,9 %
Izvajanje storitev (osnovna dejavnost)	84	17,5 %
Prodaja in trženje	141	29,4 %
Raziskave in razvoj	37	7,7 %
Nabava in logistika	59	12,3 %
Računovodstvo, finance	63	13,2 %
Kadrovska funkcija	51	10,6 %
Drugo	6	1,3 %
SKUPAJ	479	100,0 %

Vir: Anketa 2012.

Primerjava Tabel 13 in 14 kaže zanimivo razliko glede opravljanja proizvodne funkcije. Medtem ko pri kar 57,1 % anketiranih investitorjih tuje podružnice opravljajo proizvodno funkcijo, je takih tujih podružnic v skupnem številu podružnic le skromnih 7,9 %. Očitno je, da med slovenskimi tujimi podružnicami dominirajo tiste, ki so namenjene opravljanju različnih spremljajočih poslovnih funkcij, predvsem prodaji in trženju. Tudi investitorji, katerih osnovna dejavnost je proizvodnja, vzpostavljajo predvsem tovrstne tuje podružnice. V tem pogledu se v zadnjih destih letih ni prav nič spremenilo; če je v anketi leta 2001 proizvodno funkcijo opravljalo 10,9 % tujih podružnic, je danes takih 7,9 %. Pri funkcijski usmeritvi podružnic se torej stopenjski vzorec internacionalizacije ohranja, selitev proizvodnje se še upočasnjuje. Študijski primeri kažejo, da se visoko tehnološke in zahtevne proizvodnje ohranja v matičnem podjetju.

Zanimalo nas je tudi, ali je zaradi dejstva, da tuje podružnice opravljajo določene poslovne funkcije, prišlo do opuščanja teh funkcij v matičnem podjetju. Tabela 15 kaže, da zaradi dejstva, da tuje podružnice opravljajo določene poslovne funkcije, v glavnem ne prihaja do opuščanja teh funkcij doma. Do največ opuščanja prihaja pri proizvodnji, kjer je 28,6 % matičnih podjetij, katerih tuje podružnice opravljajo proizvodno funkcijo, delno opustilo proizvodnjo doma. Pri prodaji in trženju je takih 20 %, kar je glede na pretežno na lokalni trg usmerjeno dejavnost večine tujih podružnic, pričakovano, pri nabavi in logistiki 14,3 %, pri računovodstvo in financah 12,5 %, ter pri izvajanju storitev 11,1 %. Pri raziskavah in razvoju ter pri kadrovske funkciji nobeno matično podjetje ni opustilo te dejavnosti doma. Do delnega opuščanja določene poslovne funkcije v matičnem podjetju zaradi vzpostavitve podružnice v tujini je torej prišlo predvsem pri proizvodnji, kar je pričakovano.

TABELA 15: Ali so matična podjetja, katerih tuje podružnice opravljajo določeno poslovno funkcijo, doma opustila izvajanje teh funkcij; v %*

	Niso opustila	Delno so opustila	Popolnoma so opustila
Proizvodnja (sestavljanje, proizvajanje)	71,4 %	28,6 %	0,0 %
Izvajanje storitev (osnovna dejavnost)	88,9 %	11,1 %	0,0 %
Prodaja in trženje	80,0 %	10,0 %	10,0 %
Raziskave in razvoj	100,0 %	0,0 %	0,0 %
Nabava in logistika	85,7 %	14,3 %	0,0 %
Računovodstvo, finance	87,5 %	12,5 %	0,0 %
Kadrovska funkcija	100,0 %	0,0 %	0,0 %

Vir: Anketa 2012.

* 100 % je število matičnih podjetij, katerih tuje podružnice opravljajo določeno poslovno funkcijo.

4.1.2.7 Državljanstvo članov uprav v podjetjih v tujini

V procesu rasti tujih podružnic je zanimivo opazovati tudi multinacionalnost vodilnih timov in vključevanje tujcev ali lokalnih managerjev v proces upravljanja. Na vprašanje o državljanstvu članov uprave v slovenskih matičnih podjetjih in njihovih tujih podružnicah je odgovorilo 38 anketiranih podjetij. Po pričakovanju v matičnih podjetjih s 96,0 % prevladujejo člani s slovenskim državljanstvom, medtem ko ima v tujih podružnicah približno polovica članov uprave slovensko državljanstvo (51,8 %), druga polovica (48,2 %) pa tuje državljanstvo.

TABELA 16: Člani uprave s slovenskim ali tujim državljanstvom v slovenskih matičnih podjetjih in njihovih tujih podružnicah (n=38)

	S slovenskim državljanstvom		S tujim državljanstvom		Skupaj	
	Število	Delež	Število	Delež	Število	Delež
V upravi v matičnem podjetju	97	96,0 %	4	4,0 %	101	100,0 %
V podjetjih v tujini – člani menedžmenta, odgovorni neposredno upravi	143	51,8 %	133	48,2 %	276	100,0 %

Vir: Anketa 2012.

Internacionalizacija upravljanja, za katero v teoriji in empiričnih raziskavah najdemo pozitivno povezanost z inovativnostjo, odzivnostjo in fleksibilnostjo organizacij, je v slovenskih matičnih podjetjih torej izjemno nizka, relativno nizka pa tudi v podjetjih v tujini. Čeprav slovenski managerji v intervjujih to utemeljujejo s potrebo po nadzoru (podružnic, ki so pretežno v popolni ali večinski lasti), pa v primeru hitre rasti multinacionalnega podjetja nizka internacionalizacija upravljanja lahko predstavlja zaviralni dejavnik.

4.2 MOTIVI ZA INVESTIRANJE V TUJINI

Kateri motivi vodijo podjetja v njihovih odločitvah za investiranje v tujini? Dunning (1993: 56-63) razlikuje štiri glavne skupine motivov: dostop do virov (resource-seeking), dostop do trga (market-seeking), učinkovito opravljanje dejavnosti (efficiency-seeking) in prisvajanje strateških prednosti (strategic asset seeking), ki se pogosto medsebojno prepletajo.

Najpomembnejši motivi anketiranih slovenskih investitorjev so: boljše pokrivanje lokalnega trga, ki je kar za 68,4 % anketiranih podjetij zelo pomemben ali celo ključnega pomena (povprečna ocena ob vstopu 3,7 na lestvici od 1 = nepomembno

do 5 = ključno), ki mu sledijo bližina kupcev (65,8 %, povprečna ocena 3,8), dolgoročno sodelovanje (65,8 %, povprečna ocena 3,8), rast lokalnega trga (63,2 %, povprečna ocena 3,8), izkoriščanje ekonomij obsega (34,2 %, povprečna ocena 3,0), sledenje strankam (31,6 %, povprečna ocena 2,9), dostop do tretjih trgov (26,3 %, povprečna ocena 3,0) in razpršitev tveganja (26,3 %, povprečna ocena 2,7). Ostali motivi so zelo pomembni ali ključni za manj kot 20 % anketiranih podjetij (podrobneje glej Tabelo P.2 v Prilogi 1). Očitna je dominacija motivov, povezanih s povečanjem prodaje na lokalnem trgu (tako imenovani 'market-seeking' motivi); delna izjema so le dolgoročno sodelovanje, izkoriščanje ekonomij obsega in razpršitev tveganja. To se ujema z dejstvom, da je za kar 76,0 % tujih podružnic lokalni trg njihov osnovni trg.

TABELA 17: Delež podjetij, ki so posamezen motiv ob vstopu ocenila za zelo pomemben oziroma ključen, v % (n=38)

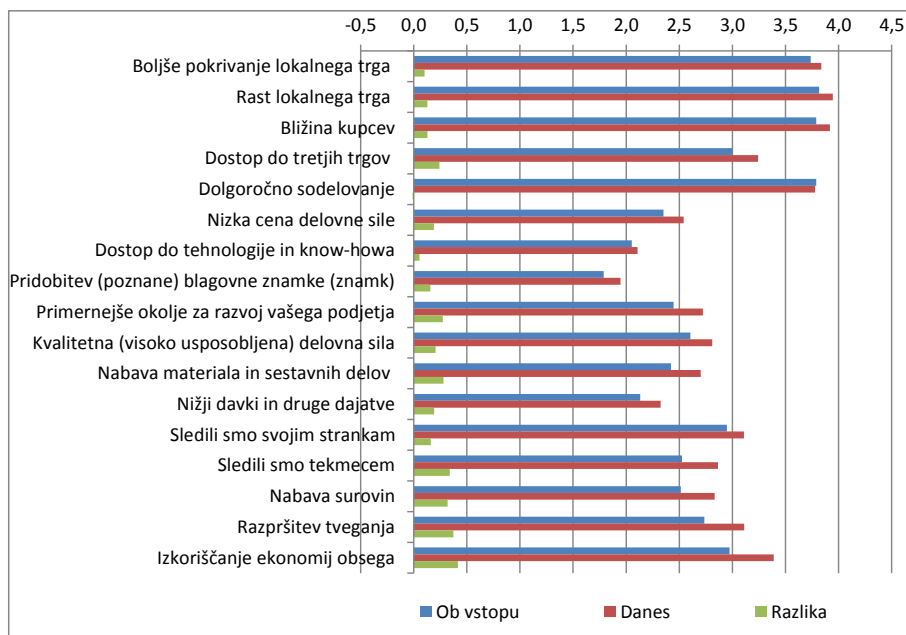
Motiv	Motiv je zelo pomemben oziroma ključen
Boljše pokrivanje lokalnega trga	68,4
Rast lokalnega trga	63,2
Bližina kupcev	65,8
Dostop do tretjih trgov	26,3
Dolgoročno sodelovanje	65,8
Nizka cena delovne sile	13,5
Dostop do tehnologije in know-howa	5,4
Pridobitev (poznane) blagovne znamke (znamk)	5,3
Primernejše okolje za razvoj vašega podjetja	10,5
Kvalitetna (visoko usposobljena) delovna sila	10,5
Nabava materiala in sestavnih delov	15,8
Nižji davki in druge dajatve	10,5
Sledili smo svojim strankam	31,6
Sledili smo tekmecem	15,8
Nabava surovin	18,9
Razpršitev tveganja	26,3
Izkoriščanje ekonomij obsega	34,2

Vir: Anketa 2012.

Motivi, ki so tipični za NTI, ki v tujini iščejo priložnosti za bolj učinkovito proizvodnjo ('efficiency-seeking' NTI), kot sta nizka cena dela, kakovost delavcev, so precej manj pomembni. Pri tem velja ponovno poudariti, da je večina slovenskih tujih podružnic usmerjena pretežno na lokalne trge, vendar so njihove najpomembnejše oziroma največje tuje podružnice usmerjene pretežno v izvoz in motivirane z možnostjo bolj učinkovite proizvodnje na izbranih lokacijah.

Relativno majhen pomen imajo tudi bolj strateško usmerjene NTI z motivi, kot so dostop do tehnologije in know-howa, pridobitev blagovnih znamk, primernejše okolje za razvoj podjetja, in NTI, ki bi jih pritegnilo privlačno poslovno okolje, kot so na primer nižji davki in druge dajatve.

SLIKA 11: Pomembnost posameznih motivov slovenskih investorjev v tujini ob vstopu na tuji trg in danes; povprečna ocena pomena posameznega motiva* (n=38)



Vir: Anketa 2012.

* Povprečna ocena je izračunana iz ocen anketiranih podjetij, ki so pomen vsakega posameznega motiva ocenjevala po naslednji lestvici: 1 = nepomembno, 2 = manj pomembno, 3 = pomembno, 4 = zelo pomembno, 5 = ključno.

Slika 11 kaže, da se od vstopa anketiranih investorjev pa do danes njihova motivacija ni bistveno spremenila. Tako kot ob vstopu tudi danes dominirajo motivi povečanja prodaje na lokalnem trgu. V tem razdobju se je najbolj povečal pomen nekaterim drugim motivom, predvsem izkoriščanju ekonomij obsega, razpršitvi rizikov, nabavi surovin, sledenju tekmecev, nabavi materiala in sestavnih delov, primernejšemu okolju za razvoj podjetja in dostopu do tretjih trgov. Vendar pa je povečanje pomena teh motivov premajhno, da bi lahko govorili o spremembah osnovnega motivacijskega vzorca slovenskih investorjev v tujini.

TABELA 18: Delež odgovorov, ki so v anketi iz leta 2001 posamezen motiv ob vstopu ocenili za zelo pomemben, v %

Motiv	Motiv je zelo pomemben
Zadržati/povečati obstoječi tržni delež na trgu države prejemnice	88,0
Rastoče povpraševanje na trgu države prejemnice	44,0
Potreba prilagajanja lokalnim okusom, boljše poprodajne storitve	59,0
Dostop do hitro rastočih trgov tretjih držav	71,0
Prisotnost na pomembnih trgih, boljše povezave s sosednjimi trgi	47,0
Nižji stroški dela	10,0
Nižji stroški surovin	10,0
Nižji transportni stroški	7,0
Nizki davki in druge dajatve	4,0
Rast podjetja	65,0
Krepitev konkurenčnega položaja	48,0
Zaposlovanje lokalnih strokovnjakov	7,0
Dostop do lokalnega znanja/tehnologije	4,0
Sledenje tekmečem	43,0
Sledenje strankam	20,0
Razpršitev tveganja	48,0
Izkoriščanje ekonomij obsega	25,0

Vir: Anketa 2001 (Jaklič in Svetličič, 2003: 114-123).

Čeprav motivi v anketah iz leta 2001 in 2012 niso povsem enako definirani, pa tudi primerjava motivov slovenskih tujih investorjev iz ankete 2001 in 2012 kaže, da se motivacija v zadnjih desetih letih ni bistveno spremenila (Primerjava Tabele 17 in 18). Tudi leta 2001 so dominirali motivi povezani z dostopom do lokalnega trga, kot so zadržanje/povečanje tržnega deleža na trgu države prejemnice, boljši dostop do tretjih trgov, sledenje tekmečem itd. Nizka cena delovne sile ni bila zelo pomembna za večji del slovenskih investorjev niti leta 2001 (10,0 % anketiranih podjetij), niti leta 2012 (13,5 %). Enako velja za kvalitetno delovno silo (7,0 % leta 2001 in 10,5 % leta 2012), nabavo lokalnih inputov, nižjih drugih stroškov, ali dostop do tehnologije. Podobno pomembni kot v preteklem desetletju so tudi strateški motivi, kot je dolgoročno sodelovanje ali rast podjetja (65,0 %) in krepitev konkurenčnega položaja (48,0 %) (iz ankete za leto 2001 ključni ali zelo pomembni za 65,8 % anketiranih podjetij, glej Tabelo 18).

4.3 DEJAVNIKI IZBIRE LOKACIJE TUJE PODRUŽNICE

Dejavniki izbire lokacije tuje podružnice dopolnjujejo sliko o motivaciji slovenskih tujih investorjev. To potrjujejo tudi Tabela 19 in Slika 12. Najpomembnejši dejavniki anketiranih slovenskih investorjev pri izbiri lokacije (države) tuje podružnice so: rast trga, ki je kar za 76,3 % anketiranih podjetij zelo pomembna ali celo ključnega pomena (povprečna ocena 3,9 na lestvici od 1 = nepomembno do 5 = ključno), ki mu sledijo velikost trga (71,1 %, povprečna ocena 3,8), ustrezna kakovost delovne sile (42,1 %, povprečna ocena 3,3) in nižji stroški dela (39,5 %, povprečna ocena 3,2), tem pa cena in kakovost lokalnih dobaviteljev, geografska in kulturna bližina (Podrobneje glej Tabelo P.3 v Prilogi 1). Najmanj pomembni dejavniki pri odločitvi za izbiro lokacije so spodbude za tuje investitorje in nižji davki.

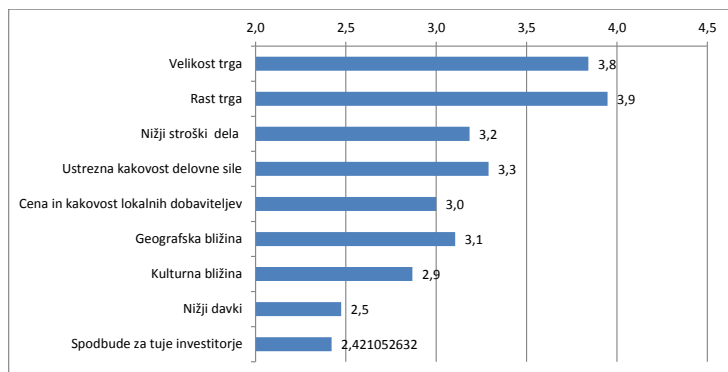
TABELA 19: Delež podjetij, ki so posamezen dejavnik izbire lokacije tuje podružnice ocenila za zelo pomemben oziroma ključen, v %* (n=38)

Dejavnik izbire lokacije	Dejavnik je zelo pomemben oziroma ključen
Velikost trga	71,1
Rast trga	76,3
Nižji stroški dela	39,5
Ustrezna kakovost delovne sile	42,1
Cena in kakovost lokalnih dobaviteljev	34,2
Geografska bližina	31,6
Kulturna bližina	28,9
Nižji davki	5,3
Spodbude za tuje investitorje	15,8

Vir: Anketa 2012.

Po pričakovanju je glavni dejavnik izbire slovenskih investorjev v tujini pri izbiri lokacije (države) za investiranje trg, oziroma njegova rast in velikost, temu z velikim zaostankom sledi cena in kvaliteta delovne sile. To ne sovpada le s rezultati o motivih, temveč tudi z funkcijsko usmeritvijo enot v tujini, kjer podobno kot konec devetdesetih še vedno prevladujejo prodajne podružnice in so proizvodne podružnice v manjšini.

SLIKA 12: Pomembnost posameznih dejavnikov izbire lokacije tuje podružnice; povprečna ocena pomena posameznega motiva* (n=38)



Vir: Anketa 2012.

* Povprečna ocena je izračunana iz ocen anketiranih podjetij, ki so pomen vsakega posameznega dejavnika ocenjevala po naslednji lestvici: 1 = nepomembno, 2 = manj pomembno, 3 = pomembno, 4 = zelo pomembno, 5 = ključno.

4.4 OVIRE PRI INVESTIRANJU V TUJINO

Teoretična in empirična literatura kaže, da je proces internacionalizacije podjetja ponavadi težak in da ga spremljajo številne ovire. Pri izbiri lokacije multinacionalna podjetja najprej izberejo širše področje oz. regijo, kjer bi postavile podružnico, potem pa se znotraj te širše geografske enote odločijo za specifičen del za lokacijo.¹³ Študije izbire lokacije potrjujejo, da podjetja izbirajo mesto investiranja z več premisleki (Ernst & Young, 2006; European Commission, 2006; Loewendahl 2009). Najprej izberejo državo, na podlagi izbranih državnih karakteristik, potem pa znotraj države poiščejo najbolj primerno regijo po kazalcih, ki jih zanimajo. Dobre makroekonomske osnove, velikost trga, geografski položaj in jezik so nekateri izmed pomembnih faktorjev, ki vplivajo na lokacijsko odločitev.

Slovenska podjetja z izhodnimi NTI smo vprašali, katere so najpomembnejše ovire za investiranje v tujini, s katerimi se soočajo doma v Sloveniji in v državi prejemnici investicije, in sicer primerjalno ob vstopu na tuji trg in danes. Tabela 20 in Slika 13 kažeta širok spekter ovir, s katerimi se soočajo slovenski investitorji v tujini.

13 Head in Mayer (2004) empirično modelirata takšne odločitve Japonskih podjetij v Evropi kot vgnezeni logit model, kjer investitorji najprej izberejo državo kot širše področje, potem pa znotraj izbrane države regijo kot ožje področje, kamor dejansko investirajo. Tako v prvi kot v drugi izbiri igra privlačnost širše in ožje regije odločilno vlogo.

Presentljivo pa je, da anketirana podjetja ovire, s katerimi se soočajo ob vstopu v povprečju ocenjujejo z oceno, ki je nižja od 3 = pomembno. Izjema sta bili le dve oviri, pomanjkanje finančnih virov v Sloveniji (povprečna ocena 3,1) in plačilna nedisciplina v državi prejemnici investicije (povprečna ocena 3,1). To seveda še zdaleč ne pomeni, da so ovire za podjetja, ki investirajo v tujini nepomembne. Preseneča tudi ocena podjetij, da se večina ovir od vstopa do danes ni zmanjšala.

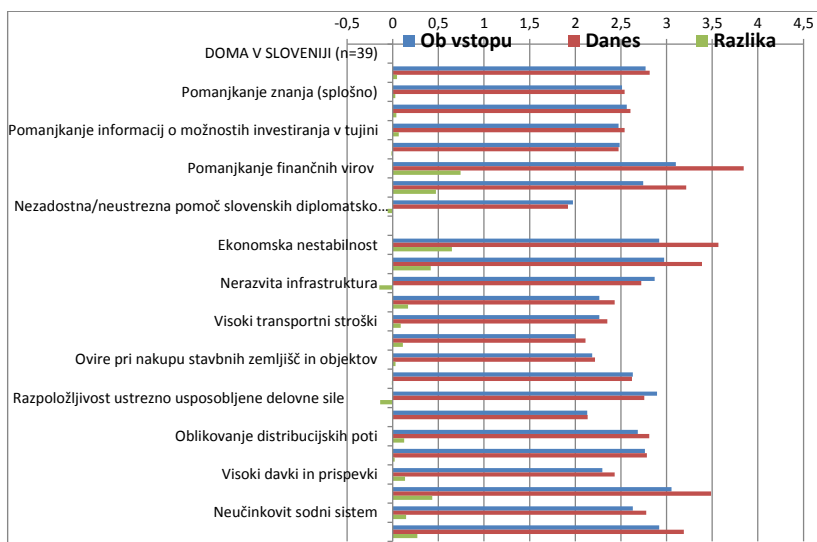
TABELA 20: Delež podjetij, ki so posamezno oviro ob vstopu ocenila za zelo pomembno oziroma ključno, v %*

Ovira	Ovira je zelo pomembna oziroma ključna
DOMA V SLOVENIJI (n=39)	
Pomanjkanje lastnih kadrov	30,8
Pomanjkanje znanja (splošno)	12,8
Pomanjkanje znanja o mednarodnem poslovanju	17,9
Pomanjkanje informacij o možnostih investiranja v tujini	15,8
Premajhne kapacitete matičnega podjetja	20,5
Pomanjkanje finančnih virov	43,6
Zagotovitev zavarovanj	30,8
Nezadostna/neustrezna pomoč slovenskih diplomatsko konzularnih predstavništev	7,7
V DRŽAVI PREJEMNICI INVESTICIJE (n=38)	
Ekonomska nestabilnost	27,0
Politična nestabilnost	21,6
Nerazvita infrastruktura	23,7
Kulturne razlike	7,9
Visoki transportni stroški	10,5
Problemi pri prenosu dobička v Slovenijo	2,7
Ovire pri nakupu stavbnih zemljišč in objektov	13,2
Koruptivno okolje	28,9
Razpoložljivost ustrezno usposobljene delovne sile	23,7
Težave pri odpuščanju zaposlenih	2,6
Oblikovanje distribucijskih poti	15,8
Neurejena zakonodaja	23,7
Visoki davki in prispevki	8,1
Plačilna nedisciplina	35,1
Neučinkovit sodni sistem	26,3
Zapleteni administrativni postopki	29,7

Vir: Anketa 2012.

Med ovirami v Sloveniji kar 43,6 % anketiranih podjetij pravi, da je pomankanje finančnih virov ob vstopu na tuji trg zelo pomembna oziroma ključna ovira; tej sledi problem pomanjkanja lastnih kadrov in zagotovitev zavarovanj s po 30,8 % premajhne kapacitete matičnega podjetja z 20,5 %, pomanjkanje znanja o mednarodnem poslovanju s 17,9 %, pomanjkanje informacij o možnostih investiranja v tujini s 15,8 % itd. Glede ovir v državi prejemnici investicije kar 35,1 % anketiranih podjetij pravi, da je plačilna nedisciplina ob vstopu na tuji trg zelo pomembna oziroma ključna ovira; tej sledi problem zapletenih administrativnih postopkov z 29,7 %, zatem sledi koruptivno okolje z 28,9 %, ekonomska nestabilnost s 27,0 %, neučinkovit sodni sistem s 26,3 %, neurejena zakonodaja, razpoložljivost ustrezno usposobljene delovne sile in nerazvita infrastruktura s po 23,7 % itd. (Podrobneje glej Tabelo P.4 v Prilogi 1). Tako rangiranje ovir v državah prejemnicah je prav gotovo tudi posledica dejstva, da slovenski investitorji daleč najpogosteje investirajo v državah naslednicah nekdanje Jugoslavije, ki so še globoko v procesu tranzicije in se soočajo s številnimi razvojnimi in institucionalnimi problemi.

SLIKA 13: Pomembnost posameznih ovir pri investiranju v tujini vstopu na tuji trg in danes; povprečna ocena pomena posamezne ovire*



Vir: Anketa 2012.

* Povprečna ocena je izračunana iz ocen anketiranih podjetij, ki so pomen vsakega posamezne ovire ocenjevala po naslednji lestvici: 1 = nepomembno, 2 = manj pomembno, 3 = pomembno, 4 = zelo pomembno, 5 = ključno.

Slika 13 kaže, da se je pomen nekaterih ovir od vstopa anketiranih investorjev pa do danes precej povečal in to pomen prav tistih ovir, ki so bile že ob vstopu najbolj pereče. Tako sta se med ovirami v Sloveniji izrazito povečala pomen pomanjkanja

finančnih virov - to je sedaj zelo pomembna oziroma ključna ovira že kar za 66,6 % anketiranih podjetij z izhodnimi NTI – in je med najbolj perečimi preprekami mednarodne rati podjetij. Med rastočimi težavami sledi problem zagotavljanja zavarovanj (48,6 %), v državah prejemnicah investicije pa se je povečal problem ekonomske (54,0 %) in politične nestabilnosti (47,7 %), plačilne nediscipline (51,3 %) ter zapletenih administrativnih postopkov (40,5 %). Delno so rastoče ovire posledica ekonomske krize, vendar pa so najbolj pereče tudi odraz slabega upravljanja in nizke kakovosti nekaterih institucij (podrobneje o tem Kunčič, 2013), kar je ekonomska kriza zgolj razkrila.

Čeprav ovire v anketah iz leta 2001 in 2012 niso povsem enako definirane, je primerjava vendarle mogoča (Primerjava Tabele 20 in 21). Ta primerjava kaže, da tako kot leta 2001 tudi danes najpomembnejše ovire za slovenske tuje investitorje ostajajo tiste, povezane s pomanjkanjem finančnih virov, težavami z zavarovanjem in pomanjkanjem lastnih kadrov. Od leta 2001 do danes pa se je precej povečal delež tistih slovenskih investitorjev, ki kot zelo pomembno oviro čuti problem koruptivnega okolja v državi prejemnici; takih podjetij je bilo leta 2001 le 10,0 %, danes pa jih je kar 28,9 %. V obeh anketah je precej podoben odstotek tistih slovenskih investitorjev, ki kot zelo pomembne ocenjuje ovire, povezane z zakonodajo in poslovnim okoljem v državi prejemnici (neurejena zakonodaja, ekonomska nestabilnost, plačilna nedisciplina, zapleteni administrativni postopki, neučinkovit sodni sistem). Po drugi strani pa je danes precej manjši tisti del slovenskih tujih investitorjev, ki kot zelo pomembno oviro čuti pomanjkanje lastnega znanja in informacij o možnostih investiranja v tujini. Kljub še vedno velikemu problemu pomanjkanja lastnih kadrov ne gre prezreti, da se je ta problem bistveno znižal. Še leta 2001 ga je kot zelo pomembnega ocenjevalo 51,6 % vprašanih podjetij, danes pa je takih le še 30,8 %. Iskanje in pridobivanje znanja potrebnega za vstop na tuje trge torej v podjetjih napreduje. Glede ovir za slovenske investitorje v tujini, je glavna razlika v tem, da le-ti danes svoje kadrovske sposobnosti, znanje in informacije o možnostih internacionalizacije ocenjujejo precej bolje kot leta 2001. Po drugi strani pa najbolj pereča problema ostajata pomanjkanje finančnih virov doma in poslovna klima v državah prejemnicah.

Močan vpliv institucionalnih faktorjev oz. pravil igre na NTI, kot denimo nivo korupcije, ki ga zaznamo v anketi, je prisoten tudi v literaturi. Kunčič (2012) vzpostavi enoten teoretičen koncept institucij, primerja različne klasifikacije institucij in razvije indikatorje kvalitete institucij za pravno državo, politična pravila in ekonomska pravila. Za Slovenijo ugotavlja, da se kakovost pravne države v zadnjem obdobju manjša tako relativno na ostale države, kot tudi absolutno znotraj Slovenije same. Same determinante NTI so prav tako odvisne od kvalitete institucij, tako neformalnih institucij, iz katere izhaja že omenjena problematike korupcije, kot formalnih institucij, kot je denimo zaščita lastninskih pravic (Kostevc in

drugi, 2007). Investicijski stroški, še posebej tisti, ki vplivajo na povečano tveganje investicij kot so kvaliteta pravnih, političnih in ekonomskih institucij, vplivajo na stroške NTI in s tem tudi na njihovo količino. Ali in drugi (2010) preiskujejo pravne institucionalne determinante (zaščita lastninskih pravic, kvaliteta pravne države in tveganje poddržavljanja) NTI na panelu držav in ugotovijo, da so robustne pokazateljice količine NTI. Prav tako, vendar z uporabo neformalnih institucij, pokažejo negativen vpliv neliberalnega javnega mnenja, kot neformalne institucije temelječe na prepričanju, na NTI v ločeni analizi Jaklič, Kunčič in Burger (2011). Poleg samega obsega NTI, vplivajo institucije tudi na posredne učinke NTI ter vrsto aktivnosti podružnic v tujini. Prüfer in Tondl (2008) raziskujeta pozitivne učinke dobrega institucionalnega okolja v obliki dobro delujoče pravne države in odkrijeta, da je ta pomembna še posebej za prelivanje pozitivnih učinkov NTI.

TABELA 21: Delež podjetij, ki so v anketi iz leta 2001 posamezno oviro ocenila za zelo pomembno, v %

Ovira	Ovira je zelo pomembna oziroma ključna
DOMA V SLOVENIJI (n=39)	
Pomanjkanje lastnih kadrov	30,8
Pomanjkanje znanja (splošno)	12,8
Pomanjkanje znanja o mednarodnem poslovanju	17,9
Pomanjkanje informacij o možnostih investiranja v tujini	15,8
Premajhne kapacitete matičnega podjetja	20,5
Pomanjkanje finančnih virov	43,6
Zagotovitev zavarovanj	30,8
Nezadostna/neustrezna pomoč slovenskih diplomatsko konzularnih predstavništev	7,7
V DRŽAVI PREJEMNICI INVESTICIJE (n=38)	
Ekonomska nestabilnost	27,0
Politična nestabilnost	21,6
Nerazvita infrastruktura	23,7
Kulturne razlike	7,9
Visoki transportni stroški	10,5
Problemi pri prenosu dobička v Slovenijo	2,7
Ovire pri nakupu stavbnih zemljišč in objektov	13,2
Koruptivno okolje	28,9
Razpoložljivost ustrezno usposobljene delovne sile	23,7
Težave pri odpuščanju zaposlenih	2,6
Oblikovanje distribucijskih poti	15,8

Neurejena zakonodaja	23,7
Visoki davki in prispevki	8,1
Plačilna nedisciplina	35,1
Neučinkovit sodni sistem	26,3
Zapleteni administrativni postopki	29,7

Vir: Anketa 2001 (Jaklič in Svetličič, 2003: 153).

4.5 UČINKI INVESTIRANJA V TUJINI NA MATIČNO PODJETJE

Pri učinkih investiranja v tujini na matično podjetje analiziramo, v kolikšni meri so se izpolnila pričakovanja investitorja glede uspešnosti tuje podružnice in kako je vzpostavitev tuje podružnice vplivala na različne vidike poslovanja matičnega podjetja in skupine kot celote.

Najpogosteje analizirani vidiki učinkov tujega investiranja na podjetje investitorja se nanašajo na mednarodno menjavo (izvozno uvozne tokove), konkurenčnost, obseg proizvodnje in zaposlenosti v matičnem podjetju. Na splošno, teorija in empirične analize napovedujejo in ugotavljajo pozitivne neto učinke izhodnih NTI na podjetje investitorja (glej Jaklič in Svetličič, 2003: 161).

4.5.1 Izpolnitev pričakovanj investitorja glede uspešnosti tuje podružnice

Od 36 anketiranih podjetij, ki so ocenila stopnjo izpolnitve pričakovanj glede uspešnosti njihovih tujih podružnic, jih je velika večina, to je 69,4 % ocenilo, da je uspešnost na ravni pričakovanj, 16,7 % da je pod pričakovanji in 13,9 %, da je nad pričakovanji. Načrtovanje je torej pri večini investitorjev realistično. Nekaj več je sicer investitorjev, pri katerih je uspešnost pod pričakovanji kot tistih, pri katerih je uspešnost nad pričakovanji.

TABELA 22: Izpolnitev pričakovanj slovenskih podjetij z NTI glede uspešnosti njihovih tujih podružnic (n=36)

	Število	Delež v %
Uspešnost je presegla pričakovanja	5	13,9
Uspešnost je na ravni pričakovanj	25	69,4
Uspešnost je pod pričakovanji	6	16,7
SKUPAJ	167	100,0 %

Vir: Anketa 2012.

4.5.2 Učinki vzpostavitve tuje podružnice na različne vidike poslovanja matičnega podjetja

Na vprašanje o učinkih vzpostavitve tuje podružnice (ali večih tujih podružnic) na različne vidike poslovanja matičnega podjetja je odgovorilo 38 anketiranih podjetij. Učinke na različne vidike poslovanja so podjetja ocenjevala z ocenami močno zmanjšanje, zmanjšanje, ni sprememb, povečanje, močno povečanje. Iz tabele 23 vidimo, da pri prav nobenem od analiziranih vidikov poslovanja ni prišlo do močnega zmanjšanja v matičnem podjetju. Še najpogosteje do zmanjšanja pride pri obsegu prodaje matičnega podjetja (15,8 % anketiranih podjetij), številu zaposlenih v matičnem podjetju (10,5 %), nabavah od slovenskih dobaviteljev (10,5 %) in obsegu proizvodnje matičnega podjetja (8,1 %). Vendar pa je delež tistih matičnih podjetij, v katerih je zaradi vzpostavitve podružnice v tujini prišlo do zmanjšanja obsega poslovanja doma, precej nizek, še posebej če ga primerjamo z deležem podjetij, ki se jim je zaradi vzpostavitve podružnice v tujini obseg poslovanja doma povečal. Delež podjetij, ki se jim je obseg poslovanja doma zaradi vzpostavitve podružnice v tujini povečal, je prav pri vseh vidikih poslovanja višji od deleža podjetij, ki se jim je obseg poslovanja doma zmanjšal. Najpogosteje je do povečanja ali močnega povečanja prišlo pri izvozu matičnega podjetja, namreč kar pri 73,7 % anketiranih podjetij, ki mu sledi obseg prodaje matičnega podjetja s 60,5 % deležem vzorčnih investitorjev, konkurenčnost matičnega podjetja s 60,5 %, število zaposlenih v matičnem podjetju s 39,5 %, obseg proizvodnje matičnega podjetja s 35,1 %, produktivnost v matičnem podjetju s 34,2 % in uvoz matičnega podjetja s 32,4 % deležem investitorjev (Tabela 23). Investicije v tujini so redko vzvod za spremembo nabavnih kanalov, anketa kaže, da pri nabavah od slovenskih dobaviteljev (78,9 % anketiranih podjetij) najpogosteje ni prišlo do sprememb. Nizke učinke (malo sprememb) je bilo zaznati tudi pri profitabilnosti matičnega podjetja (65,8 %), uvozu matičnega podjetja (64,9 %), produktivnosti v matičnem podjetju (63,2 %), raziskavah in razvoju v matičnem podjetju (60,5 %) itd.

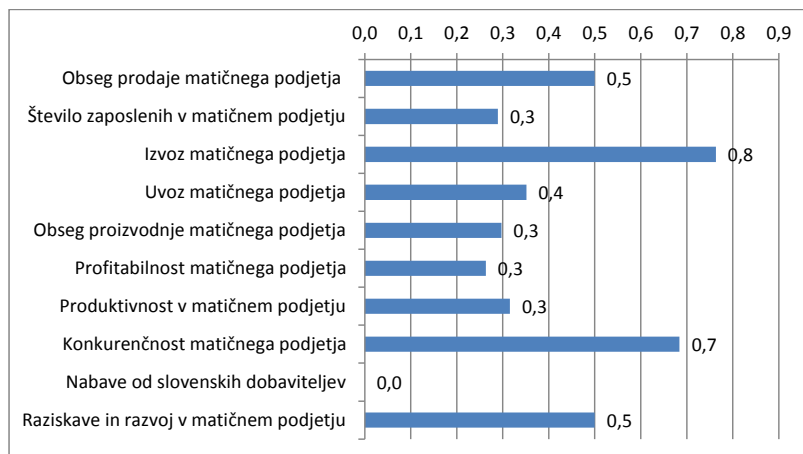
Slika 14 podaja povprečno oceno učinkov vzpostavitve tuje podružnice na različne vidike poslovanja matičnega podjetja, tako da močnemu zmanjšanju pripišemo vrednost -2, zmanjšanju vrednost -1, ni sprememb vrednost 0, povečanju vrednost +1 in močnemu povečanju vrednost +2. Povprečne vrednosti nižje od 0 pomenijo, da prevladujejo podjetja z zmanjšanjem in obratno za vrednosti višje od 0, vrednost nič pa pomeni, da v povprečju ni prišlo do sprememb. Slika kaže, da prav pri vseh vidikih poslovanja prevladujejo pozitivni učinki in matična podjetja beležijo povečanja, izjema je le nabava od slovenskih dobaviteljev, kjer je učinek nevtralen.

TABELA 23: Učinki vzpostavitve tuje podružnice na različne vidike poslovanja matičnega podjetja, odstotna porazdelitev ocen učinka* (n=38)

	Močno zmanjšanje	Zmanjšanje	Ni sprememb	Povečanje	Močno povečanje
Obseg prodaje matičnega podjetja	0,0	15,8	23,7	55,3	5,3
Število zaposlenih v matičnem podjetju	0,0	10,5	50,0	39,5	0,0
Izvoz matičnega podjetja	0,0	2,6	23,7	68,4	5,3
Uvoz matičnega podjetja	0,0	2,7	64,9	27,0	5,4
Obseg proizvodnje matičnega podjetja	0,0	8,1	56,8	32,4	2,7
Profitabilnost matičnega podjetja	0,0	5,3	65,8	26,3	2,6
Produktivnost v matičnem podjetju	0,0	2,6	63,2	34,2	0,0
Konkurenčnost matičnega podjetja	0,0	2,6	36,8	50,0	10,5
Nabave od slovenskih dobaviteljev	0,0	10,5	78,9	10,5	0,0
Raziskave in razvoj v matičnem podjetju	0,0	0,0	60,5	28,9	10,5

Vir: Anketa 2012.

* Anketirani so učinke na posamezen vidik poslovanja ocenjevali po naslednji lestvici: močno zmanjšanje, zmanjšanje, ni sprememb, povečanje, močno povečanje.

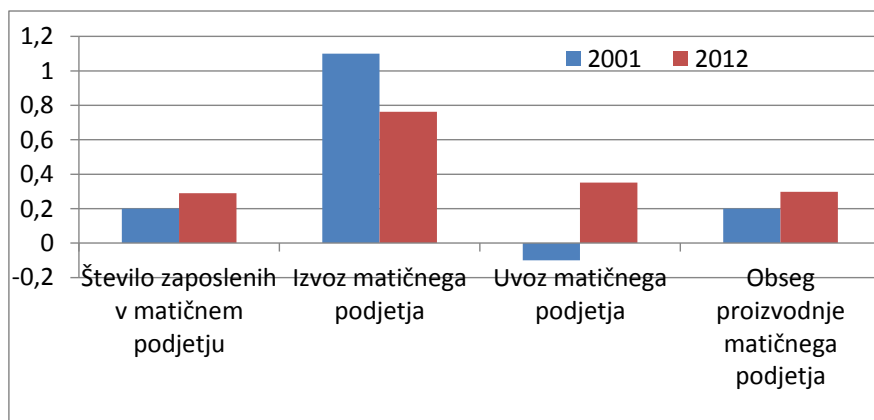
SLIKA 14: Učinki vzpostavitve tuje podružnice na različne vidike poslovanja matičnega podjetja, povprečna ocena učinka* (n=38)

Vir: Anketa 2012.

* Povprečna ocena je izračunana iz ocen anketiranih podjetij, ki so velikost učinkov ocenjevala po naslednji lestvici: -2 = močno zmanjšanje, -1 = zmanjšanje, 0 = ni sprememb, +1 = povečanje, +2 = močno povečanje.

Zanima nas tudi, kako se učinki na matično podjetje spreminjajo v času, v obdobju zadnjih desetih let. Kaj lahko ugotovimo iz primerjave učinkov vzpostavitve tuje podružnice na izbrane vidike poslovanja matičnega podjetja v anketah iz leta 2001 in 2012? Slika 15, ki podaja primerjavo povprečnih ocen učinkov, kaže, da so slovenski tuji investitorji v obeh anketah ocenili, da investiranje v tujini v povprečju povečuje zaposlenost, obseg proizvodnje, izvoz in uvoz matičnega podjetja. Največji je učinek na povečanje izvoza matičnega podjetja. Primerjava obeh anket kaže, da so anketirana podjetja v anketi iz leta 2012 višje ocenila pozitivni učinek na število zaposlenih in uvoz, učinek na izvoz matičnega podjetja je bil podoben tistemu iz ankete leta 2001, učinek na povečanje obsega proizvodnje matičnega podjetja pa je v anketi iz leta 2012 bistveno nižji kot v anketi iz leta 2001.

SLIKA 15: Primerjava učinkov vzpostavitve tuje podružnice na izbrane vidike poslovanja matičnega podjetja v anketah iz leta 2001 in 2012; povprečna ocena učinka*



Vir: Ankete 2001 in 2012.

*Povprečna ocena je izračunana iz ocen anketiranih podjetij, ki so velikost učinkov ocenjevala po naslednji lestvici: -2 = močno zmanjšanje, -1 = zmanjšanje, 0 = ni sprememb, +1 = povečanje, +2 = močno povečanje.

Delež podjetij, ki opazi kvalitativne spremembe v matičnih podjetjih, je torej še večji kakor pri kvantitativnih spremembah. Vendar so za trdnejše zaključke potrebne nadaljnje študije primerov in analize vpliva na uspešnost na ravni večjih vzorcev. Kot je razvidno že iz prej opisanih motivov in narave podružnic, so investicije v tujini še vedno (enako kakor konec devetdesetih in ob prelomu tisočletja) v prvi vrsti usmerjena v pospeševanje prodaje, veliko manj pa v prestrukturiranje in povečevanje učinkovitosti.

4.5.3 Učinki vzpostavitve tuje podružnice na izbrane vidike delovanja celotne skupine

Anketirana podjetja smo vprašali tudi, ali vzpostavitev podružnice vpliva tudi na izbrane vidike delovanja celotne skupine matičnega podjetja. Od 38 anketiranih podjetij, ki so dogovorila na to vprašanje, je velika večina ocenila, da vzpostavitev podružnice v tujini pozitivno vpliva na delovanje celotne skupine. Vzpostavitev podružnice v tujini najpogosteje vpliva na povečanje prodaje v tujini (pri 89,5 % anketiranih podjetij), ki ji sledi povečanje tržnega deleža v tujini (73,7 %) ter izboljšanje procesov poslovanja (73,7 %). Veliko investorjev opazi tudi napredek pri uvedbi novih/izboljšanih proizvodov/storitev (68,8 %) in izboljšanje dostopa do (cenejših) virov (63,2 %).

TABELA 24: Učinki vzpostavitve tuje podružnice na izbrane vidike delovanja celotne skupine matičnega podjetja, število in odstotni delež anketiranih podjetij, ki so potrdila obstoj pozitivnega učinka (n=38)

	Število	Delež v %
Izboljšanje dostopa do (cenejših) virov	24	63,2
Povečanje prodaje v tujini	34	89,5
Povečanje tržnega deleža v tujini	28	73,7
Uvedba novih/izboljšanih proizvodov/storitev	26	68,4
Izboljšanje procesov poslovanja	28	73,7

Vir: Anketa 2012.

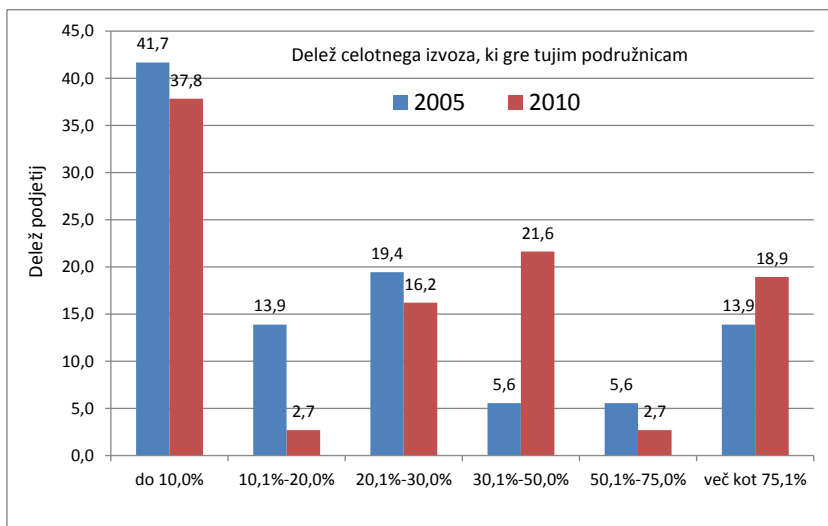
4.6 MENJAVA MATIČNEGA PODJETJA Z NJEGOVIMI PODRUŽNICAMI V TUJINI

Tuje podružnice so danes ene glavnih nosilk izvoza v svetu. Po podatkih UNCTAD-a (2012: 24) je bil leta 2011 delež izvoza tujih podružnic v celotnem svetovnem izvozu kar 33,3 %. Ob dejstvu, da prodaja podružnic že dve desetletji presega vrednost svetovnega izvoza, lahko torej tuje podružnice vidimo kot glavno orodje pospeševanja prodaje in ustvarjanja trga. Dobršen del izvoza in uvoza tujih podružnic odpade na menjavo med podjetji znotraj sistema multinacionalnega podjetja oziroma na tako imenovano znotrajpodjetniško menjavo. To je menjava med matičnim podjetjem in njegovimi tujimi podružnicami in menjava med temi podružnicami. Po podatkih OECD-ja znotrajpodjetniški izvoz v številnih državah predstavlja opazne deleže celotnega izvoza, denimo 22 % celotnega izvoza japonskih tujih podružnic, 32 % finskih, 43 % italijanskih, 47 % poljskih, 49 % nizozemskih, 50 % ameriških, 57 % kanadskih, 64 % švedskih in 65 % izvoza izraelskih tujih podružnic (Lanz in Miroudot, 2011: 14).

Pri menjavi slovenskih matičnih podjetij z njihovimi podružnicami v tujini analiziramo deleže celotnega izvoza in uvoza matičnih podjetij, ki ga le-ta opravijo s svojimi podružnicami v tujini, in strukturo tega izvoza in uvoza. Osnovna ugotovitev je, da so deleži zunanjetrgovinske menjave matičnih podjetij, ki odpadejo na tuje podružnice, precej večji na izvozni kot pa na uvozni strani. Tuje podružnice so torej v precej večji meri prodajni kot pa nabavni kanal. Z vidika slovenskega gospodarstva je to spodbudno, saj krepitev dobav s strani domačih podjetij pozitivno vpliva na gospodarsko aktivnost in rast.

Anketirana podjetja so v razdobju 2005-2010 precej povečala deleže celotnega izvoza, ki ga usmerjajo svojim tujim podružnicam. Tako so leta 2005 svojim podružnicam v povprečju izvozila četrtno (25,8 %) svojega celotnega izvoza, leta 2010 pa že skoraj tretjino (32,4 %). Povečanje deleža izvoza matičnih podjetij, ki gre tujim podružnicam, se kaže tudi v dejstvu, da so se v letu 2010 v primerjavi z letom 2005 precej povečali strukturni deleži tistih matičnih podjetij, ki večji del svojega izvoza usmerjajo svojim tujim podružnicam (glej Sliko 16). Od leta 2005 do leta 2010 se je tako povečal delež podjetij, ki tujim podružnicam izvozijo 30,1 %-50,0 % svojega izvoza z vsega 5,6 % na kar 21,6 %, delež podjetij ki tujim podružnicam izvozijo več kot 75,1 % svojega izvoza pa s 13,9 % na 18,9 %. Istočasno se je precej zmanjšal delež podjetij, ki tujim podružnicam izvozijo manj kot 20,1 % svojega izvoza, namreč s 55,6 % na vsega 40,5 %.

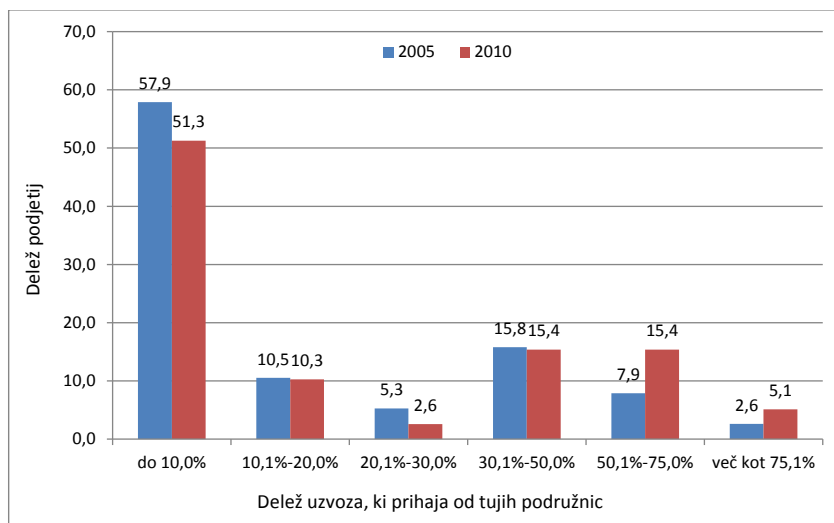
SLIKA 16: Delež celotnega izvoza matičnega podjetja, ki gre tujim podružnicam v 2005 (n=36) in 2010 (n=37), v %



Vir: Anketa 2012.

Podobnemu, čeprav nekoliko manj izrazitemu povečanju smo priča tudi pri uvozu, ki ga matična podjetja nabavljajo od svojih tujih podružnic. Tako so anketirana podjetja v razdobju 2005-2010 povečala povprečni delež celotnega uvoza, ki prihaja od njihovih tujih podružnic od 17,6 % leta 2005 na 23,8 % leta 2010. Povečanje deleža uvoza matičnih podjetij, ki prihaja od tuji podružnic, se kaže tudi v dejstvu, da so se v letu 2010 v primerjavi z letom 2005 precej povečali strukturni deleži tistih matičnih podjetij, ki večji del svojega uvoza dobivajo od svojih tujih podružnic (glej Sliko 17). Od leta 2005 do leta 2010 se je tako povečal delež podjetij, ki od tujih podružnic uvozijo 50,1 %-75,0 % s 7,9 % na 15,4 %, delež podjetij ki od tujih podružnic uvozijo več kot 75,1 % svojega uvoza pa s 2,6 % na 5,1 %. Istočasno se je zmanjšal delež podjetij, ki od tujih podružnic uvozijo manj kot 30,1 % svojega uvoza s 73,7 % na 64,2 %.

SLIKA 17: Delež celotnega uvoza matičnega podjetja, ki prihaja od tujih podružnic v 2005 (n=38) in 2010 (n=39), v %



Vir: Anketa 2012.

Primerjava s podatki iz ankete leta 2001 kaže, da se obseg znotrajpodjetniške menjave slovenskih tujih investitorjev v desetletnem razmiku povečuje. V anketi iz leta 2001 je bil delež znotrajpodjetniškega izvoza v celotnem izvozu matičnih podjetij leta 1992 14,6 %, leta 1998 pa 28,2 %, medtem ko je v anketi iz leta 2012 znašal 32,4 % (podatek za leto 2010). Na uvozni strani so bili deleži znotrajpodjetniškega uvoza leta 1992 7,8 %, leta 1995 10,3 %, leta 1998 13,6 %, leta 2005 17,6 % in leta 2010 kar 23,8 %. Vse to nakazuje, da slovenska matična podjetja od ustanovitve tujih podružnic, le-te postopoma vse bolj integrirajo v svoje delovanje.

Največji del izvoza matičnih podjetij njihovim tujim podružnicam predstavljajo končni proizvodi (35,8 %), ki jim sledijo polizdelki, vmesni izdelki in sestavni deli (26,5 %), oprema (21,3 %) in storitve (17,7 %). Pri uvozu matičnega podjetja od njegovih tujih podružnic pa so daleč najpomembnejše storitve (47,1 %), ki jim sledijo končni izdelki (27,2 %) ter polizdelki, vmesni izdelki in sestavni deli (25,0 %).

TABELA 25: Struktura izvoza in uvoza v menjavi matičnega podjetja z njegovimi podružnicami v tujini, v %

	Izvoz podjetjem v tujini (n=21)	Uvoz od podjetij v tujini (n=10)
Surovine, polizdelki, vmesni izdelki, sestavni deli	26,5	25,0
Končni izdelki	35,8	27,2
Oprema	21,3	0,6
Storitve	17,7	47,1
SKUPAJ	100,0	100,0

Vir: Anketa 2012.

4.7 NAČRTI ZA PRIHODNOST IN PRIČAKOVANJA ZA LETO 2012

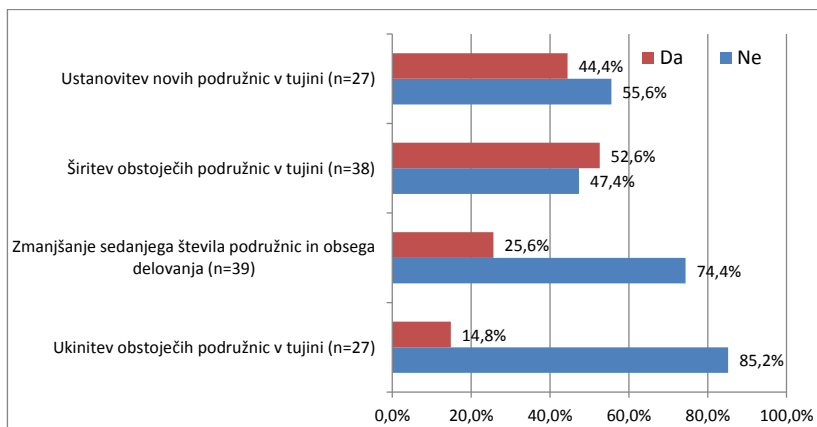
Zanimalo nas je, kakšni so načrti anketiranih podjetij z izhodnimi NTI v prihodnje in kakšna so njihova pričakovanja glede poslovanja njihovih tujih podružnic v letu 2012. Podjetja z izhodnimi NTI smo najprej vprašali ali nameravajo, ali ne nameravajo ukinjati obstoječe tuje podružnice, zmanjševati njihovo število in/ali obseg poslovanja, širiti obstoječe podružnice, ali pa ustanavljati nove.

Načrti podjetij gredo izrazito v prid nadaljne ekspanzije njihovih izhodnih NTI. Tako le 14,8 % anketiranih podjetij planira ukinitvev obstoječih podružnic v tujini, 25,6 % pa zmanjšanje njihovega števila in/ali obsega poslovanja. Po drugi strani pa večina, kar 52,6 % anketiranih podjetij planira širitev obstoječih podružnic v tujini, 44,4 % pa ustanovitev novih (Glej Sliko 18). Spiski držav, v katerih anketirana podjetja načrtujejo povečanje ali zmanjšanje števila/obsega poslovanja svojih podružnic, ne kažejo nikakršnega sistematičnega vzorca glede tega, v katerih državah načrtujejo širitev v katerih pa zmanjšanje (Glej Tabelo 26).

Slika 19 podaja precej optimističen pogled anketiranih podjetij glede poslovanja njihovih tujih podružnic v letu 2012, saj je ob siceršnji prevladi tistih, ki načrtujejo enak obseg poslovanja kot prej, delež tistih, ki načrtujejo povečanje, konsistentno bistveno večji od tistih, ki načrtujejo zmanjšanje. V letu 2012 kar 59,5 % anketiranih podjetij načrtuje povečanje prodaje in izvoza svojih tujih podružnic. Temu sledijo pričakovanja glede povečanja dobička (43,2 % anketiranih podjetij), tudi produktivnosti (41,7 %), števila zaposlenih (32,4 %) in stroškov delovne sile

(27,0 %). Anketirana podjetja zmanjšanje največkrat pričakujejo pri stroških delovne sile (16,2 %) ter pri številu zaposlenih, prodaji in dobičku (po 10,8 %).

SLIKA 18: Deleži anketiranih podjetij, ki načrtujejo povečanje ali zmanjšanje števila/obsega poslovanja svojih podružnic v tujini, v %



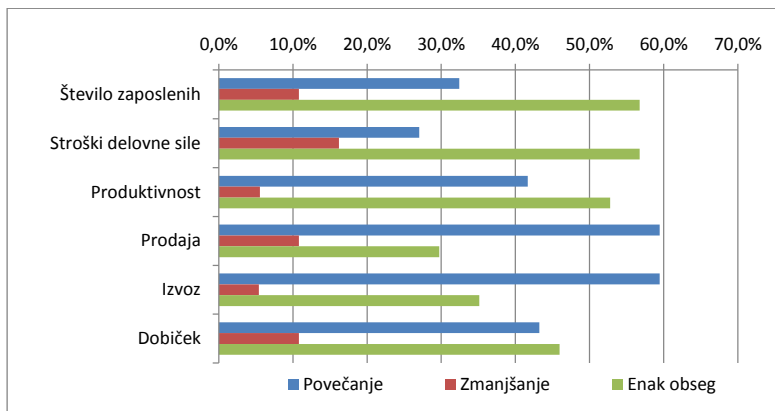
Vir: Anketa 2012.

TABELA 26: Države, v katerih anketirana podjetja načrtujejo povečanje ali zmanjšanje števila/obsega poslovanja svojih podružnic v tujini

Ukinitev obstoječih podružnic v tujini	Zmanjšanje sedanjega števila podružnic in obsega delovanja	Širitev obstoječih podružnic v tujini	Ustanovitev novih podružnic v tujini
Kjer ni profitabilnosti	Kjer ni profitabilnosti	Povsod, kjer že imamo podružnico	Kjer bodo priložnosti
Hrvaška	Hrvaška	Italija	Češka
Portugalska	Srbija	Južna Amerika	Bulgarija
Romunija		Rusija	EU
Rusija		Hrvaška,	Turčija
		Turčija	Srbija
		Italija	Črna gora
		Srbija	Evropa
		Kitajska	Amerika
		BiH	Hrvaška
			BIH
			Slovaška

Vir: Anketa 2012.

SLIKA 19: Deleži anketiranih podjetij, ki za leto 2012 napovedujejo povečanje, zmanjšanje oziroma enak obseg posameznih vidikov poslovanja svojih podružnic v tujini, v % (n=38)



Vir: Anketa 2012.

4.8 VLOGA DRŽAVE PRI SPODBUJANJU IZHODNE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH PODJETIJ

V svetu v večini držav krepijo politike spodbujanja konkurenčnosti in reindustrializacije. Mednje sodi tudi spodbujanje internacionalizacije, ki se ravno tako zelo krepí. Omenjene politike namreč skupaj s kakovostjo poslovnega okolja pomembno vplivajo na podjetniško specifične prednosti lokalnih podjetij in njihov razvoj. Pri vlogi države pri spodbujanju izhodne internacionalizacije slovenskih podjetij analiziramo, kako anketirana podjetja ocenjujejo spodbude in storitve za tuje investitorje v državah prejemnicah njihovih NTI in kako pomembne so za investiranje v tujini storitve in spodbude JAPTI-ja, Gospodarske zbornice Slovenije in slovenskih diplomatsko konzularnih predstavništvih v tujini.

4.8.1 Spodbude in storitve za tuje investitorje v državah prejemnicah NTI

Tabela 27 in Slika 20 kažeta, da so za anketirana podjetja najpomembnejše spodbude oziroma storitve, ki jih tujim investitorjem nudijo države, v katerih imajo svoje podružnice, naslednje: hitri administrativni postopki, ki so kar za 71,8 % anketiranih podjetij zelo pomembne ali celo ključnega pomena (povprečna ocena 3,7 na lestvici od 1 = nepomembno do 5 = ključno), ki jim sledijo zagotavljanje garancij in zavarovanj (48,7 %, povprečna ocena 3,5), večja zavzetost lokalnih uradnikov (48,7 %, povprečna ocena 3,2), oprostitev komunalnih prispevkov (38,5 %, povprečna ocena 3,1), spodbude za nakup stavbnih zemljišč in objektov

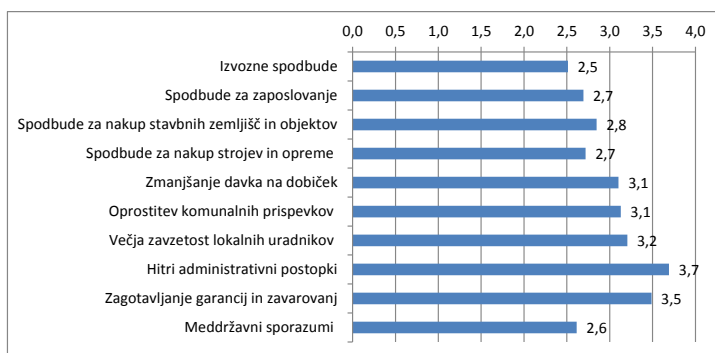
(38,5 %, povprečna ocena 2,8) in zmanjšanje davka na dobiček (35,9 %, povprečna ocena 3,1). Vse te spodbude oziroma storitve so anketirana podjetja v povprečju ocenila za več kot pomembne. Še najmanj pomembne se tujim investitorjem zdijo izvozne spodbude in spodbude za nakup strojev in opreme. Presenetljivo, pa le 30,8 % anketiranih podjetij ocenjuje spodbude za zaposlovanje za zelo pomembne ali celo ključne (povprečna ocena 2,7) (Podrobneje glej Tabelo P.5 v Prilogi 1).

TABELA 27: Delež anketiranih podjetij, ki so posamezno spodbudo oziroma storitev za tuje investitorje v državah, v katerih imajo podružnice, ocenila za zelo pomembno oziroma ključno, v % (n=39)

Spodbuda/storitev	Spodbuda oziroma storitev je zelo pomembna oziroma ključna
Izvozne spodbude	20,5
Spodbude za zaposlovanje	30,8
Spodbude za nakup stavbnih zemljišč in objektov	38,5
Spodbude za nakup strojev in opreme	23,1
Zmanjšanje davka na dobiček	35,9
Oprostitev komunalnih prispevkov	38,5
Večja zavzetost lokalnih uradnikov	48,7
Hitri administrativni postopki	71,8
Zagotavljanje garancij in zavarovanj	48,7
Meddržavni sporazumi	30,8

Vir: Anketa 2012.

SLIKA 20: Pomembnost posameznih spodbud oziroma storitev za tuje investitorje v državah, v katerih imajo anketirana podjetja podružnice; povprečna ocena pomena posamezne storitve oziroma spodbude* (n=39)



Vir: Anketa 2012.

* Povprečna ocena je izračunana iz ocen anketiranih podjetij, ki so pomen vsake posamezne spodbude oziroma storitve ocenjevala po naslednji lestvici: 1 = nepomembno, 2 = manj pomembno, 3 = pomembno, 4 = zelo pomembno, 5 = ključno.

4.8.2 Storitve in spodbude za investiranje v tujini, ki so na voljo v Sloveniji

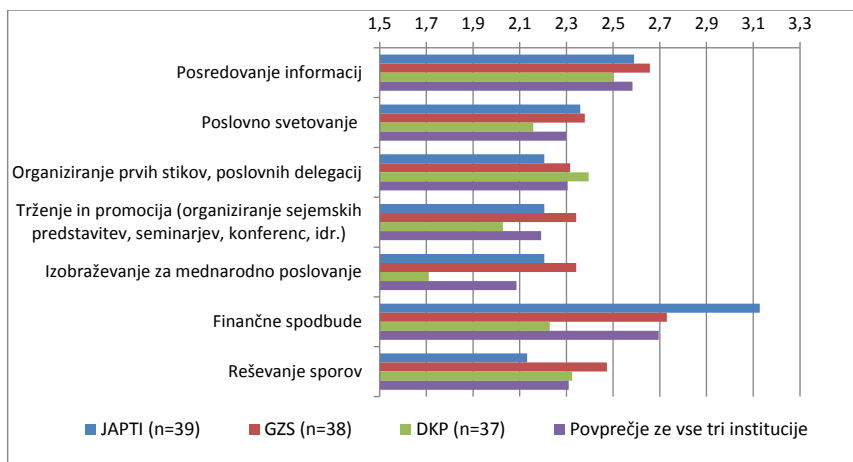
Anketirana podjetja smo vprašali, kako pomembne so spodbude za investiranje v tujini, ki jih nudijo JAPTI, Gospodarska zbornica Slovenije (GZS) in slovenska diplomatsko konzularna predstavništva (DKP) v tujini. Nekako po pričakovanjih so te storitve in spodbude za anketirana podjetja manj pomembne od storitev in spodbud, ki jih nudijo države prejemnice NTI. Tabela 28 in Slika 21 kažeta, da so za anketirana podjetja najpomembnejše spodbude oziroma storitve za investiranje v tujini, ki so na voljo v Sloveniji, naslednje: finančne spodbude, ki so zelo pomembne ali ključne za 35,8 % anketiranih podjetij (povprečna ocena 2,7 na lestvici od 1 = nepomembno do 5 = ključno), ki jim sledijo posredovanje informacij (23,5 %, povprečna ocena 2,6) in organiziranje poslovnih stikov (19,2 %, povprečna ocena 2,3). Ostale storitve in spodbude, ki so na voljo v Sloveniji – reševanje sporov, trženje in promocija, izobraževanje za mednarodno poslovanje in poslovno svetovanje – so zelo pomembne ali ključne za vsega 15 % ali manj anketiranih podjetij. Nasplošno nobena izmed analiziranih storitev in spodbud v povprečju ne dosega ocene 3 = pomembno. Če pogledamo storitve in spodbude ločeno po treh institucijah, pa so edina spodbuda, ki presežejo povprečno oceno 3 = pomembno, finančne spodbude JAPTI-ja, ki imajo povprečno oceno 3,1 in ki so zelo pomembne ali ključne za 43,6 % anketiranih podjetij (Podrobneje glej Tabelo P.6 v Prilogi 1).

TABELA 28: Delež anketiranih podjetij, ki so posamezno spodbudo oziroma storitev za investiranje v tujini, ki so na voljo v Sloveniji, ocenila za zelo pomembno oziroma ključno, v %

Spodbuda/storitev	JAPTI (n=39)	GZS (n=38)	DPK (n=37)	Povprečje za vse tri institucije
Posredovanje informacij	17,9	28,9	23,7	23,5
Poslovno svetovanje	12,8	13,5	13,2	13,2
Organiziranje prvih stikov, poslovnih delegacij	10,3	18,4	28,9	19,2
Trženje in promocija (organiziranje sejmskih predstavitev, seminarjev, konferenc, idr.)	10,3	21,1	13,9	15,1
Izobraževanje za mednarodno poslovanje	17,9	15,8	7,9	13,9
Finančne spodbude	43,6	35,1	28,6	35,8
Reševanje sporov	15,8	18,4	13,5	15,9

Vir: Anketa 2012.

SLIKA 21: Pomembnost posameznih spodbud oziroma storitev za investiranje v tujini, ki so na voljo v Sloveniji; povprečna ocena pomena posamezne storitve oziroma spodbude*



Vir: Anketa 2012.

* Povprečna ocena je izračunana iz ocen anketiranih podjetij, ki so pomen vsake posamezne spodbude oziroma storitve ocenjevala po naslednji lestvici: 1 = nepomembno, 2 = manj pomembno, 3 = pomembno, 4 = zelo pomembno, 5 = ključno.

Tri institucije, ki smo jih vključili v anketo - JAPTI, GZS in DPK - imajo glede na naravo svoje dejavnosti seveda objektivno različen pomen pri posameznih spodbudah in storitvah. Kljub temu smo z izračunom povprečnih vrednosti pomena vseh spodbud in storitev, ki jih nudijo JAPTI, GZS in DPK, poskušali oceniti, katera od treh institucij je pomembnejša za slovenske investitorje v tujini. Številke v Tabeli 29 kažejo, da so v tem pogledu razlike med tremi institucijami zelo majhne. Kot že omenjeno, izstopa samo JAPTI pri nujenju finančnih spodbud.

TABELA 29: Agregatna ocena pomena JAPTI, GZS in DPK pri nujenju spodbud oziroma storitev za investiranje v tujini, ki so na voljo v Sloveniji v %

Spodbuda/storitev	JAPTI (n=39)	GZS (n=38)	DPK (n=37)
Delež ocen 'zelo pomembno' in 'ključno' v skupnem številu vseh ocen (v %)	18,4	21,6	18,5
Povprečna ocena pomena vseh spodbud in storitev*	2,4	2,5	2,2

Vir: Anketa 2012.

* Za izračun povprečne ocene glej opombo k Sliki 17.

5. SKLEPNE UGOTOVITVE

Spremljanje razvoja domačih multinacionalnih podjetij je glede na vpliv, ki ga imajo za razvoj domačih gospodarstev, zelo pomembno. Teoretična spoznanja in empirične študije potrjujejo, da so podjetja z razvitimi načini poslovanja na mednarodnih trgih praviloma produktivnejša, inovativnejša, plačujejo višje plače in hitreje rastejo. Tveganja in ovire za nastop na mednarodnih trgih so sicer številna in poskusi prodora na tuje trge vsem ne uspejo, a v mednarodno poslovno okolje praviloma že vstopajo podjetja, ki so bolj uspešna. Svojo uspešnost pa ob prisotnosti na mednarodnih trgih pogosto še okrepijo. Racionalizacija poslovanja zaradi dostopa do cenejših virov, ohranjanje in povečevanje povračevanja in tržnih deležev, boljša informiranost in hitrejša odzivnost na poteze konkurence in spremembe v protrošnji njihovih kupcev jim omogočajo krepitev konkurenčnih prednosti.

Taki učinki so se pred desetletjem, ko je 2003 izšla prva sistematična publikacija, ki je zajela različne vidike poslovanja podjetij z neposrednimi investicijami v tujini, pokazali tudi na primeru slovenskih podjetij. Izvozniki in neposredni investitorji v tujini, pa tudi tuje podružnice, so bili v povprečju bistveno produktivnejši od podjetij, ki poslujejo le na domačem trgu, so več vlagali v R&R, med njimi je bilo več inovativnih podjetij kot med odstalimi manj internacionaliziranimi skupinami in so plačevali višje plače. Makro podatki o neposrednih investicijah v tujini zadnja leta (od rekordne ravni v letu 2007) opozarjajo na konstantno padajoč trend investiranja v tujini, od leta 2008 se neprestano zmanjšuje tudi število zaposlenih v podjetjih z neposrednimi investicijami v tujini. K tem trendom so največ pripomogla velika podjetja, ki so svoj delež med neposrednimi investitorji v tujini zelo zmanjšala. Številna podjetja s seznama »top 25 največjih slovenskih multinacionalnih podjetij« (Svetličič in Jaklič 2013, Jaklič in Svetličič, 2011) so po začetku krize poslabšala uspešnost svojega poslovanja in zmanjšala tržne deleže, prodajo, zaposlenost in sredstva v tujini. Spremembe v uspešnosti, vodenju in vedenju podjetij v procesu internacionalizacije so bile torej motiv za ponovno raziskavo o neposrednih investicijah v tujini.

Cilj monografije je bil analizirati podjetniško specifične prednosti slovenskih investitorjev v tujini in druge vidike njihovega delovanja povezanega s podružnicami v tujini in ugotoviti spremembe v posameznih vidikih poslovanja v primerjavi s preteklim desetletjem. V tem času se je namreč močno spremenilo tako

domače kakor mednarodno poslovno okolje. To lahko pomaga k identifikaciji glavnih problemov za delovanje teh podjetij, s tem pa tudi k sprejetju ukrepov ekonomske politike, ki bi vodili v izboljšanje situacije, in posledično k pospeševanju internacionalizacije slovenskih podjetij. Ugotovitve, ki so relevantne za oblikovalce ekonomske politike, se nanašajo predvsem na poznavanje osnovnih značilnosti investorjev in njihovih enot v tujini, na ovire za slovenske investitorje v tujini ter na vlogo države pri spodbujanju izhodne internacionalizacije slovenskih podjetij. Problemi, ki jih zaznavajo slovenski investitorji v tujini in večji ali manjši pomen, ki ga pripisujejo posameznim dejavnikom ter spodbudam in storitvam različnih institucij v Sloveniji, so kašipot za takšne ukrepe ekonomske politike, ki bi pritegnili več investorjev.

Glavne ugotovitve po posameznih področjih poslovanja so naslednje:

Motivi za investiranje v tujini

Najpomembnejši motivi anketiranih slovenskih investorjev so: boljše pokrivanje lokalnega trga, bližina kupcev, dolgoročno sodelovanje, rast lokalnega trga, izkoriščanje ekonomij obsega, sledenje strankam, dostop do tretjih trgov in razpršitev tveganja. Ostali motivi so zelo pomembni ali ključni za manj kot 20 % anketiranih podjetij. Očitna je dominacija motivov, povezanih s povečanjem prodaje na lokalnem trgu (tako imenovani 'market-seeking' motivi); delna izjema so le dolgoročno sodelovanje, izkoriščanje ekonomij obsega in razpršitev tveganja. To se ujema z dejstvom, da je za kar 76,0 % tujih podružnic lokalni trg njihov osnovni trg. Motivi, ki so tipični za NTI, ki v tujini iščejo priložnosti za učinkovito proizvodnjo (tako imenovane 'efficiency-seeking' NTI), kot sta nizka cena delovne sile in kvalitetna delovna sila, so precej manj pomembni. Relativno majhen pomen imajo tudi bolj strateško usmerjene NTI z motivi, kot so dostop do tehnologije in know-howa, pridobitev blagovnih znamk, primernejše okolje za razvoj podjetja, in NTI, ki bi jih pritegnilo privlačno poslovno okolje, kot so na primer nižji davki in druge dajatve. Motivi in njihovo vrednotenje ne odstopajo bistveno od motivov in njihovega rangiranja v prejšnjem desetletju. Dejstva, da so spremembe v motivaciji za neposredne investicije v tujini tako majhne kljub številnim rastočim potisnim dejavnikom v domačem in globalnem poslovnem okolju, niso spodbudna za razvoj slovenskega gospodarstva in kažejo na šibko odzivnost managementa slovenskih podjetij na poslovne tendence in je verjetno posledica kakovosti upravljanja slovenskih podjetij.

Usmeritev prodaje podjetij v tujini

Dominacijo motivov, povezanih s povečanjem prodaje na lokalnem trgu, potrjujejo tudi odgovori o tem, kakšna je osnovna usmeritev prodaje tujih podružnic. Daleč največ tujih podružnic je usmerjeno v prodajo na lokalnem trgu (76,0 %),

sledi izvoz v EU in druge države (18,9 %), le 5,4 % podružnic pa največji del svoje prodaje usmerja v izvoz v Slovenijo. Struktura prodaje tujih podružnic slovenskih podjetij torej očitno kaže, da pri njih prevladuje tako imenovani tržni (‘market-seeking’) motiv, medtem ko je vzpostavitev tujih podružnic zaradi učinkovite proizvodnje (tako imenovane ‘efficiency-seeking’ NTI) značilna le za slabo eno četrtno podružnic. Taka slika je nekoliko presenetljiva, če jo primerjamo s podatki, ki jih navaja Banka Slovenije (2012a: 34-35) za tuje podružnice, v katerih imajo slovenski investitorji kontrolni delež. Ti podatki za leto 2011 namreč kažejo, da je bil delež izvoza v celotnih prihodkih tujih podružnic kar 57,5 %, kar bi pomenilo, da je največji del aktivnosti slovenskih podružnic izvozno usmerjen in torej motiviran z možnostjo učinkovitejše proizvodnje, ne pa z lokalnim trgom. Razlika je verjetna posledica vzorčenja in dejstva, da so najpomembnejše oziroma največje tuje podružnice usmerjene pretežno v izvoz in motivirane z možnostjo bolj učinkovite proizvodnje na izbranih lokacijah, medtem ko je večina slovenskih tujih podružnic usmerjena pretežno na lokalne trge.

Ovire pri investiranju v tujino

Najpomembnejša ovira pri investiranju v tujini, s katerimi se naša podjetja, ki neposredno investirajo v tujino, soočajo doma v Sloveniji, je pomanjkanje finančnih virov. Teža te ovire se je v času finančne krize (ko je bila izvedena anketa) močno povečala in se razširila med praktično vse udeležence. Medtem ko so pred krizo mnoga podjetja navajala, da za dobre projekte ni težko zagotoviti finančnih virov, je v obdobju po krizi problem financiranja zaznan pri vseh projektih. Problem financiranja pa je tesno povezan tudi z problemi v bančnem sektorju in neučinkovitostjo slovenskih bank ter njihovo lastno zaostajanje v izhodni internacionalizaciji (zaostajanje nudenja poslovnih storitev svojim partnerjem na tujih trgih). Finačnim problemom sledi problem pomanjkanja lastnih kadrov in zagotovitev zavarovanj, premajhne kapacitete matičnega podjetja, pomanjkanje znanja o mednarodnem poslovanju in pomanjkanje informacij o možnostih investiranja v tujini. Najpomembnejša ovira v državi prejemnici investicije pa je plačilna nedisciplina, kar je nedvomno posledica tega, da naša podjetja v veliki meri vzpostavljajo podružnice v državah jugovzhodne Evrope. Tej oviri sledi problem zapletenih administrativnih postopkov, koruptivno okolje, ekonomska nestabilnost in neučinkovit sodni sistem.

Pomen nekaterih ovir se je od vstopa anketiranih investorjev pa do danes precej povečal in to pomen prav tistih ovir, ki so bile že ob vstopu najbolj pereče. Tako sta se med ovirami v Sloveniji izrazito povečala pomen pomanjkanja finančnih virov in zagotovitve zavarovanj, v državah prejemnicah investicije pa ekonomska in politična nestabilnost, plačilno nedisciplina ter zapletenost administrativnih postopkov.

Rangiranje ovir je bilo zelo podobno tudi pred desetimi leti, je pa nekaj sprememb v vrednotenju pomena ovir. V domačem okolju so zagotavljanje finančnih virov, zavarovanja so še večja prepreka kakor pred desetletjem, v tujem gostujočem okolju pa večji delež podjetij kakor v preteklosti kot velik problem vidi korupcijo ter ekonomsko in politično nestabilnost.

Čeprav je razpoložljivost ustreznih kadrov še vedno med prvimi tremi največjimi ovirami pri neposrednih investicijah v tujini, je v primerjavi z desetletjem nazaj zaznati napredek pri usposabljanju in izobraževanju ter razpoložljivosti informacij.

Učinki vzpostavitve tuje podružnice na poslovanje matičnega podjetja

Učinke na različne vidike poslovanja matičnega podjetja so respondenti ocenjevali z ocenami močno zmanjšanje, zmanjšanje, ni sprememb, povečanje, močno povečanje. Rezultati kažejo, da pri prav nobenem od analiziranih vidikov poslovanja ni prišlo do močnega zmanjšanja v matičnem podjetju. Še najpogosteje do zmanjšanja pride pri obsegu prodaje matičnega podjetja (15,8 % anketiranih podjetij), številu zaposlenih v matičnem podjetju (10,5 %), nabavah od slovenskih dobaviteljev (10,5 %) in obsegu proizvodnje matičnega podjetja (8,1 %), vendar so bila zmanjšanja teh kategorij zaznana pri manjšini podjetij. Delež tistih matičnih podjetij, v katerih je zaradi vzpostavitve podružnice v tujini prišlo do zmanjšanja obsega poslovanja doma, je nizek, še posebej če ga primerjamo z deležem podjetij, ki se jim je zaradi vzpostavitve podružnice v tujini obseg poslovanja doma povečal. Delež podjetij, ki se jim je obseg poslovanja doma zaradi vzpostavitve podružnice v tujini povečal je prav pri vseh vidikih poslovanja višji od deleža podjetij, ki se jim je obseg poslovanja doma zmanjšal. Najpogosteje je do povečanja ali močnega povečanja prišlo pri izvozu matičnega podjetja, namreč kar pri 73,7 % anketiranih podjetij, ki mu sledi obseg prodaje matičnega podjetja s 60,5 %, konkurenčnost matičnega podjetja s 60,5 %, število zaposlenih v matičnem podjetju s 39,5 %, nato sledi obseg proizvodnje matičnega podjetja s 35,1 %, produktivnost v matičnem podjetju s 34,2 %, uvoz matičnega podjetja s 32,4 % itd. Do sprememb najpogosteje ni prišlo pri nabavah od slovenskih dobaviteljev (78,9 % anketiranih podjetij), profitabilnosti matičnega podjetja (65,8 %), uvozu matičnega podjetja (64,9 %), produktivnosti v matičnem podjetju (63,2 %) ter raziskavah in razvoju v matičnem podjetju (60,5 %).

Načrti za prihodnost

Načrti anketiranih podjetij glede prihodnjih NTI v tujino v večini primerov kažejo željo po nadaljni ekspanziji njihovih izhodnih NTI in rast multinacionalnih podjetij. Tako le 14,8 % anketiranih podjetij načrtuje ukinitve obstoječih podružnic v tujini, 25,6 % pa zmanjšanje njihovega števila in/ali obsega poslovanja. Nasprotno pa kar 52,6 % anketiranih podjetij planira širitev obstoječih podružnic

v tujini, 44,4 % pa ustanovitev novih. Vzorčna podjetja so očitno nad povprečjem uspešnosti poslovanja slovenskih podjetij in tudi nad povprečjem poslovanja in načrtov neposrednih investorjev v tujini, saj makro podatki (kot je prikazano v drugem poglavju) kažejo trend upadanja neposrednih investicij v tujini in tudi krčenje matičnih podjetij.

Storitve in spodbude za investiranje v tujini, ki so na voljo v Sloveniji

Anketirana podjetja smo vprašali, kako pomembne so spodbude za investiranje v tujini, ki jih nudijo JAPTI, Gospodarska zbornica Slovenije (GZS) in slovenska diplomatsko konzularna predstavništva (DKP) v tujini. Za anketirana podjetja so najpomembnejše naslednje spodbude oziroma storitve: finančne spodbude, posredovanje informacij in organiziranje poslovnih stikov. Ostale storitve in spodbude, ki so na voljo v Sloveniji – reševanje sporov, trženje in promocija, izobraževanje za mednarodno poslovanje in poslovno svetovanje – so zelo pomembne ali ključne za vsega 15 % ali manj anketiranih podjetij. Splošno pa nobena izmed analiziranih storitev in spodbud v povprečju ne dosega ocene ‚pomembno‘. Če pogledamo storitve in spodbude ločeno po treh institucijah, pa so edina spodbuda, ki presežejo povprečno oceno 3 = pomembno, finančne spodbude JAPTI-ja, ki imajo povprečno oceno 3,1 in ki so zelo pomembne ali ključne za 43,6 % anketiranih podjetij.

Spremembe v vedenju slovenskih podjetij, ki investirajo v tujini

Stanje slovenskih izhodnih NTI se je od leta 2001 do leta 2012 povečalo za več kot petkrat, to je od 1.120,4 mio EUR na 5.911,3 mio EUR. S tem v zvezi se postavlja vprašanje, ali je tak velik kvantitativni skok prinesel tudi spremembe v vedenju slovenskih podjetij, ki investirajo v tujini. Za odgovor na to vprašanje smo primerjali izbrane rezultate anket med slovenskimi tujimi investitorji iz leta 2012 in leta 2001, kjer gre za panelne podatke (Podrobneje glej Jaklič and Svetličič, 2003: 5-6). Primerjava pokaže naslednje:

- Motivacija slovenskih podjetij za investiranje v tujini se v zadnjih desetih letih ni bistveno spremenila. Kot danes so tudi leta 2001 bili najpomembnejši motivi povezani z dostopom do lokalnega trga, kot so zadržanje/povečanje tržnega deleža na trgu države prejemnice, boljši dostop do tretjih trgov, sledenje tekmečem itd. Nizka cena delovne sile ni bila zelo pomembna za večji del slovenskih investorjev ne leta 2001 (10,0 % anketiranih podjetij), niti ni danes (13,5 %). Enako velja za kvalitetno delovno silo (7,0 % leta 2001 in 10,5 % leta 2012), nabavo lokalnih inputov, nižjih drugih stroškov, ali dostop do tehnologije. Precej enako pomembni so tudi strateški motivi, kot je dolgoročno sodelovanje, rast podjetja in krepitev konkurenčnega položaja. Spremembe v strateškem načrtovanju vzorčnih podjetij niso zaznane.
- Tudi pri ovirah, s katerimi se soočajo slovenski tuji investitorji v zadnjih desetih letih ni bistvenih sprememb; tako kot leta 2001 tudi danes najpomembnejše

ovire za slovenske tuje investitorje ostajajo tiste, povezane s pomanjkanjem finančnih virov, težavami z zavarovanjem in pomanjkanjem lastnih kadrov. Od leta 2001 do danes pa se je precej povečal delež tistih slovenskih investitorjev, ki kot zelo pomembno oviro čuti problem koruptivnega okolja v državi prejemnici; takih podjetij je bilo leta 2001 le 10,0 %, danes pa jih je kar 28,9 %. V obeh anketah je precej podoben odstotek tistih slovenskih investitorjev, ki kot zelo pomembne ocenjuje ovire, povezane z zakonodajo in poslovnim okoljem v državi prejemnici (neurejena zakonodaja, ekonomska nestabilnost, plačilna nedisciplina, zapleteni administrativni postopki, neučinkovit sodni sistem). Po drugi strani pa je danes precej manjši tisti del slovenskih tujih investitorjev, ki kot zelo pomembno oviro čuti pomanjkanje lastnega znanja in informacij o možnostih investiranja v tujini. Kljub še vedno velikemu problemu pomanjkanja lastnih kadrov ne gre prezreti, da se je ta problem bistveno znižal; če ga je še leta 2001 kot zelo pomembnega ocenjevalo 51,6 % vprašanih podjetij, je takih danes le še 30,8 %. Med ovirami za slovenske investitorje v tujini, se torej zdi glavna razlika v tem, da le-ti danes svoje kadrovske sposobnosti, znanje in informacije o možnostih internacionalizacije ocenjujejo precej bolje kot leta 2001. Po drugi strani pa najbolj pereča problema ostajata pomanjkanje finančnih virov doma in poslovna klima v državah prejemnicah.

- Slovenski investitorji v tujini so v obeh anketah ocenili, da investiranje v tujini v povprečju povečuje zaposlenost, obseg proizvodnje, izvoz in uvoz matičnega podjetja. Največji je učinek na povečanje izvoza matičnega podjetja. Primerjava obeh anket pa kaže, da so anketirana podjetja v anketi iz leta 2012 višje ocenila pozitivni učinek na število zaposlenih in uvoz, učinek na izvoz matičnega podjetja je bil podoben tistemu iz ankete leta 2001, učinek na povečanje obsega proizvodnje matičnega podjetja pa je v anketi iz leta 2012 bistveno nižji kot v anketi iz leta 2001. Sklepamo lahko, da je relokaciji proizvodnje nove investicije doma ne sledijo in da bi bil agregatni upad zaposlenosti brez neposrednega investiranja v tujini še višji.
- Dobršen del celotne zunanjetrgovinske menjave slovenskih investitorjev v tujini (matičnih podjetij) odpade na menjavo z njihovimi tujimi podružnicami oziroma na tako imenovano znotrajpodjetniško menjavo. Delež znotrajpodjetniške menjave v celotni zunanjetrgovinski menjavi slovenskih matičnih podjetij se stalno povečuje. V anketi iz leta 2001 je bil povprečni delež znotrajpodjetniškega izvoza v celotnem izvozu matičnih podjetij leta 1992 14,6 %, leta 1998 pa 28,2 %, medtem ko je v anketi iz leta 2012 znašal 32,4 % (podatki za leto 2010). Na uvozni strani so bili deleži znotrajpodjetniškega uvoza leta 1992 7,8 %, leta 1995 10,3 %, leta 1998 13,6 %, leta 2005 17,6 % in leta 2010 23,8 %. Vse to nakazuje, da slovenska matična podjetja od ustanovitve tujih podružnic, le-te postopoma vse bolj integrirajo v svoje delovanje.

Če ugotovitve strnemo, lahko med vzorci internacionalizacije z neposrednimi investicijami v tujino opazimo več podobnosti kakor razlik. Na agregatni ravni

je gotovo največja razlika v velikostni strukturi neposrednih investitorjev v tujini, če so preteklosti velika podjetja (z nad 500 zaposlenimi) po številu predstavljala dobro četrtino vseh investitorjev, je njihov delež desetletje kasneje dobra šestina (cca 17 %), mnoga med njimi pa so v zadnjih letih po gospodarski krizi poslabšala poslovanje in izgubila tudi tržne deleže v tujini. To posebej velja za nekatera starejša velika podjetja, ki se tudi v zadnjem desetletju niso uspela znebiti vpliva politike in vzpostaviti učinkovitega upravljanja. S tem se je nekoliko zmanjšal tudi njihov vpliv v agregatnih tokovih in vedenjskih vzorcih preučevanje skupine podjetij, še vedno pa močno prispevajo k negativnim trendom. Majhna in srednje velika podjetja, ki med neposrednimi investitorji izrazito prevladujejo, so najverjetnejši nosilci sprememb in če jih obravnavamo ločeno opazimo večjo razpršenost motivov, ovir in tudi hitrejša in bolj razpršene investicije. V prihodnosti je tako manj verjetno, da bi velika podjetja okrepila svojo mednarodno rast in razvoj. Številna podjetja, ki so nekaj uvrščala na seznam največjih slovenskih multinacionalk izgubljajo svojo vrednost (tudi kot prevzemne tarče). Bolj optimistična pa so pričakovanja za rast internacionaliziranih majhnih in srednje velikih podjetij, tako imenovanih mini-multinacionalnih podjetij, ki poleg neposrednih investicij v tujino kombinirajo tudi druge oblike mednarodnega poslovanja. Razvoj gospodarstva, rast produktivnosti in nova delovna mesta je v majhni državi kot je Slovenija močno odvisen od ravno tega segmenta gospodarstva in njegove internacionalizacije. Njihov uspeh je ob številnih propadih in neuspehih velikih podjetij še težji, zato je sledenje ovir in vzpostavljanje kakovostnega poslovnega okolja in učinkovitih institucij zelo pomembno.

LITERATURA

- Aharoni, Y. in S. Hirsch. 1993. Developing the Competitive Potential of Technology-Intensive Industries – A Theoretical Framework and Policy Implications. *Development and International Cooperation*, 9.
- Antras, P. 2003. Firms, contracts, and trade structure. *Quarterly Journal of Economics*, November, 2003. str. 1375–1418.
- A. T. Kearney. 1998. *FDI Confidence Index: Global Business Policy Council* 1 (2). Alexandria: A. T. Kearney Inc.
- AT Kearney. 2004. *FDI Confidence Index*. Global Business Policy Council. Alexandria, USA.
- Balakrishnan, K. 1975. Indian Joint Ventures Abroad: A Case Study of Foreign Investment from the Developing Countries. A Research Proposal Mimeo.
- Banka Slovenije. 2012a. *Neposredne naložbe 2012*. Ljubljana: Banka Slovenije.
- Banka Slovenije. 2012b. Ekonomski odnosi Slovenije s tujino, september. Ljubljana: Banka Slovenije.
- Barlett, C. A. in S. Ghosal. 1989. *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Bonturi, M. in K. Fukasaku. 1993. Globalisation and intra-firm trade: An empirical Note. *OECD Economic studies*, No.20. Paris.
- Burger, A., A. Jaklič in M. Rojec. 2008. Exporting and Company Performance in Slovenia: Self-Selection and/or Learning by Exporting? *Ekonomicky časopis*, 56 (2): 131-153.
- Brennan 2010. 'The Emergence of Southern Multinationals: Their Impact on Europe' Palgrave Macmillan.
- Business International & Creditanstalt. 1992. *1992 East European Investment Survey*. Dunaj: Business International.
- Buckley, P. J., in Casson, M. 1993. Economics as an imperialist social science. *Human Relations*, 46(9), 1035–1052.
- Cantwell, J. 1989. *Technological innovation and multinational corporations*. London: Basil Blackwell Ltd.
- Cantwell, J. 1994. Transnational Corporations and Innovatory Activities. United Nations Library on Transnational Corporations, 17, UNCTAD Program on Transnational Corporations. London, New York: Routledge.
- Castelani, D. in A. Zanfei. 2005. Multinational Firms and Productivity spillovers: the role of firms heterogeneity, *Paper presented at EIBA 2005*.
- Caves, Richard E. 2007. *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. 3d ed. Cambridge: Cambridge University Press.
- Coase, R. 1937. The nature of the firm. *Economica*, 4: 386-405.
- Conner, K. R. 1991. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17 (1): 121–154.
- Contractor, F. J., K.S. Kundu in C.C: Hsu. 2003. A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of International Business Studies*, let. 34, št. 1, januar, str. 5–18.
- Dunning, J. H. 1981. Explaining the international direct investment position of countries towards a dynamic or developmental approach. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 119.
- Dunning, J. H. 1988. *Explaining International Production*. London: Unwin Hyman.

- Dunning, J. H. 1993. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham: Addison-Wesley.
- Dunning, J. H. 1996. The Nature of Transnational Corporations and their Activities. V: UNCTAD, *Transnational Corporations and World Development*. International Thompson Business Press.
- Dunning, J. H., in R. Narula. 1996. *Foreign direct investment and governments, catalysts for economic restructuring*. London, New York: Routledge.
- Eriksson, K., J. Johanson, A. Majkgård in D. D. Sharma. 1997. Experimental Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, 28, str. 337–360.
- Forbes. Capital Hospitality Index. <http://www.forbes.com/lists/>
- Forsgren, M. 2002. The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review. *International Business Review*, 11, str. 257–278.
- Grunfeld, L. in F. Sanna-Randaccio. 2005. Who buys whom in international oligopolies with FDI and technology transfer. *Paper presented at EIBA 2005*.
- Hedlund, G. and A. Kverneland. 1983. Are Entry Strategies for Foreign Markets Changing? The Case of Swedish Investments in Japan. V: Buckley, P. in Ghauri, P. (ur.), *The Internationalization of the Firm: A Reader*. London: The Dryden Press.
- Helpman E., M. J. Melitz in S. R. Yeaple. 2004. Export versus FDI with Heterogeneous Firms. *American Economic Review*, 94 (1): 300–316.
- Hymer, S. H. 1976. *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Iwaki, H. 1995. Market Integration Through Multinational Companies and its Implications: An Analysis of Japanese Multinationals. *Tokyo Club Papers*, št. 8.
- Jaklič, A. 2004. *The Impact of Firms' Factor Endowments on the Creation of Multinational Enterprises*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Jaklič, A. 2006. Razvojna vloga slovenskih multinacionalk. *Teorija in praksa*, letn. 43, št. 1/2, str. 123–144.
- Jaklič, A. in M. Svetličič. 2003. *Enhanced Transition Through Outward Internationalization*. Aldershot: Ashgate.
- Jaklič, A. in M. Svetličič. 2005. *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jaklič, A. in M. Svetličič. 2011. Multinationals from Slovenia - nano size, but giga important. V: Brennan, Louis (ur.). *The emergence of Southern multinationals : their impact on Europe*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, str. 130–148.
- Jaklič, A. in Svetličič, M. 2011a. Chapter 10 - Slovenia's global players. V: Sauvant, Karl P. (ur.), Govitrikar, Vishwas (ur.), Davies, Ken (ur.). *MNEs from emerging markets : new players in the world FDI market*. New York: Vale Columbia Center on Sustainable International Investment, str. 336–359.
- Jaklič, M. 1994. *Strateško usmerjanje gospodarstva*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Jaklič, M. 1999. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Johanson, J. in L. G. Mattsson. 1986. International marketing and internationalization Processes – a network approach. V: Paliwoda, S. in Turnbull, P. N. (ur.), *Research in International Marketing*. London: Croom Helm.
- Johanson, J. in L. G. Mattsson. 1988. Internationalization in industrial systems – a network approach. V: Hood, N. (ur.), *Strategies for Global Competition*. London: Croom Helm.

- Johanson J. in J.-E. Vahlne. 1977. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1): 23–32.
- Johanson, J., in J.-E. Vahlne. 1990. The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
- Johanson, J., in J.-E. Vahlne. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411–1431.
- Johanson, J., F. Wiedesheim-Pau. 1975. The internationalisation of the firm – Four Swedish cases. *Journal of International Business Studies*, oktober, str. 305–322.
- Kogut, B. in U. Zander. 1993. Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, str. 625–646.
- Kuada, J. in O. J. Sorensen. 2000. *Internationalization of Companies from Developing Countries*. New York, London, Oxford: International Business Press and Haworth Press Inc.
- Lall, S. 1993. *Transnational corporations and economic development*. UN Library on Transnational Corporations. London: Routledge.
- Lanz, R in S. Miroudot. 2011. Intra-Firm Trade: Patterns, Determinants and Policy Implications. OECD Trade Policy Papers, No. 114. OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/5kg9p39lrwnn-en>
- Luostarinen, R. 1970. *Foreign Operations of the Firm*. Helsinki, Finland.
- Luostarinen, R. 1979. Internationalization of the firm. *Acta Academiae Oeconomicae*, series A: 30, Helsingiensis, Helsinki.
- Luostarinen, R. 1989. The Internationalisation of the firm (third edition). *Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis*, Helsinki School of Economics, Helsinki.
- Luostarinen, R. 1994. *Internationalisation of Finnish Firms and their Response to Global Challenges*. UNU World Institute for Development Economic Research (UNU/WIDER).
- Macharzina, K. in J. Engelhard. 1991. Paradigm Shift in International Business Research: From Partist to Eclectic Approaches to the GAINS Paradigm. *Management International Review*, Special Issue, 31, str. 23–43.
- Madsen, T. K. in P. Servais. 1997. The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review*, 6 (6): 561–583.
- Markusen J. R. in A. J. Venables. 1998. Multinational firms and the new trade theory. *Journal of International Economics*, Vol. 46, str. 183–203.
- Markusen J. R. 2002. *Multinational Firms and the Theory of International Trade*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Mattsson, L. G. 1985. An application of a network approach to marketing: Defending and changing market positions. V: Dholakia, N. in Arndt, J. (ur.), *Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory*. Greenwich CT: JAI Press.
- Meyer, K. 1998. *Direct Investment in Economies in Transition: Making Central European Industries Competitive*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Miller, D. in P. Friesen. 1980. Archetypes of Organizational Transition. *Administrative Science Quarterly*, 6, str. 268–291.
- Muchielli, J. L. 1991. Strategic advantages for European firms. V Muchielli, J. L. in Burgenmeier, B. (ur.). *Multinationals and Europe 1992: Strategies for the future*. London: Routledge.

- Narula R. in A. Zanfei. 2005. Globalization of Innovation; The role of Multinational Enterprises. V: Fagerberg J. in D. C. Mowery, R. Nelson (ur.) *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, str. 118–347.
- Navaretti G. B. in A. J. Venables. 2004. Multinational Firms in the World Economy. *Princeton University Press*.
- Nelson, R. in S. Winter. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- OECD. 2003. Policies and International Integration: Influences on Trade and Foreign Direct Investment. *Economic Department Working Papers 359*. Pariz: OECD.
- OECD. 2006. *OECD Economic Globalisation Indicators*. Pariz: OECD.
- Ozawa, T. 1992. Foreign Direct Investment and Economic Development. *Transnational Corporations*, let. 1, str. 27–54.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. 1994. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
- Penrose, E. T. 1956. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Prahalad, C. in Y. Doz. 1987. *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: Free Press.
- Pruefer, P., Tondl. 2008. The FDI-Growth Nexus in Latin America: The Role of Source Countries and Local Conditions. *SSRN Electronic Journal* 02/2008.
- Rojec, M., T. Redek in Č. Kostevc. 2007. Domet in možni elementi politike aktivnega spodbujanja tujih neposrednih investicij v Sloveniji. *Delovni zvezek* 16 (5). Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.
- Rugman, A. M. in A. Verbeke. 2008. Internalization theory and its impact on the field of international business, in Jean J. Boddewyn (ed.) *International Business Scholarship: AIB Fellows on the First 50 Years and Beyond (Research in Global Strategic Management, Volume 14)* Emerald Group Publishing Limited, pp.155 - 174
- Rumelt, R. P. 1984. Towards a Strategic Theory of the Firm. V: Lamb, R. (ur.), *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Sassi, V., M. Gabrielson in M. Myllyrinne. 2000. Financing and Managing of a Born Global: Case of Mad. Onion. *EIBA 26th Annual conference*, Maastricht, 10.–12. december.
- Svetličič, M. 1996. *Svetovno Podjetje; izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Svetličič, M. in M. Rojec. 2003. *Facilitating Transition by Internationalization*. Aldershot: Ashgate.
- Svetličič, M. in A. Jaklič. 2013. Reactions of Slovene multinational firms to the global crisis. V: Marinov, Marin Alexandrov (ur.), Marinova, Svetla Trifonova (ur.). *Emerging economies and firms in the global crisis*. Basinstoke; New York: Palgrave Macmillan, str. 259-291
- Teece, D., G. Pisano in A. Shuen. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, str. 509–533.
- Turnbull, P. W. 1987. A challenge to the stages theory of the internationalization process. V: Rosson, P. J. in Reed, S. D. (ur.), *Managing Export Entry and Expansion*. New York: Praeger, str. 21–40.
- UNCTAD. 1998. *World Investment Report 1998*. Geneva: United Nations Publications.
- UNCTAD. 2004. *World Investment Report 2004*. Geneva: United Nations Publications.
- UNCTAD. 2006. *World Investment Report 2006*. Geneva: United Nations Publications.
- UNCTAD. 2008. *World Investment Report 2008*. Geneva: United Nations Publications.

- UNCTAD. 2008b. *World Investment Prospects Survey 2008-2010 (WIPS 2008-2010)*. New York and Geneva.
- UNCTAD. 2010. *World Investment Report 2010*. Geneva: United Nations Publications.
- UNCTAD. 2012. *World Investment Report 2012*. Geneva: United Nations Publications.
- UNCTAD. 2013. *World Investment Report 2013*. Geneva: United Nations Publications.
- UNCTAD. Investment Compass, <http://compass.unctad.org>.
- Vernon, R. 1966. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80.
- Vernon, R. 1979. The product cycle hypothesis in the new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41.
- Vissak, T. 2000. A Network Approach to FDI Impact on Transition Economies Export Performance. *Paper presented at EACES Paris Workshop III*, University of Marne-La-Vallee, str. 35–44.
- Welch, L. S. in R. Luostarinen. 1988. Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14 (2): 34–64.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based View of Firm. *Strategic Management Journal*, 5, str. 171–180.
- World Bank Doing Business 2010 Ranking; www.doingbusiness.org.
- WTO. 2005. *World Trade Report 2005*. Geneva: World Trade Organization.

PRILOGA 1

TABELA P.1: Pomembnost posameznih konkurenčnih prednosti (napram tekmecem) podjetij z izhodnimi NTI pri poslovanju v tujini, odstotna porazdelitev ocen pomena posamezne konkurenčne prednosti* (n=38)

	1	2	3	4	5
Kakovost izdelka/storitve	2,6	5,3	10,5	23,7	57,9
Vodstveno in organizacijsko znanje (vodenje, upravljanje podjetij, organizacija proizvodnje/procesa)	2,6	2,6	23,1	33,3	38,5
Dobro usposobljeni zaposleni	2,6	2,6	5,1	41,0	48,7
Tehnološko znanje (proizvod, proces, ...)	5,1	7,7	15,4	33,3	38,5
Trženjsko znanje	2,6	2,6	20,5	35,9	38,5
Blagovna znamka	2,6	12,8	17,9	30,8	35,9
Razpoložljivost finančnih sredstev	2,6	17,9	30,8	33,3	15,4
Poznavanje kulture in poslovnih običajev	0,0	10,3	25,6	41,0	23,1
Članstvo v EU	26,3	13,2	31,6	23,7	5,3

Vir: Anketa 2012.

* Anketirani so pomen vsake posamezne konkurenčne prednosti ocenjevali po naslednji lestvici: 1 = nepomembno, 2 = manj pomembno, 3 = pomembno, 4 = zelo pomembno, 5 = ključno.

TABELA P.2: Pomembnost posameznih motivov slovenskih investitorjev v tujini ob vstopu na tuji trg in danes; odstotna porazdelitev ocen pomena posameznega motiva* (n=38)

	Ob vstopu					Danes				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Boljše pokrivanje lokalnega trga	10,5	7,9	13,2	34,2	34,2	8,1	5,4	21,6	24,3 %	40,5
Rast lokalnega trga	7,9	7,9	21,1	21,1	42,1	8,1	0,0	27,0	18,9 %	45,9
Bližina kupcev	7,9	10,5	15,8	26,3	39,5	8,1	8,1	16,2	18,9 %	48,6
Dostop do tretjih trgov	13,2	18,4	42,1	7,9	18,4	8,1	16,2	35,1	24,3 %	16,2
Dolgoročno sodelovanje	2,6	7,9	23,7	39,5	26,3	2,8	8,3	22,2	41,7 %	25,0
Nizka cena delovne sile	32,4	18,9	35,1	8,1	5,4	32,4	10,8	29,7	24,3 %	2,7
Dostop do tehnologije in know-howa	37,8	24,3	32,4	5,4	0,0	40,5	16,2	35,1	8,1 %	0,0
Pridobitev (poznane) blagovne znamke (znamk)	55,3	15,8	23,7	5,3	0,0	56,8	16,2	10,8	8,1 %	8,1
Primernejše okolje za razvoj vašega podjetja	31,6	7,9	50,0	5,3	5,3	30,6	8,3	33,3	13,9 %	13,9
Kvalitetna (visoko usposobljena) delovna sila	10,5	31,6	47,4	7,9	2,6	10,8	27,0	35,1	24,3 %	2,7
Nabava materiala in sestavnih delov	23,7	26,3	34,2	15,8	0,0	24,3	16,2	27,0	29,7 %	2,7
Nižji davki in druge dajatve	28,9	42,1	18,4	7,9	2,6	27,0	32,4	27,0	8,1 %	5,4
Sledili smo svojim strankam	15,8	21,1	31,6	15,8	15,8	16,2	16,2	27,0	21,6 %	18,9

Sledili smo tekmece	23,7	15,8	44,7	15,8	0,0	21,6	13,5	21,6	43,2 %	0,0
Nabava surovin	27,0	16,2	37,8	16,2	2,7	27,8	11,1	25,0	22,2 %	13,9
Razpršitev tveganja	21,1	15,8	36,8	21,1	5,3	25,0	2,8	27,8	25,0 %	19,4
Izkoriščanje ekonomij obsega	13,2	21,1	31,6	23,7	10,5	11,1	5,6	33,3	33,3 %	16,7

Vir: Anketa 2012.

* Anketirani so pomen vsakega posameznega motiva ocenjevali po naslednji lestvici:

1 = nepomembno, 2 = manj pomembno, 3 = pomembno, 4 = zelo pomembno, 5 = ključno.

TABELA P.3: Pomembnost posameznih dejavnikov pri izbiri države lokacije tuje podružnice, odstotna porazdelitev ocen pomena posameznega dejavnika* (n=38)

	1	2	3	4	5
Velikost trga	5,3	5,3	18,4	42,1	28,9
Rast trga	5,3	2,6	15,8	44,7	31,6
Nižji stroški dela	5,3	18,4	36,8	31,6	7,9
Ustrezna kakovost delovne sile	5,3	7,9	44,7	36,8	5,3
Cena in kakovost lokalnih dobaviteljev	13,2	15,8	36,8	26,3	7,9
Geografska bližina	5,3	18,4	44,7	23,7	7,9
Kulturna bližina	5,3	36,8	28,9	23,7	5,3
Nižji davki	15,8	28,9	50,0	2,6	2,6
Spodbude za tuje investitorje	26,3	26,3	31,6	10,5	5,3

Vir: Anketa 2012.

* Anketirani so pomen vsakega posameznega dejavnika ocenjevali po naslednji lestvici:

1 = nepomembno, 2 = manj pomembno, 3 = pomembno, 4 = zelo pomembno, 5 = ključno.

TABELA P.4: Pomembnost posameznih ovir pri investiranju v tujini ob vstopu na tuji trg in danes; odstotna porazdelitev ocen pomena posamezne ovire*

	Ob vstopu					Danes				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
DOMA V SLOVENIJI (n=39)										
Pomanjkanje lastnih kadrov	15,4	28,2	25,6	25,6	5,1	18,4	21,1	28,9	23,7	7,9
Pomanjkanje znanja (splošno)	15,4	33,3	38,5	10,3	2,6	16,2	35,1	29,7	16,2	2,7
Pomanjkanje znanja o mednarodnem poslovanju	17,9	28,2	35,9	15,4	2,6	18,4	28,9	31,6	15,8	5,3
Pomanjkanje informacij o možnostih investiranja v tujini	18,4	39,5	26,3	7,9	7,9	18,9	35,1	27,0	10,8	8,1
Premajhne kapacitete matičnega podjetja	23,1	33,3	23,1	12,8	7,7	28,9	28,9	15,8	18,4	7,9
Pomanjkanje finančnih virov	15,4	23,1	17,9	23,1	20,5	10,3	10,3	12,8	17,9	48,7
Zagotovitev zavarovanj	20,5	23,1	25,6	23,1	7,7	16,2	13,5	21,6	29,7	18,9
Nezadostna/neustrezna pomoč slovenskih diplomatsko konzularnih predstavništav	41,0	30,8	20,5	5,1	2,6	36,8	36,8	23,7	2,6	0,0

**V DRŽAVI PREJEMNICI
INVESTICIJE (n=38)**

Ekonomska nestabilnost	5,4	29,7	37,8	21,6	5,4	5,4	10,8	29,7	29,7	24,3
Politična nestabilnost	5,4	18,9	54,1	16,2	5,4	5,6	19,4	27,8	25,0	22,2
Nerazvita infrastruktura	5,3	34,2	36,8	15,8	7,9	8,3	38,9	27,8	22,2	2,8
Kulturne razlike	34,2	15,8	42,1	5,3	2,6	32,4	16,2	35,1	8,1	8,1
Visoki transportni stroški	26,3	34,2	28,9	7,9	2,6	21,6	40,5	21,6	13,5	2,7
Problemi pri prenosu dobička v Slovenijo	37,8	29,7	29,7	0,0	2,7	38,9	25,0	27,8	2,8	5,6
Ovire pri nakupu stavbnih zemljišč in objektov	31,6	31,6	23,7	13,2	0,0	29,7	29,7	35,1	0,0	5,4
Koruptivno okolje	15,8	39,5	15,8	23,7	5,3	13,5	45,9	13,5	18,9	8,1
Razpoložljivost ustrezno usposobljene delovne sile	5,3	26,3	44,7	21,1	2,6	8,1	24,3	54,1	10,8	2,7
Težave pri odpuščanju zaposlenih	26,3	36,8	34,2	2,6	0,0	29,7	29,7	37,8	2,7	0,0
Oblikovanje distribucijskih poti	15,8	18,4	50,0	13,2	2,6	16,2	13,5	43,2	27,0	0,0
Neurejena zakonodaja	13,2	23,7	39,5	21,1	2,6	16,2	16,2	45,9	16,2	5,4
Visoki davki in prispevki	16,2	45,9	29,7	8,1	0,0	18,9	29,7	40,5	10,8	0,0
Plačilna nedisciplina	5,4	32,4	27,0	21,6	13,5	8,1	13,5	27,0	24,3	27,0
Neučinkovit sodni sistem	15,8	39,5	18,4	18,4	7,9	11,1	36,1	25,0	19,4	8,3
Zapleteni administrativni postopki	8,1	29,7	32,4	21,6	8,1	8,1	16,2	35,1	29,7	10,8

Vir: Anketa 2012.

* Anketirani so pomen vsakega posamezne ovire ocenjevali po naslednji lestvici:

1 = nepomembno, 2 = manj pomembno, 3 = pomembno, 4 = zelo pomembno, 5 = ključno.

TABELA P.5: Pomembnost posameznih spodbud in storitev za tuje investitorje v državah, v katerih imajo anketirana podjetja podružnice, odstotna porazdelitev ocen pomena posamezne spodbude oziroma storitve* (n=39)

	1	2	3	4	5
Izvozne spodbude	28,2	20,5	30,8	12,8	7,7
Spodbude za zaposlovanje	23,1	23,1	23,1	23,1	7,7
Spodbude za nakup stavbnih zemljišč in objektov	25,6	15,4	20,5	25,6	12,8
Spodbude za nakup strojev in opreme	20,5	17,9	38,5	15,4	7,7
Zmanjšanje davka na dobiček	12,8	10,3	41,0	25,6	10,3
Oprostitev komunalnih prispevkov	15,4	10,3	35,9	23,1	15,4
Večja zavzetost lokalnih uradnikov	12,8	12,8	25,6	38,5	10,3
Hitri administrativni postopki	10,3	5,1	12,8	48,7	23,1
Zagotavljanje garancij in zavarovanj	10,3	0,0	41,0	28,2	20,5
Meddržavni sporazumi	33,3	12,8	23,1	20,5	10,3

Vir: Anketa 2012.

* Anketirani so pomen vsake posamezne spodbude oziroma storitve ocenjevali po naslednji lestvici:

1 = nepomembno, 2 = manj pomembno, 3 = pomembno, 4 = zelo pomembno, 5 = ključno.

TABELA P.6: Pomembnost posameznih spodbud oziroma storitev za investiranje v tujini, ki so na voljo v Sloveniji; odstotna porazdelitev ocen pomena posamezne spodbude oziroma storitve*

	1	2	3	4	5
JAPTI (N=39)					
Posredovanje informacij	23,1	17,9	41,0	12,8	5,1
Poslovno svetovanje	28,2	25,6	33,3	7,7	5,1
Organiziranje prvih stikov, poslovnih delegacij	28,2	33,3	28,2	10,3	0,0
Trženje in promocija (organiziranje sejmskih predstavitev, seminarjev, konferenc, idr.)	30,8	30,8	28,2	7,7	2,6
Izobraževanje za mednarodno poslovanje	35,9	25,6	20,5	17,9	0,0
Finančne spodbude	15,4	17,9	23,1	25,6	17,9
Reševanje sporov	42,1	21,1	21,1	13,2	2,6
GZS (N=38)					
Posredovanje informacij	28,9	10,5	31,6	23,7	5,3
Poslovno svetovanje	27,0	27,0	32,4	8,1	5,4
Organiziranje prvih stikov, poslovnih delegacij	28,9	28,9	23,7	18,4	0,0
Trženje in promocija (organiziranje sejmskih predstavitev, seminarjev, konferenc, idr.)	31,6	26,3	21,1	18,4	2,6
Izobraževanje za mednarodno poslovanje	26,3	28,9	28,9	15,8	0,0
Finančne spodbude	29,7	21,6	13,5	16,2	18,9
Reševanje sporov	26,3	18,4	36,8	18,4	0,0
DPK (N=37)					
Posredovanje informacij	31,6	13,2	31,6	21,1	2,6
Poslovno svetovanje	36,8	26,3	23,7	10,5	2,6
Organiziranje prvih stikov, poslovnih delegacij	42,1	10,5	18,4	23,7	5,3
Trženje in promocija (organiziranje sejmskih predstavitev, seminarjev, konferenc, idr.)	50,0	11,1	25,0	13,9	0,0
Izobraževanje za mednarodno poslovanje	57,9	21,1	13,2	7,9	0,0
Finančne spodbude	54,3	11,4	5,7	14,3	14,3
Reševanje sporov	35,1	16,2	35,1	8,1	5,4

Vir: Anketa 2012.

* Anketirani so pomen vsake posamezne spodbude oziroma storitve ocenjevali po naslednji lestvici: 1 = nepomembno, 2 = manj pomembno, 3 = pomembno, 4 = zelo pomembno, 5 = ključno.

PRILOGA 2

VPRAŠALNIK O INTERNACIONALIZACIJI S PODJETJI V TUJINI

PROSIMO VAS, DA ODGOVORITE NA NEKAJ VPRAŠANJ O VAŠEM POSLOVANJU V TUJINI.

SPLOŠNO NAVODILO: Na vprašanja odgovarjajte tako, da označite ustrezen odgovor ali zapišete odgovore na za to predvidena mesta. Kjer ni drugače navedeno, prosimo, navajajte zadnje razpoložljive podatke. Če se katero od vprašanj ne nanaša na vaše podjetje, ga izpustite in prosimo napišite, zakaj ste ga izpustili.

I. NEKAJ OSNOVNIH PODATKOV O PODJETJU

1. Kdaj je bilo vaše podjetje ustanovljeno? Leta !__!__!__!
2. Kolikšen je delež zaposlenih z visokošolsko izobrazbo? !__!__! %
3. Kolikšen delež prihodkov namenjate raziskavam in razvoju (R&D)?
!__!__! %
4. Ali imate v podjetju lasten oddelk za raziskave in razvoj?
1 - Da 2 - Ne

Če »da«, koliko je zaposlenih v tem oddelku? _____
5. Kolikšen delež prihodkov namenjate oglaševanju? !__!__! %

II. ZNAČILNOSTI INVESTICIJ V TUJINI

6. Prosimo, označite vrsto podjetja v tujini glede na delež vašega lastniškega kapitala. Če imate več podjetij v tujini navedite število posameznih vrst podjetij.

OBKROŽITE!

1	podjetje v vaši popolni lasti (100 % lastniški delež)	=> število enot:
2	podjetje, v katerem imate večinski lastniški delež (več kot 50 % in manj kot 100 % delež)	=> število enot:
3	podjetje, v katerem imate 50 % ali manjši lastniški delež	=> število enot:

7. Ali ste se odločili za investicijo z ...

OBKROŽITE IN NAVEDITE ŠTEVILO ENOT V TUJINI! (MOŽNIH JE VEČ ODGOVOROV)!

1	nakupom lastniškega deleža v obstoječem podjetju (vključno z dokapitalizacijo)	==> število enot:
2	ustanovitvijo lastnega novega podjetja (začetna investicija)	==> število enot:
3	ustanovitvijo novega podjetja v obliki skupne naložbe s partnerjem	==> število enot:

8. Kakšna je bila vaša prisotnost na izbranih tujih trgih, preden ste na njih vzpostavili podjetje?

OBKROŽITE (MOŽNIH JE VEČ ODGOVOROV)!!

1	Pred vzpostavitvijo podjetja na konkretnem tujem trgu nismo bili prisotni
2	Pred vzpostavitvijo podjetja smo na ta trg(e) izvažali
3	Pred vzpostavitvijo podjetja smo bili na tem trgu(ih) prisotni s pogodbenimi oblikami sodelovanja (npr. outsourcing, licenčne pogodbe, itd.)
4	Pred vzpostavitvijo podjetja smo na tem trgu(ih) imeli druge oblike sodelovanja z lokalnimi podjetji Navedite katere:

9. Prosimo, navedite državo (države), v kateri imate podjetja, število podjetij v posamezni državi in leto vstopa in morebitnega izstopa.

	Država (-e)	Število podjetij	Leto vstopa	Leto izstopa
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

10. Prosimo, navedite število vaših podjetij v tujini glede na osnovno usmeritev njihove prodaje v zadnjem letu.

Prodaja je usmerjena pretežno na	Število
Lokalni trg	
Izvoz v Slovenijo	
Izvoz v države EU	
Izvoz v druge države	

11. Katere poslovne funkcije opravljajo podjetja v tujini (možnih več odgovorov) in katere ste zaradi selitve aktivnosti v tujino doma opustili?

OZNAČITE Z X!

Poslovna funkcija podjetja v tujini	Število podjetij, ki opravlja to funkcijo	V matičnem podjetju funkcije:		
		Nismo opustili	Delno smo opustili	Popolnoma opustili
Proizvodnja (sestavljanje, proizvodjanje)				
Izvajanje storitev				
Prodaja in trženje				
Raziskave in razvoj				
Nabava in logistika				
Računovodstvo, finance				
Kadrovska funkcija				
Drugo: (navedite)				

12. Prosimo, navedite naslednje podatke (v EUR) za vsa vaša podjetja v tujini **SKUPAJ**.

	2000	2005	2010
Število zaposlenih			
Prodaja			
Sredstva			
Izvoz			
Uvoz			

13. Državljanstvo članov uprave in odgovornih neposredno upravi oz. predsedniku uprave

		Število s slovenskim državljanstvom	Število s tujim državljanstvom
1	V upravi v matičnem podjetju		
2	V skupini – člani menedžmenta, odgovorni neposredno upravi		

14. Na čem temeljijo vaše konkurenčne prednosti (napram tekmecem) pri poslovanju v tujini?

Prosimo, ocenite POMEMBNOST za vsako našeto področje konkurenčnih prednosti z ocenami:

*1 - nepomembno 2 - manj pomembno 3 - pomembno 4 - zelo pomembno
5 - ključno*

	Konkurenčne prednosti	Pomembnost				
1	Kakovost izdelka/storitve	1	2	3	4	5
2	Vodstveno in organizacijsko znanje (vođenje, upravljanje podjetij, organizacija proizvodnje/ procesa)	1	2	3	4	5
3	Dobro usposobljeni zaposleni	1	2	3	4	5
4	Tehnološko znanje (proizvod, proces, ...)	1	2	3	4	5
5	Trženjsko znanje	1	2	3	4	5
6	Razpoložljivost finančnih sredstev	1	2	3	4	5
7	Članstvo v EU	1	2	3	4	5
8	Drugo (navedite):	1	2	3	4	5

III. MOTIVI ZA INVESTIRANJE V TUJINI

15. Prosimo, ocenite POMEMBNOST navedenih MOTIVOV za vaše investiranje v tujini OB VSTOPU in DANES. Prosimo, ocenite pomembnost za vsak motiv posebej.

*1 - nepomembno 2 - manj pomembno 3 - pomembno 4 - zelo pomembno
5 - ključno*

	Motivi	Ob vstopu					Danes				
1	Boljše pokrivanje lokalnega trga	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	Rast lokalnega trga	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	Bližina kupcev	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	Dostop do tretjih trgov	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	Dolgoročno sodelovanje	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	Nizka cena delovne sile	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	Dostop do tehnologije in know-howa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8	Pridobitev (poznane) blagovne znamke (znamk)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9	Primernejše okolje za razvoj vašega podjetja	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	Kvalitetna (visoko usposobljena) delovna sila	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11	Nabava materiala in sestavnih delov	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

12	Nižji davki in druge dajatve	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13	Sledili smo svojim strankam	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14	Sledili smo tekmece	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15	Nabava surovin	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16	Razpršitev tveganja	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17	Izkoriščanje ekonomij obsega	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18	Drugo (navedite):	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

IV. OVIRE PRI INVESTIRANJU V TUJINI

16. Prosimo, ocenite POMEMBNOST navedenih OVIR pri investiranju v tujini, V ČASU VZPOSTAVLJANJA PODJETJA in DANES. Prosimo, ocenite pomembnost za vsako oviro posebej.

1 - nepomembno 2 - manj pomembno 3 - pomembno 4 - zelo pomembno 5 - ključno

	Ovire	V času vzpostavitve podjetja					Danes				
	DOMA V SLOVENIJI										
1	Pomanjkanje lastnih kadrov	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	Pomanjkanje znanja (splošno)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	Pomanjkanje znanja o mednarodnem poslovanju	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	Pomanjkanje informacij o možnostih investiranja v tujini	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	Premajhne domače kapacitete	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	Pomanjkanje finančnih virov	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	Zagotovitev zavarovanj	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8	Nezadostna/neustrezna pomoč slovenskih diplomatsko konzularnih predstavništev	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9	Drugo: (navedite)										
	V DRŽAVI PREJEMNICI INVESTICIJE										
1	Ekonomska nestabilnost	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	Politična nestabilnost	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	Nerazvita infrastruktura	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	Kulturne razlike	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	Visoki transportni stroški	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	Problemi pri prenosu dobička v Slovenijo	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	Ovire pri nakupu stavbnih zemljišč in objektov	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

8	Koruptivno okolje	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9	Razpoložljivost ustrezno usposobljene delovne sile	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10	Težave pri odpuščanju zaposlenih	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11	Oblikovanje distribucijskih poti	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12	Neurejena zakonodaja	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13	Visoki davki in prispevki	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14	Plačilna nedisciplina	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15	Neučinkovit sodni sistem	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16	Zapleteni administrativni postopki	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17	Drugo (navedite):	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

V. DEJAVNIKI IZBIRE LOKACIJE

17. Prosimo, ocenite POMEMBNOST navedenih DEJAVNIKOV PRI IZBIRI DRŽAVE, v kateri ste vzpostavili podjetje. Prosimo, ocenite pomembnost za vsak dejavnik posebej.

1 - nepomembno 2 - manj pomembno 3 - pomembno 4 - zelo pomembno 5 - ključno

	Dejavniki lokacije	Pomembnost
1	Velikost trga	1 2 3 4 5
2	Rast trga	1 2 3 4 5
3	Nižji stroški dela	1 2 3 4 5
4	Ustrezna kakovost delovne sile	1 2 3 4 5
5	Cena in kakovost lokalnih dobaviteljev	1 2 3 4 5
6	Geografska bližina	1 2 3 4 5
7	Kulturna bližina	1 2 3 4 5
8	Nižji davki	1 2 3 4 5
9	Spodbude za tuje investitorje	1 2 3 4 5
10	Drugi pomembni dejavniki (navedite):	1 2 3 4 5

VI. UČINKI INVESTICIRANJA V TUJINI

18. Uspeh podjetij, ki ste jih vzpostavili v tujini je:

PROSIMO, OBKROŽITE

- 1 - Presegel vaša pričakovanja
 2 - Na ravni vaših pričakovanj
 3 - Pod vašimi pričakovanji

19. Prosimo, ocenite kakšni so učinki vzpostavitve podjetja v tujini NA MATIČNO PODJETJE?

OCENITE (OZNAČITE Z X) SMER IN POMEN NAŠTETIH UČINKOV!

	UČINEK NA ...	MOČNO ZMANJŠANJE	ZMANJŠANJE	NI SPRMEMB	POVEČANJE	MOČNO POVEČANJE
1	Obseg prodaje matičnega podjetja					
2	Število zaposlenih v matičnem podjetju					
3	Izvoz matičnega podjetja					
4	Uvoz matičnega podjetja					
5	Obseg proizvodnje matičnega podjetja					
6	Profitabilnost matičnega podjetja					
7	Produktivnosti v matičnem podjetju					
8	Konkurenčnost matičnega podjetja					
9	Nabave od slovenskih dobaviteljev					
10	Raziskave in razvoj v matičnem podjetju					

20. Prosimo, ocenite, ali je zaradi vzpostavitve podjetij v tujini:

OZNAČITE Z X!

		DA	NE
1	Izboljšan vaš dostop do (cenejših) inputov		
2	Povečana vaša prodaja v tujini		
3	Povečan tržne delež v tujini		
4	Uveden nov/izboljšan proizvod/storitev		
5	Izboljšani procesi poslovanja		

VII. POSLOVANJE MATIČNEGA PODJETJA Z NJEGOVIMI PODJETJI V TUJINI

21. Prosimo, opredelite, kolikšen delež celotnega izvoza matičnega podjetja v letih 2005 in 2010 je predstavljal izvoz vašim podjetjem v tujini; v %:

2005: I__I__I__I %

2010: I__I__I__I %

22. Prosimo, opredelite, kolikšen delež celotnega uvoza matičnega podjetja v letih 2005 in 2010 predstavlja uvoz od vaših podjetij v tujini; v %:

2005: I _ I _ I _ I %

2010: I _ I _ I _ I %

23. Prosimo, ocenite strukturo izvoza in uvoza v menjava matičnega podjetja s podjetji, ki jih ima v tujini v letu 2010 (ali v zadnjem razpoložljivem letu); v %.

Vsota odgovorov mora biti 100 %.

Leto: _____	Uvoz iz vaših podjetij v tujini	Izvoz vašim podjetjem v tujini
Surovine, polizdelki, vmesni izdelki, sestavni deli	I _ I _ I _ I %	I _ I _ I _ I %
Končni izdelki	I _ I _ I _ I %	I _ I _ I _ I %
Oprema	I _ I _ I _ I %	I _ I _ I _ I %
Storitve	I _ I _ I _ I %	I _ I _ I _ I %
SKUPAJ	1 0 0 %	1 0 0 %

VIII. NAČRTI ZA PRIHODNOST

24. Kakšni so vaši načrti za neposredno investiranje v tujino?

OZNAČITE Z X (MOŽNIH JE VEČ ODGOVOROV!!)

Načrti	Ne	Da, država
Zadržanje sedanjega števila podjetij in obsega njihovega delovanja	Ne	Da, Kje _____
Zmanjšanje sedanjega števila podjetij in obsega delovanja	Ne	Da, Kje _____
Širitev obstoječih podjetij v tujini	Ne	Da, Kje _____
Ustanovitev novih podjetij v tujini	Ne	Da, Kje _____
Ukinitev obstoječih podjetij v tujini	Ne	Da, Kje _____

25. Kakšna so vaša PRIČAKOVANJA (NAČRTI) ZA LETO 2012? Ali se bodo spodaj navedeni kazalci delovanja vaših podjetij v tujini povečali, zmanjšali oziroma ostali enaki?

OZNAČITE Z X.

	Povečanje	Zmanjšanje	Enak obseg
Stroški delovne sile			
Produktivnost			
Prodaja			
Izvoz			
Dobiček			

IX. VLOGA DRŽAVE PRI SPODBUJANJU TUJIH INVESTICIJ

26. Prosimo, ocenite, kako pomembne so za vaše podjetje naslednje SPODBUDE/STORITVE ZA TUJE INVESTITORJE V TUJIH DRŽAVAH PREJEMNICAH INVESTICIJ.

1 - nepomembno 2 - manj pomembno 3 - pomembno 4 - zelo pomembno 5 - ključno

1	Spodbude za tuje investitorje	Pomembnost				
2	Izvozne spodbude	1	2	3	4	5
3	Spodbude za zaposlovanje	1	2	3	4	5
4	Spodbude za nakup stavbnih zemljišč in objektov	1	2	3	4	5
5	Spodbude za nakup strojev in opreme	1	2	3	4	5
6	Zmanjšanje davka na dobiček	1	2	3	4	5
7	Oprostitev komunalnih prispevkov	1	2	3	4	5
8	Večja zavzetost lokalnih uradnikov	1	2	3	4	5
9	Meddržavni sporazumi	1	2	3	4	5
10	Drugo, opišite: _____	1	2	3	4	5

27. Prosimo, ocenite, kako pomembne so naslednje STORITVE IN SPODBUDE za investiranje v tujini, ki so na voljo v Sloveniji.

0 – NE POZNAME 1 - nepomembno 2 - manj pomembno 3 - pomembno
4 - zelo pomembno 5 - ključno

	Storitve in spodbude	Ministrstva (za gospodarstvo, za zunanje zadeve)	JAPTI	Gospodarska zbornica Slovenije	Slovenska iz- vozna družba
1	Posredovanje informacij	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2	Poslovno svetovanje	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3	Organiziranje prvih stikov, poslovnih delegacij	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4	Trženje in promocija (organiziranje sejmskih predstavitev, seminarjev, konferenc, idr.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5	Izobraževanje za mednarodno poslovanje	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6	Finančne spodbude	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7	Garancije	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8	Zavarovanja	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9	Reševanje sporov	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10	Drugo (navedite):	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5