

SLOVENSKE MULTINACIONALKE – VČERAJ, DANES, JUTRI

Povzetek. S primerjalno analizo izbranih slovenskih multinacionalnih podjetij z največjimi v svetu in v primerljivih skupinah držav avtor ugotavlja, da so slovenske multinacionalke, čeprav mlade, na nekaterih področjih primerljive, na drugih pa še zaostajajo. Čeprav so se dokaj hitro internacionalizirale, so šele nedavno pričele slediti tudi strategijo izkoriščanja prednosti multinacionalizacije proizvodnih dejavnikov. Obstajata dve poglobitvi oviri pri spodbujanju izhodnih investicij. Prvič, pomanjkanje znanja, vključno z mednarodno izkušenimi menedžerji in drugič, šibke spodbude za takšno internacionalizacijo, kar lahko zavre krepitev konkurenčnosti slovenskega gospodarstva, saj je internacionalizacija njen predpogoj.

Ključne besede: internacionalizacija, izhodne investicije, slovenska multinacionalna podjetja, Slovenija, konkurenčnost

Uvod

Včeraj, mišljeno v preteklih nekaj desetletjih, so bile besede transnacionalno podjetje (TP), multinacionalka¹ in tuje neposredne investicije (TNI) ne le nezažele, pač pa celo osovražene. Na TP se je pogosto gledalo kot na rakasto tvorbo, kot na glavno zlo tega sveta, kot na instrument izkoriščanja in, še malo bolj levičarsko, imperializma. Tudi dandanes ta največkrat velika podjetja², ki nadzorujejo velik del posameznih dejavnosti v svetovnem gospodarstvu, še vedno niso priljubljena. Mnogi v njih vidijo instrument globalizacije, ki je za del javnega mnenja danes kriva za izgubljanje delovnih mest, povečevanje neenakosti v svetu in podobno zlo. Drugi, morda celo redkejši, v njej vidijo priložnost za razvoj. Razprave o globalizaciji so precej čustveno nabite. Veliko premalo je racionalnih, empirično, z analizami podprtih razlag.³

Podjetniki pa se bolj malo ozirajo na te razprave, ampak se odzivajo, čeprav ne vsi dovolj hitro, na tendence globalizacije v svetu, kakor pač oni smatrajo, da je po-

* Dr. Marjan Svetličič, redni profesor na Fakulteti za družbene vede, Univerza v Ljubljani.

¹ Še vedno vlada velika zmeda glede samega pojma transnacionalno podjetje. Najpogosteje se uporablja multinacionalno, čeprav ni najbolj primerno. Najboljši med slabimi termini je transnacionalno podjetje, najslabši pa gotovo nadnacionalno podjetje, ker so navkljub velikosti države politično močnejše od podjetij. Več o samem pojmu in definiciji glej Svetličič, 1985.

² Transnacionalna podjetja so lahko tudi majhna, če razvijajo dejavnosti, dodajajo vrednost v več kot eni tuji državi. Govorimo o mini TP.

³ Več zanimivih prispevkov na to temo v IB revija 39 (1.2), 2005.

trebno. Zanje je globalizacija, kot pravi J. Jakopin, zrak, ki ga dihamo, in vsi vemo, kaj se zgodi, če nehamo dihati. Na nedavnem sestanku UNCTAD-a v Ženevi⁴ so udeleženci iz dežel v razvoju, vključno z afriškimi, ugotavljali, da internacionalizaciji dejavnosti njihovih podjetij – vključno z njihovimi investicijami v tujini – ni alternative. Na ta vlak je treba skočiti; ker je zelo hiter, pa je treba paziti, da se ne poškoduješ.

V takšnih okoliščinah, nenaklonjenemu javnemu mnenju in politiki ter skokovitemu napredku globalizacijskih tendenc, se je začela krepiti internacionalizacija slovenskih podjetij v obliki izhodnih investicij. Intenzivneje šele od leta 1997 dalje, čeprav so bili zametki že v socialističnih časih, saj so slovenska oziroma jugoslovanska podjetja začela investirati v tujini že v zgodnjih šestdesetih letih prejšnjega stoletja. Celó več, investiranje v tujino se je začelo, preden so tuji lahko investirali kapital v takrat jugoslovansko gospodarstvo.⁵ Zato lahko celo govorimo o obratnem vrstnem redu glede na paradigmo investicijsko razvojne poti (Dunning). Ker pa so sistemsko specifični dejavniki imeli na to tako odločilni vpliv, to ne more modificirati te teorije.

Izhodna internacionalizacija slovenskih podjetij se je začela krepiti navkljub restriktivni zakonodaji, ki je vse do leta 1999 na različne načine omejevala izvoz kapitala. Investicije v tujini so bile pogosto razumljene kot nedomoljubno dejanje, saj naj bi osiromašile domače gospodarstvo za kapital, ki je tako nujno potreben za naložbe v domače gospodarstvo. Do izhodnih investicij ni bilo nenaklonjeno samo javno mnenje, niti ne samo naša zakonodaja in politika, pač pa tudi velik del stroke. Še leta 1995 so se na posvetu ob 50-letnici EF v Ljubljani mnogi čudili, kako lahko razmišljam o slovenskih multinacionalkah oziroma izhodnih investicijah, ali mislim s tem resno.⁶ Še leta 2003 so znani slovenski ekonomisti trdili, da Slovenija nima svojih lastnih multinacionalk. Tudi tuji eksperti so menili, da usmeritev na krepitev slovenskih multinacionalk (1995, 1996a) ni potrebna, da je celo naivna in nerealna.

Kljub tako neugodni klimi za investiranje v tujini, ki ji niso bili naklonjeni niti javno mnenje, niti mediji, niti državna politika, so se podjetja intenzivno lotevala te dejavnosti tako, kot so to počela nekatera že v socialističnih časih. Res pa je, da je bila logika investiranja povsem druga, večinoma je šlo za sistemsko-ubeže investicije, ko so podjetja bežala iz omejitev socialistične ekonomije v tržno gospodarstvo, in tako pridobivala svobodo poslovanja. Država je tiho ali odkrito, odvisno od obdobja, dovoljevala takšno poslovanje s ciljem pospeševanja izvoza in ohranjanja proizvodnje v razmerah hitrih zunanjetrgovinskih in deviznih sprememb, saj so podjetja z afilijacijo v tujini lahko nemoteno uvažala repromaterial. Tega uvozniki, ki niso imeli podjetij v tujini, niso mogli. Ta internacionalizirana podjetja so obenem tudi pospeševala izvoz, saj so bila večinoma v obliki trgovskih podružnic. Izjeme so bila nekatera proizvodna podjetja, v manjšini v razvitem svetu, v večjem številu pa v deželah v razvoju (DVR).⁷

⁴ *Krepitev proizvodnih zmoglosti dežel v razvoju s pomočjo internacionalizacije, 5.–7. december 2005.*

⁵ *Glej več v Jaklič in Svetličič, 2003.*

⁶ *Glej Svetličič, 1995, 1996b in 1996c.*

⁷ *Več v Svetličič 1975, 1979 in 1981.*

Ta pogled nazaj je potreben vsaj zato, ker so nekatera podjetja na ta način pridobila izkušnje (ne nazadnje samozavest), ki jih danes lahko uspešno izkoriščajo pri svoji bolj energični internacionalizaciji po vsem svetu. To je bila (glej tudi ugotovitve J. Colariča) neke vrste šolnina, ki jo je bilo treba plačati in se danes desetkratno vrača z uspešnimi naložbami, npr. v vzhodnoevropskih državah in drugod po svetu. Drugič zato, ker so nas takšne slovenske transnacionalke reševale iz krize zaradi izgube jugoslovanskega trga v obdobju osamosvojitve. Njihove lovke in osvojen tržišča po svetu so namreč omogočila, da so v rekordno kratkem času nadomestila izgubo jugoslovanskega trga. Brez tovrstne internacionalizacije takšna hitra nadomestitev ne bi bila mogoča.

Zato je podrobno analizirati procese izhodnih investicij in vpliv na slovensko gospodarstvo, ter tako prispevati k ustvarjanju ustreznega splošnega družbenega vzdušja za pospeševanje internacionalizacije na vseh ravneh, ki je tako nujna v sodobnih razmerah mednarodnega poslovanja.

Položaj se je dandanes bistveno spremenil. Kot člani EU imamo ustrezen zakonodajni okvir, ki omogoča nemoteno izhodno internacionalizacijo. Tudi strokovna mnenja so si že skoraj edina v tem, da so investicije v tujini potrebne. Nekateri sicer mislijo, da slovenska podjetja investirajo v nekdanje jugoslovanske republike le zato, ker drugam ne morejo, in da to ni sestavni del celovitejše globalizacije slovenskih podjetij.⁸ Za razliko od prevladujočih makroekonomskih razprav še pred nekaj leti vse bolj dobivajo domovinsko pravico mikroekonomske, podjetniške razprave. Konference na to temo se množijo. Mnogi, ki so bili še pred nekaj leti sovražno razpoloženi ne le do vhodnih tujih investicij, pač pa tudi do naših investicij v tujini, so se zdaj z njimi močno spoprijateljili. Še včeraj »slabi dečki« so danes postali dobri. Ni bilo več dileme, ali pospeševati izhodno internacionalizacijo, pač pa, kako to storiti. Res pa je, da z zadnjim vladnim programom nekako usiha ta podpora in se bolj usmerja na pospeševanje vhodnih TNI. Za podjetja so postale aktualne »mehke« teme, kot so medkulturne komunikacije in poslovanje ter kako upravljati takšno internacionalizacijo in zanjo zagotoviti potrebne kadre.

Vse to je zelo dobrodošlo in nujno, kajti tektonske spremembe v svetu terjajo ne le izhodno internacionalizacijo nasploh ali v okviru Evropske unije (EU), pač pa tudi njeno geografsko širjenje in vse bolj globalno internacionalizacijo v smeri najhitreje rastočih gospodarstev, kot so Kitajska, Indija, pa tudi Rusija in, morda malo manj, bolj oddaljena Brazilija. To so države, katerih letni prirast povpraševanja bo že leta 2009 po predvidevanjih G. Sachsa (2003) večji, kot je povpraševanje za zdaj največjih šestih industrijsko razvitih državah. Internacionalizacija na ta tržišča je seveda mnogo zahtevnejša, ovire v medkulturnem poslovanju težje in izzivi celovitejši.

Škoda je le, da smo v preteklosti premalo pozornosti posvečali zunanjemu okolju, izzivom, ki prihajajo iz sveta, in se jim premalo hitro prilagajali. Znano je, da je že pred mnogimi leti Darwin ugotovil, da ne preživijo najmočnejši, največji, pač pa tisti, ki se hitro odzivajo in prilagajajo spremembam. Tako ne preseneča, da smo začetke preseljevanja tekstilne industrije, ki se je začelo že v sedemdesetih letih⁹, prespali, in so številna podjetja odkrila nujnost preseljevanja delovno intenzivnih faz

⁸ Več v Jaklič in Svetličič, 2001.

⁹ O izvozu predelovalnih izdelkov v režiji TP, večinoma tekstilnih glej v Svetličič, 1979.

standardiziranih izdelkov šele zdaj. Zadnji dve leti so namreč podjetja iz teh dejavnosti začela dele svojih proizvodnih obratov seliti na cenejše lokacije v svetu. Zamujamo dolgih 40 let. Podobno se je dogajalo tudi z vhodnimi TNI, ki so v sedemdesetih letih začela pridobivati na pomenu in je mednarodna proizvodnja postala večja od svetovnega izvoza. Na tem področju zamujamo približno 30 let.

Globalizacija in pospeševanje izhodnih TNI s strani mnogih držav, ne le najrazvitejših, pač pa tudi azijskih tigrov, sta se intenzivneje razmahnila pred kakšnimi 20 leti. Z izjemo redkih podjetij še iz obdobja socializma in redkih podjetij, ki so investirala v tujini pred letom 1997, je ta proces dobil polna krila šele po letu 2000. Do takrat so v glavnem v tujini vlagali starejši investitorji, torej tisti, ki so začeli še v času Jugoslavije, in tisti, ki so bolj ali manj vzdrževali svojo mrežo v tujini. Nova podjetja pa so se intenzivneje vključila v proces internacionalizacije v obliki investiranja v tujini šele po letu 2000. Tretji zaostanek se nanaša na področje izvajanja del v tujini ali t. i. »off-shoringa« ali »outsourcinga«. ¹⁰ Ta se je začel z majhnimi koraki okoli leta 1990, medtem ko se tega še danes le redko lotevajo kakšna naša podjetja. Če se tega ne bomo hitreje lotili, se bo zamuda tudi na tem področju hitro približala dvajset ali več letom. Res pa je, da na tem področju zamujajo vsa evropska podjetja. Eden od razlogov so seveda jezikovne razlike, kar v primeru ZDA, ki vodijo na tem področju, ni problem, prav tako tudi ne v primeru Velike Britanije in Irske, ki sta med evropskimi državami edini malo intenzivneje stopili na vlak zunanjega izvajanja del.

Namen tega prispevka je predstaviti nekaj temeljnih dilem v zvezi z izhodnimi investicijami in skušati pojasniti pozitivne in negativne strani ter razsežnosti globalizacije slovenskih podjetij ter slovenskega gospodarstva, tudi v primerjavi z drugimi državami. Članek bo odgovoril na vprašanja, ne samo zakaj so potrebne izhodne investicije, pač pa tudi, kako se internacionalizirati, kam se usmeriti in kakšni so potrebni predpogoji, da bo takšna strategija uspešna. V zadnjem delu članka bom predlagal nekaj temeljnih smeri pospeševanja izhodne internacionalizacije. Članek je komplementaren drugim prispevkom.

Kje smo pri izhodni internacionalizaciji?

Besedna igra - brez rasti ni razvoja, brez razvoja ni obstoja - ima svoj pomen. Investiranje v tujino je le eden od vzvodov rasti podjetij v razmerah majhnega domačega tržišča, ki ne omogoča rasti v takšnih razsežnostih, kot bi jo omogočala ekonomije obsega in skupne proizvodnje in razdelitve (sinergične ekonomije, v angl. economies of scope). Ali če parafraziram znani stavek: vprašanje je, »internationalizirati se ali umreti«, saj so prodaje afiliacij v tuji lasti, torej mednarodna proizvodnja, že od leta 1982 večje od svetovnega izvoza (glej UNCTAD, 2005: 14).

¹⁰ Glej prispevek M. Stare v tem sklopu prispevkov.

TABELA 1: Pomen izhodnih TNI v primerjavi z BDP in bruto investicijami v letih 1990, 2000, 2002 in 2004

	% stanja izhodnih TNI v BDP			% tokov izhodnih TNI v bruto investicijah	
	1990	2000	2004	2002	2004
Slovenija	1,5	4,0	7,5	3,0	6,3
Razvite dežele	9,6	21,5	27,3	12,0	10,3
EU	11,5	37,0	40,9	21,7	11,4
Vzhodna Azija*	5,8	25,3	20,5	3,7	5,1
Portugalska	1,3	16,2	27,2	0,5	15,7
Madžarska	0,6	2,7	4,5	1,8	2,4

Vir: UNCTAD, 2005: 313

* Kitajska, Hongkong - Kitajska, R. Koreja, Macao - Kitajska, Mongolija in Tajvan.

Kljub hitri rasti investicij v tujini po letu 2000 ter dejstvu, da so v letos, pa tudi že leto poprej, investicije v tujini na letni ravni večje kot vhodne, Slovenija še vedno relativno zaostaja po tej obliki mednarodnega ekonomskega sodelovanja za primerljivimi državami. Za članicami EU zaostajamo po deležu izhodnih TNI v BDP l. 2004 za več kot petkrat, za razvitimi, med katerimi je veliko velikih držav, pa »le« 3,6-krat. Zaostajamo tudi za vzhodnoazijskimi državami in še malo več za zelo primerljivo Portugalsko.

Smo pa še pred Madžari in drugimi srednjeevropskimi državami, čeprav so nas mnoge začele že dohitevati. Še leta 1995 je bil delež slovenskih investicij v tujini v BDP skoraj trikrat višji kot v povprečju za vse države Srednje in Vzhodne Evrope; zdaj so se razlike zmanjšale. Estonski delež investicij v tujini v BDP je postal l. 2004 že višji od slovenskega (8,2 %; UNCTAD, 2005: 313). To pa ni dobro, kajti investiranje v tujini je način krepitev konkurenčnosti/produktivnosti, torej način pospeševanja preobrazbe nacionalnega gospodarstva in doseganja višje stopnje specializacije, ki je imperativ uspešnosti majhnega odprtega gospodarstva.

Deloma lahko višje deleže Slovenije pripišemo zgodovinskimi dejstvom in dejstvu, da smo začeli investirati v tujini prej kot druge srednjeevropske države. Zato ne preseneča, da je bilo na zadnji listi 25 največjih TNP iz srednjeevropskih držav kar 7 podjetij iz Slovenije (UNCTAD, 2004: 317). Za razvitimi državami zaostajamo tudi po deležu izhodnih TNI v bruto investicijah, čeprav se navidezno zaostanek manjša. Navidezno zato, ker je padec deleža v EU bolj posledica upadanja gospodarske rasti v teh državah in izjemno visokih investicij leta 2002 kot pa usihanja pomena internacionalizacije. Glede na »storitvenizacijo« sodobnih gospodarstev, torej rastočega pomena storitev oziroma prevladujočega deleža storitev v razvitih državah, zaostajamo tudi pri deležu storitev v izhodnih TNI. Pri nas te tvorijo 44 %, v OECD državah 67 %. Zanimivo je, da je v drugih srednjeevropskih državah (73 %) celo višji kot v OECD državah (Burger in Svetličič, 2005: 5). To gre precej pripisati dejstvu, da so premalo razvite proizvodne izhodne investicije v teh državah, ne pa visoki stopnji razvoja storitvenih izhodnih TNI. Ta del internacionalizacije dejavnosti njihovih podjetij bo šele prišel.

Po indeksu internacionalizacije slovenska podjetja skoraj ne zaostajajo za najbolj razvitimi TP.

TABELA 2: Indeksi mednarodne razvejanosti poslovanja podjetij leta 2003

	TNI indeks*	Indeks internacionalizacije**	Premoženje v tujini/celot. premoženje	Tuje prodaje/celotne	Tuja zaposl./celotna	Učinkovitost prodaje/premoženje	Učinkovitost prodaje/zaposleni
SLO TNP***	36	60	22	59	23	n. p.	n. p.
Največjih 100 TNP na svetu	55,8 ¹¹	66	49,8	54,1	49,5	69,3	0,38 mil. \$
Največjih 10 TNP iz Južne in Vzhodne Evrope****	36,6	n. p.	24,6	56,5	8,5	n. p.	n. p.
Največjih 50 TNP iz DVR 2003	49	48	35	39,9	34,8	72	0,16 mil. \$

Vir: UNCTAD 2005; 17–19; za Slovenijo lastni izračuni.

* Povprečje razmerij med tujim/domačim premoženjem, tujimi prodajami/domačimi prodajami in zaposlenimi v tujini/zaposleni doma.

** Število afiliacij v tujini/število vseh afiliacij.

*** Vključena so naslednja podjetja: Gorenje, Interevropa, Iskraemeco, Kolektor, Krka, Mercator, Merkur, Petrol in Prevent.

**** Vključenih je 8 ruskih podjetij in 2 hrvaški. Glej tabelo v UNCTAD, 2005: 272.

Glede na povprečen indeks transnacionalnosti izbrana slovenska podjetja bistveno zaostajajo za največjimi TP, prekašajo pa vzhodnoevropska podjetja. Stopnja internacionalizacije izbranih slovenskih podjetij je primerljiva z največjimi TP in je celo višja kot pri TP iz DVR. Po deležu premoženja in po deležu zaposlenih v tujini zaostajamo za vsemi. Pri deležu prodaj pa skoraj ni razlik. Naša podjetja so celo bolj mednarodno usmerjena kot tista iz DVR.

Očitno je, da je slovenski trg za številna slovenska podjetja daleč premajhen in so prisiljena razvejati svojo dejavnost po svetu, če hočejo preživeti v vse bolj neizprosni tekmi v globalnem gospodarstvu. Zato so prisiljena velik del svoje proizvodnje prodati v tujini, nekatera pa imajo tudi vse več zaposlenih zunaj Slovenije. Štirje med njimi prodajo v povprečju kar 80 % v tujini. Gorenje ima kar 48, % vsega imetja v tujini in trije zaposlujejo preko 30 % vse delovne sile v svojih enotah v tujini. Prevent na primer zaposluje v tujini že skoraj polovico zaposlenih, Krka 30 %, Mercator 13 %, Gorenje pa 9 %. Gorenje v tujini realizira 94 % prometa, Prevent 82 % in Krka 79 % (podatki za leto 2004).

¹¹ V primeru majhnih evropskih držav je bistveno višji; 72,2 %.

TABELA 3: Stopnje internacionalizacije izbranih slovenskih podjetij (leto 2004)

	Indeks internacionalizacije	Indeks razpršitve*	Indeks transnacionalnosti
Gorenje	67	11.2	50 (53 po akviziciji l. 2005)
Interevropa	75 (s podružnicami 117)	5.1	40
Iskraemeco	90 (s povezanimi podjetji 100)	8.2	38
Kolektor	42	4.1	48
Krka	93	6.2	55 (brez imetja)
Mercator	24	1.5	16
Merkur	80	4.1	15
Petrol	42 (45 brez matičnega podjetja.)	2.6	11
Prevent	30 (s podružnicami 117)	4.1	54
Povprečje	60	5.2	36
Povprečje za 100 največjih ne-finančnih TP	65.46	17.93	n.p.

Vir: lastni izračuni na temelju bilanc in podatkov podjetij.

*Indeks razpršitve = število dežel, kamor se vlaga/potencialne dežele, kamor se lahko vlaga, ki so imele registrirane vhodne TNI (l. 2003 je bilo to število 195). (Glej UNCTAD, 2004: 280).

TABELA 4: Stopnja internacionalizacije slovenskih podjetij, ki so bila l. 2004 uvrščena med največjih 25 nefinančnih TP iz Srednje in Vzhodne Evrope (UNCTAD, 2004: 317) ter za Kolektor in Prevent

	Zaposleni v tujini/ skupno zaposleni	Premoženje v tujini/ skupno premoženje	Prodaje v tujini /skupne prodaje
Gorenje	0.09 (0.18 po prevzemu l. 2005)	0.48	0.94
Interevropa	0.40	0.20	0.59
Iskraemeco	0.15	0.08	0.91
Kolektor	0.28	0.32	0.85
Krka	0.30	n.p.	0.79
Mercator	0.15	0.21	0.13
Merkur	0.11	0.06	0.15
Petrol	0.11	0.12	0.09
Prevent	0.49	0.31	0.82
Povprečje	0.23	0.22	0.59

Vir: lastni izračuni na osnovi bilanc in podatkov podjetij.

Kljub kar visoki stopnji internacionalizacije vodilnih podjetij pa v povprečju po mednarodnih primerjavah izhodna internacionalizacija slovenskih podjetij še zaostaja za podobno v razvitih državah, čeprav je višja kot v večini srednjeevropskih

¹² Več o tej teoriji v Svetličič, 1996d in Jaklič in Svetličič, 2005.

držav. Če primerjamo dinamiko oziroma rast teh investicij v zadnjih letih, pa vidimo, da so mnoge države, ki pred kratkim še skoraj niso investirale v tujini, začele zelo hitro krepiti to dejavnost in nas – tako po dinamiki kot po obsegu – že lovijo, nekatere celo prekašajo. Zdi se, kot da bo začetna prednost slovenskih podjetij na tem področju počasi usahnila.

TABELA 5: Tokovi slovenskih izhodnih investicij v primerjavi z izbranimi srednje-evropskimi državami (mil. \$)

	1999	2002	2003	2004
Slovenija	38	153	466	498
Češka	31	207	206	546
Madžarska	249	278	1.647	538
Poljska	90	230	196	806

Vir: UNCTAD, 2005: 303 in 2002: 309.

Glede na razmerje med vhodnimi in izhodnimi TNI se navidezno lahko nahajamo že tretji fazi investicijsko razvojne poti¹², po kateri so izhodne investicije večje od izhodnih, kar sledi prvi stopnji, ko prevladujejo samo vhodne investicije, in drugi, ko se tokovi vhodnih in izhodnih počasi začenejo izravnati. Žal moramo ugotoviti, da je temu tako verjetno bolj zaradi tega, ker so vhodne TNI v Slovenijo skromne in manj zaradi tega, ker bi bile visoke izhodne TNI. Slovenskemu gospodarstvu se šele napoveduje privatizacija nekaterih pomembnih dejavnosti, kar bo pomenilo precejšen priliv tujega kapitala, saj se računa, da bodo vsaj na nekaterih področjih pomembni strateški investitorji prišli iz tujine. V bistvu bi tako lahko Slovenijo umestili bliže k drugi fazi investicijsko-razvojne poti kot pa tretji.

TABELA 6: Letni pretoki slovenskih TNI 1996–2004 (mil. €)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005 (9 mesecev)
Izhodne TNI	5.6	27.7	4.9	44.7	71.7	161.2	162.1	418.0	441.5	404,1
Vhodne TNI	138.2	294.9	194.3	99.2	149.1	412.4	1700.2	300.3	662.1	317,8

Vir: Banka Slovenije, december 2005: 41 in Bank of Slovenia, 2005b.

Zakaj internacionalizacija v obliki izhodnih investicij?¹³

V sodobnih pogojih globalizacije podjetja lahko, v kruti tekmi stroškov k dnu, preživijo le, če znižujejo stroške na minimalni obseg, če se približajo svojemu potrošniku in mu ne prodajajo le izdelkov in storitev, pač pa rešijo njegov problem. To pomeni, da se mu morajo približati na njegovem terenu. To ni več mogoče samo z izvažanjem. Podjetja so tudi spoznala, da brez izhodnih investicij ne morejo uspešno zadrževati, kaj šele širiti svojih tržnih deležev v svetovnem gospodarstvu. Inve-

¹³ Več o motivih izhodne internacionalizacije v Jaklič in Svetličič, 2005.

stiranje v tujini zato prevladujoče ne nadomešča poprejšnjega izvoza, pač pa ga dopolnjuje.¹⁴ Z njihovo pomočjo se lahko tudi preobrazijo in postopno zapuščajo nižje stopnje predelave in izdelke nižje dodane vrednosti v smeri dejavnosti z višjimi dodanimi vrednostmi, kar pomeni ohranjanje bolj plačanih delovnih mest. Na drugi strani pa se sama proizvodnja enostavnejših operacij, pri katerih je cena oziroma so stroški dela nizki, seli v cenejše lokacije, DVR na primer.

Tradicionalni razlogi za izhodne investicije so torej: doseganje ekonomij obsega in sinergij, uveljavljanje posebnih prednosti in sposobnosti, ki so jih podjetja razvila (t. i. firmsko specifične prednosti), pa tudi sledenje partnerju kot odjemalcu v primeru proizvajalcev, ki delajo vmesne proizvode za končnega porabnika, ki je pogosto TP. Poleg tega so še tradicionalni razlogi v iskanju surovin in drugih virov, kot je to na primer cenejša delovna sila.

TABELA 7: Slovenske neposredne investicije v tujini 2001–2004 po dejavnosti in motivih (število projektov in vrednost v mil. €)

	2002		2003		2004	
	štev.	vrednost	štev.	vrednost	štev.	vrednost
Trgovina	1	34	8	54	5	23
Preostale storitve	3	14	14	93	7	72
Proizvodnja, od tega:	8	43	16	46	35	316
Ki išče lokalni trg*	4	36	6	23	7	147
Ki išče tretje trge	n. p.	n. p.	1	n. p.	5	34
Ki želi znižati stroške	4	7	7	14	19	126
Strateške investicije**	n. p.	n. p.	2	9	4	9
Izhodne investicije skupaj	12	91	38	193	47	411

Vir: Lastna analiza na temelju poročanja medijev.

* Motivi se prepletajo. Če investicije ni bilo mogoče natančno razvrstiti, smo jo uvrstili v obe prepletajoči dejavnosti.

** Strateške investicije so definirane kot tiste, ki želijo pridobiti lokalne prednosti komplementarne investitorjem.

Stroškovna internacionalizacija postaja v primeru Slovenije v zadnjem času pomembnejša spodbuda za internacionalizacijo podjetij v obliki izhodnih investicij, medtem ko še pred nekaj leti tega primera ni bilo. Stroški dela so bili med najmanj pomembnimi motivi za investiranje na tujem (2,8 točk¹⁵, medtem ko so tržni motivi prevladovali s 4,6 točkami). Nekaj večji pomen so vprašana podjetja pripisala zniževanju stroškov in povečevanju učinkovitosti; 3, 2 (glej Jaklič in Svetličič, 2003: 87).

Temu pritrjuje tudi sestava naših naložb v tujini, saj proizvodno preobrazbene šele sedaj začenjajo tvoriti večino teh naložb, medtem ko so bile pred tem prevladujoče trgovinske afilicije. Med temi proizvodnjami je sedaj za približno 31 % tistih, ki gredo v tujino zaradi nižjih stroškov dela, medtem ko so bile v preteklosti

¹⁴ Slovenski primer je analiziral Damijan s sodelavci (2005). Ni ugotovil učinkov nadomeščanja izvoza z izhodnimi TNI. Glej tudi Faini 2004, ki je ugotovil, da sta si trgovina in TNI postali prevladujoče dopolnjujoči.

¹⁵ 5 pomeni najpomembnejše.

bolj izjeme. Celo vodilna podjetja na področju internacionalizacije so se tega lotila šele pred kratkim.¹⁶

To lahko preseneča, saj sta imeli doslej v delovno intenzivnih panogah, v katerih so stroški dela pomemben dejavnik, tekstilna in obutvena industrija še pomemben delež v slovenski industriji in izvozu. Očitno je šele popolna liberalizacija s članstvom v EU pomenila takšen konkurenčen pritisk na takšne panoge, da so morale začeti razmišljati o selitvi proizvodnje na cenejše lokacije, sicer bi jim začelo pretiti zaprtje obratov, ker je njihova proizvodnja postajala nekonkurenčna v primerjavi s konkurenco iz manj razvitih držav. Takšna kontekstualna analiza – primerjanje preseljevanja dejavnosti na tuje s tem, kaj bi se zgodilo, če se podjetja tega ne bi lotila – je nujna, sicer podležemo poenostavljeni oceni, da so takšne selitve izvoz delovnih mest v tujino. Kolikor je alternativa zaprtje obrata doma, ker pač ni več konkurenčen, pa selitev dejansko pomeni zadrževanje vsaj dela delovnih mest in poskus podjetja po osvajanju zahtevnejših operacij, ki zdržijo višje stroške dela v Sloveniji.

Med novejšimi razlogi za internacionalizacijo lahko navedemo strateške investicije. Tudi mnogi slovenski investitorji opredeljujejo svoje naložbe kot take (glej tabelo 7), toda le redke bi se kot take lahko kvalificirale pod resnejšo lupo standardnejše definicije takšnih investicij. Podjetja z investicijami v tujini ne oplajajo le svojega znanja, ne udejanjajo samo prednosti, ki so jih dosegle s svojim tehnološkim razvojem ali razvijanjem novih izdelkov ter storitev, pač pa si želijo v tujini svoje znanje oploditi z znanjem, s katerim razpolagajo lokalna podjetja. Investicije so vse bolj tudi naravnane na izkoriščanje raziskovalno razvojnih potencialov v tujini. Zato ne preseneča, da so TP v zadnjih letih ustanavljala ogromne raziskovalno-razvojna središča v deželah v razvoju, zlasti na primer na Kitajskem.¹⁷ Med drugim je le v Singapuru okoli 100 TP razvilo svoje raziskovalne centre. Med zanimive lokacije sodijo tudi Irska, Madžarska in Singapur, v katerih TP financirajo pretežni del vseh raziskav v poslovnem sektorju (72,1; 62,5 % oz. 59,8). Žal Slovenije ni na listi najprivlačnejših dežel za takšne investicije (UNCTAD, 2005: 127).

Pridobivanje prednosti se najpogosteje izvaja s prevzemanjem podjetij v tujini. Zato ne preseneča, da ta oblika izhodnih TNI pridobiva na pomenu tudi pri širjenju slovenskih podjetij v tujino.

TABELA 8: Oblike investicijskega vstopa na trg slovenskih podjetij v obdobju 2001–2004 (število projektov)

	2001	2002	2003	2004
Investicije na zeleno trato (greenfield)	2 (2)*	2	13	15 (3)
Prevzemi**	3 (6)	6	17	12 (7)
Skupna vlaganja	-	2	1	1 (2)

Vir: Lastni izračuni na osnovi poročil medijev

* Načrtovano

** Več kot 50-odstotno lastništvo

¹⁶ To velja tudi za Gorenje in Kolektor.

¹⁷ Izdatki TP za R & D na Kitajskem so dosegli leta 2004 kar 4 milijarde dolarjev, in to v okoli 700 raziskovalnih enotah (UNCTAD, 2005: 141).

To ne preseneča, saj so velika podjetja, ki so bila doslej glavni igralci izhodne internacionalizacije bolj nagnjena k prevzemom. Doslej so bile investicije na novo dominantne, saj so še leta 2003 tvorile kar 45,6 % števila vseh slovenskih izhodnih TNI, vendarle manj glede na vloženi kapital (33,5 %). K temu lahko prištejemo še investicije v obstoječa podjetja (21,6 % števila in 53,7 % vrednosti; podatki Banke Slovenije). Tudi naša anketa iz leta 2000 je to potrdila, saj je bilo prek 79 % vseh izhodnih TNI izpeljanih kot nove naložbe, 14 % kot prevzemi in 4 % kot spojitve, ob rahli rasti pomena prevzemov (Jaklič in Svetličič, 2003: 141). Proces krepitve prevzemanja in vlaganja v obstoječa podjetja na tujem sovпада s konsolidacijskimi procesi doma (združevanja in prevzemanja podjetij) ter dinamiko privatizacijskih procesov v glavnih ciljnih državah, to je v Srbiji in Črni gori, Hrvaški ter Bosni in Hercegovini. Poleg tega pa so slovenska podjetja postopoma krepila svoje znanje o tej obliki mednarodnega poslovanja. Mercator je na primer doma izpeljal kar 23 prevzemov. Tretji razlog je dozorelo prepričanje, da so slovenska podjetja že precej zamudila in da morajo, če hočejo izkoristiti svoje začetne prednosti na tržiščih držav, nastalih iz SFRJ, pohiteti. Kajti narava prednosti, predvsem znanje o tem, kako poslovati na tem trgu, dolgoročno dosedanje sodelovanje in poznavanje teh tržišč so namreč minljivi in jih tekmeci lahko hitro osvojijo. Tako lahko s svojimi močnejšimi tehnološkimi prednostmi »premagajo« slovenske naložbenike.

Med najnovejšimi razlogi za izhodne investicije je strategija prilagajanja izdelkov tudi najrevnejši populaciji. Guru menedžmenta, Prahalad (2004), je tako razvil svojo teorijo »dna piramide«, iz katere izhaja, da so tudi reveži lahko kupci, s pogojem, da se izdelki in storitve prilagodijo njihovi kupni moči in načinu trošenja. Na dnu te piramide je namreč samo na Kitajskem in v Indiji prek 1,5 milijarde ljudi. Res imajo ti zelo nizko kupno moč (manj kot 5.000 ameriških dolarjev), toda številke so ogromne in nekatera podjetja so to že znala izkoristiti.

Glede na to da vse večji obseg mednarodne menjave poteka v vmesnih proizvodih, velja posebno poudariti internacionalizacijo podjetij na tem področju. Možnosti izhodnih investicij so na tem področju, kadar gre za podjetja iz majhnih držav, podjetja majhnih razsežnosti, bolj obetavne kot na področju končnih izdelkov. Podjetja namreč v tem primeru ne potrebujejo visokih vlaganj v ustvarjanje svojih lastnih blagovnih znamk, ker delajo za znane kupce. Pri tem lahko krepijo tudi relativno stopnjo svoje neodvisnosti, saj so njihovi odjemalci vse največje transnacionalke na različnih svetovnih tržiščih. Na ta način podjetja zmanjšujejo tveganja zaradi različnih konjunktur in ciklov na različnih geografskih območjih, na katerih delujejo. Res pa je, da prihaja do konvergence ciklov in da so ti razlogi vsak dan vse šibkejši, kajti prihaja do sinhronizacije gospodarskih ciklov v svetu.

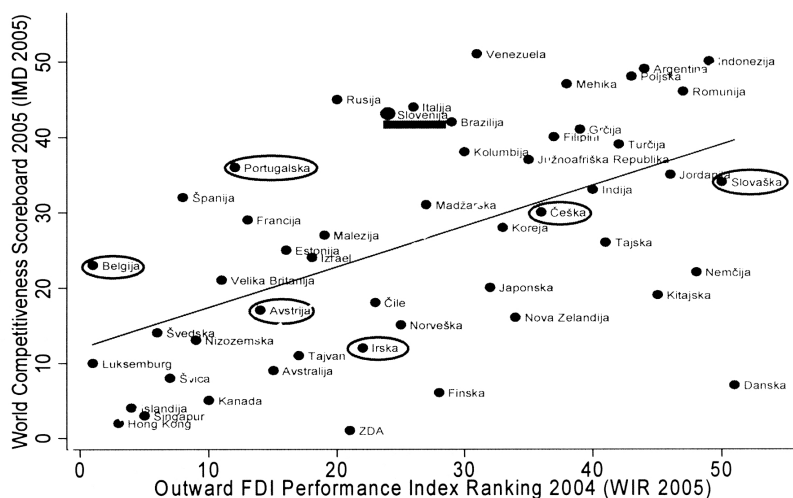
Vse večja fragmentacija proizvodnje, značilna za sodobne globalizacijske procese, ko se je veriga dodajanja vrednosti začela vse bolj segmentirati, omogoča vse manjšim in manjšim proizvajalcem vključevanje v to svetovno razvejano verigo. To v preteklosti ni bilo mogoče. Sodoben razvoj proizvodnje, zlasti komunikacij in zniževanje transportnih stroškov, pa to omogoča. V takih razmerah ne postajajo vse pomembnejše le Ricardove relativne prednosti, pač pa tudi absolutne prednosti, ki jih ponujajo posamezne države. Splet, poplava informacij o pogojih poslovanja in o možnostih prodiranja na trg, o katerih smo lahko še pred desetletjem samo sanjali,

omogočajo danes fantastično optimizacijo proizvodnih procesov in visoko stopnjo prilagajanja k boljši lokaciji virov v svetu. Obenem to pomeni, da se dandanes ne tekmuje samo z višino proizvodnih stroškov ter da proizvajalci iščejo najcenejše lokacije v svetu, pač pa skušajo prihraniti tudi na stroških raziskav in razvoja. Zato tudi na tem področju poteka relokacija na cenejše lokacije, lokacije, kjer so znansventniki še močneje motivirani kot v nekaterih razvitejših državah, obenem pa so dobro izobraženi.

Bolj ko so pomembni razvojno-raziskovalni stroški v posameznih dejavnostih, bolj se bo krepilo preseljevanje tovrstne dejavnosti v smeri držav, ki razpolagajo z obiljem izobražene delovne sile. Samo v ilustracijo naj navedem, da na kitajskih univerzah vsako leto diplomira več potencialnih izobraženih kadrov, kot znaša celotna populacija Slovenije. (V letu 2003 jih je na primer diplomiralo 2,3 milijona.)

Če hočejo podjetja ohraniti in krepiti svojo konkurenčnost, potem morajo investirati v tujino. Obstaja zmerno močna soodvisnost med rangi izhodnih TNI in rangi konkurenčnosti.

SLIKA1: Soodvisnost ranga konkurenčnosti ter rezultatov izhodnih investicij



Vir: Pripravi A. Burger

To seveda ne pove, kakšna je smer kavalnosti, ali podjetja investirajo v tujini zato, ker so konkurenčna, ali pa postajajo konkurenčna zato, ker investirajo v tujini. Očitno pa je, da obstaja medsebojna povezanost, ki ji velja v prihodnje posvetiti več pozornosti. Študije primerov kažejo, da je verjetno res eno in drugo. To potrjujejo tudi teorije TNI. Da bi podjetje uspešno investiralo v tujini, mora namreč imeti določene firmo specifične prednosti, doseči mora določeno konkurenčnost na danem področju. Potem pa lahko začne oplajati te prednosti v tujini, kar povratno krepi njegovo konkurenčnost, saj lahko doma razvite prednosti in sposobnosti obogati s prednostmi in sposobnostmi svojih partnerjev v tujini.

Nujnost vključevanja v procese globalizacije in izhodnih investicij vse manjših in manjših podjetij opozarja tudi na to, da se je pri tem težko izogniti napakam in neuspehom. Znano je načelo menedžmenta, da so napake in neuspehi neizogibni, gre pa za to, da se jih skuša minimalizirati. Internacionalizacija s pomočjo investiranja v tujini tako ni linearni, stalno rastoči proces, pač pa lahko prihaja do deinternacionalizacije. Sprva so stroški internacionalizacije celo večji, kot so dohodki iz tega naslov. Transnacionalizacija je torej lahko v zgodnjih fazah bolj naložba v prihodnje rezultate, v kasnejše prihodke. Ob določenem času in na določeni ravni pa lahko dosežejo investicije v tujini svoj vrh, ko nadaljnje širjenje ni več smotno, saj začno stroški presežati dohodke iz tega naslova. Podjetje lahko namreč že osvoji vsa pomembnejša tržišča in širjenje na manjša tržišča lahko povzroči večje stroške, kot bi bil prirast povečanih prodaj na takšnih tržiščih.

Možnosti napak in neuspehov se še povečujejo, kajti danes morajo podjetja skočiti v deroči vodo globalizacije mnogo prej, kot bi to dovoljevala teorija postopne internacionalizacije. Ta predvideva, da se najprej začne izvažati kapital na bližnje trge, šele potem na oddaljenejše; najprej v širjenje prodajne mreže v tujini in šele v zadnji fazi začne podjetje proizvajati v bližnjih, kasneje pa vse bolj oddaljenih deželah. Zdaj je te evolutivne faze internacionalizacije treba preskakovati. Govorimo o preskakovalnih TP oziroma rojenih multinacionalkah. To so tiste, ki v obdobju, krajšem od treh let, prek 65 % svoje proizvodnje izvozijo (to je običajna opredelitev rojenih multinacionalk).

Takšno preskakovanje je pogosto potrebno tudi pri t. i. globalno dobaviteljskih transnacionalnih podjetij - tako pri blagu kot pri storitvah. Govorimo o t. i. dobaviteljski internacionalizaciji, ki sledi internacionalno razvejani proizvodnji transnacionalk, ki delujejo na končnih izdelkih. Proizvajalci avtomobilskih delov morajo tako slediti svojim odjemalcem na tiste trge, kjer oni proizvajajo. In to iz več razlogov. Prvič, ker hočejo ta TP zmanjšati število dobaviteljev, in s tem doseči ekonomijo obsega pri njih ter tako znižati stroške. Če gre TP na primer v Brazilijo, mu mora dobavitelj slediti na ta trg, podobno na Kitajskem ali v kaki drugi državi. Tako lahko govorimo o izzvani, vlečeni internacionalizaciji. Obenem to pomeni, da se v internacionalizacijo lahko vključujejo tudi majhna in srednja podjetja, kajti fragmentacija jim omogoča, da se lahko specializirajo za izredno ozek segment v tej verigi dodajanja vrednosti. Tako dosegajo ekonomije obsega, zato tudi nizke cene, in postanejo globalno konkurenčna. Čim manjša je niša, tem globalnejše mora biti naravnano majhno podjetje, če hoče uživati prednosti ekonomij obsega in sinergij v takšni niši.

Vprašani, ki se zastavljata, pa sta, ali se lahko slovenska podjetja razvijajo v globalne korporacije, ali se lahko uvrstijo na spisek največjih podjetij na svetu. V preteklosti so se kar številna podjetja iz malih držav z majhnim nacionalnim tržiščem uvrstila na spisek največjih in najuspešnejših podjetij. Tako imamo velika TP iz malih držav. Samo spomnimo se Finske Nokie. Mnenja o tem, ali je to mogoče še danes, v sodobnih pogojih globalizacije, so deljena. Nekateri menijo, da danes ni več mogoče razviti tako velikih podjetij iz malih držav, drugi pa pravijo, da je to kljub vsemu še vedno mogoče, toda na malo drugačen način in ne tako postopno, kot so se razvila ta podjetja, pač pa je to potrebno doseči mnogo hitreje ter preska-

kovati faze, skozi katere so šla ta podjetja. S krepitvijo globalizacijskih tendenc postaja očitno, da se vse hitrejši internacionalizaciji dejavnosti podjetij, vključno s krepitvijo lastnih TP, četudi manjših, ni mogoče izogniti.

Novi izzivi¹⁸

Med novimi izzivi internacionalizacije s pomočjo izhodnih investicij oziroma slovenskih multinacionalk sta zlasti dva. Prvi je, kaj storiti glede na rastoči trend selitve storitev na cenejše lokacije¹⁹, in drugi, ali (in v kolikšni meri ter kako) so naša podjetja sposobna izkoristiti hitro rastoče trge porajajočih se gospodarstev t. i. skupine BRIK (Brazilija, Rusija, Indija in Kitajska). Čeprav je trenutno izvajanje del v tujini, mednarodni »outsourcing« ali, kot se pravilneje imenuje, »off shoring« relativno skromno, je vendarle treba razmišljati, kako se prilagoditi tem tendencam, da ne bi znova zamudili vlaka kot pogosto doslej.²⁰ Prilagoditi se na dva načina: prvič tako, da razmišljamo o tem, katere storitvene dejavnosti bi lahko TP izvajala pri nas²¹, in drugič, kako lahko naša podjetja izkoriščajo prednosti cenejšega izvajanja storitev v tujini. Naš položaj je torej dvovalenten. To je potrebno poudariti zato, ker je »off shoring« le naslednja stopnja razvoja globalizacije. Ta se je razvijala od prvotne globalizacije trgov s pomočjo zunanje trgovine. Temu je sledila globalizacija pretakanja delovne sile iz Evrope v ZDA. Migracije so danes najmanj razvita vrsta globalizacije. Globalizacija proizvodnje je bila naslednja etapa. Najprej v obliki preseljevanja delovno intenzivnih faz v začetku sedemdesetih let in pozneje fragmentaciji proizvodnih procesov in oblikovanja integrirane svetovne proizvodnje. Danes se vse bolj internacionalizirajo storitve in se tudi na tem področju uresničujeta segmentacija in fragmentacija s ciljem optimizacije alokacije, resursov in stroškov v svetu. To samo potrjuje, da je globalizacija le mednarodna projekcija delitve dela in specializacije, ki se je najprej uresničevala v okvirih nacionalne ekonomije, zdaj pa se to opravlja v okviru celotnega svetovnega gospodarstva.

Če zamudimo to etapo, lahko krnimo svojo konkurenčnost in začnemo zaostajati za drugimi državami. Evropska podjetja v tem bistveno zaostajajo za dejavnostjo ameriških, kar pa ni razlog, da ne bi slovenska podjetja poskušala v realno dosegljivih okvirih izkoristiti tega vzvoda krepitve konkurenčnosti. Pri tem se seveda zastavlja vprašanje, ali ne bi na ta način slabili slovenskega gospodarstva, saj bi se zapirala nekatera storitvena delovna mesta v domači ekonomiji, ker bi se te storitve začele opravljati v tujini. To je seveda res, tako kot je res, da se z investicijami v tujini lahko zapirajo določena delovna mesta, zlasti nizko kvalificiranih delavcev, kadar gre za proizvodno internacionalizacijo. Pri »off shoringu« gre za zapiranje delovnih mest

¹⁸ O pospeševanju izhodne internacionalizacije je bilo že veliko napisanega, zato tu le nekaj najnovejših poudarkov. Več v Logar in Svetličič, 1997; Kumar et al., 2002; Jaklič in Svetličič, 2003; Svetličič, Rojec in Jaklič, 2000.

¹⁹ Podrobneje o tem M. Stare.

²⁰ Nimam občutka, da se tega zavedamo, kajti že opozorila na pogovorih pri predsedniku Drnovšku (glej Konkurenčnost Slovenije, 2003: 68) niso naletela ravno na odmevna ušesa.

²¹ Pri tem kaže stremeti pritegniti bolj takšne storitve, ki so globlje lokacijsko usidrane, zato da se ne bi prehitro preselile, ko bi stroški v Sloveniji postali višji kot v razvijajočih se državah, ki postopoma lahko pritegnejo takšne dejavnosti.

belih ovratnikov, torej visoko kvalificiranih kadrov. Za celovito oceno pa je v analizo treba vključiti alternative izvajanju storitev v tujini oziroma oportunitetnih stroškov takšne dejavnosti. Kaj bi se namreč zgodilo, če se slovenska podjetja ne bi lotila »off shoringa«? Zelo verjetno bi začela izgubljati svojo konkurenčnost in bi tako lahko postala nekonkurenčna v primerjavi s tistimi podjetji, ki bi se posluževala »off shoringa« kot načina krepitve svoje konkurenčnosti. Zakaj je lahko izvajanje del v tujini instrument krepitve konkurenčnosti oziroma ohranjanja pridobljenih tržnih pozicij v svetu v primerjavi s konkurenti? To ne pomeni le zapiranja tistih delovnih mest, ki so izvajala zdaj preseljene storitve v tujino, ampak pomeni tudi odpiranje novih zahtevnejših delovnih mest v drugih sorodnih področjih, ker se bi podjetja s pomočjo izvajanja del v tujini razširila svojo dejavnost na nova področja.

Drugo vprašanje seveda je, kako lahko podjetja v Sloveniji izvajajo dela za druga, na primer TP. Ali je Slovenija glede na visoke stroške dela zanimiva kot lokacija? Odgovora sta dva. Prvič, da je bila v preteklosti Slovenija za tuje TP zanimiva lokacija za izvajanje del na storitvenem področju. Hermes Softlab je na primer nastal kot način »outsourcinga« s strani Hewet Packarda. Danes je to podjetje in z njim mnoga druga storitvena podjetja pred izzivom, da bi zaradi višjih stroškov izvajanja storitev v Sloveniji morala razmišljati o tem, kako bi svojo konkurenčnost povečala tako, da bi določene dejavnosti začela izvajati na primer na Kitajskem ali v Indiji ali, za začetek, na bližnjih lokacijah. Nekatera podjetja to že opravljajo v nekdanjih jugoslovanskih republikah, v Rusiji in drugod. To se nanaša tako na storitve, programiranje, na raziskovalno-razvojno delo (na primer farmacevti), pa tudi izvajanje projektantskih in trženjskih storitev. Na ta način naše multinacionalke pogosto razbijajo domače monopole na tem področju in izkoriščajo prednosti visoko izobražene in talentirane ter motivirane visoko usposobljene delovne sile v teh državah.

Kar zadeva Slovenijo kot lokacijo za izvajanje storitev, velja poudariti, da globalizacija v sodobni različici lahko daje prednost tudi bližnjim lokacijam, saj na ta način podjetje poveča hitrost (primer hitre mode Zare ali H & M). Tudi transakcijski stroški poslovanja na daljavo so včasih visoki, zato bližnja lokacija pridobiva pomen. Tako so na tem področju še vedno določene priložnosti, ki pa jih velja strateško usmerjati na tiste vrste storitev, ki so manj premične in bolj lokacijsko usidrane, torej jim ne preti nevarnost hitrega preseljevanja na še cenejše lokacije v prihodnosti.

Novost pri tej vrsti globalizacije pa je, da se vanjo lahko vključijo tudi javne ustanove, kot so bolnišnice, izobraževalne ustanove, državna uprava, finančne institucije. Znano je, da Svetovna banka računa plače za svoje zaposlene v Bangaloreju v Indiji. Ameriške bolnišnice pošiljajo rentgenske posnetke na analize v tujino in na ta način povečajo hitrost, zmanjšajo stroške in skrajšajo čakalne vrste bolnikov. Sodobna tehnologija omogoča takšno poslovanje na hiter, zanesljiv, varen način, čeprav se vsem mogočim negativnim učinkom gotovo ne da izogniti. Mnoga podjetja opravljajo dizajnerske, trženjske, svetovalne storitve, pa tudi razvoj izdelkov in izobraževalne dejavnosti v tujini. Podoben je trend na področju izobraževanja. Tudi te ustanove se razvijajo v multinacionalne. Ne vabijo samo tujih študentov k sebi, pač pa se tudi one selijo k študentom. Gre torej za zunanje izvajanje storitev. Izzivi se torej selijo z ozkega podjetniškega področja tudi na področje javnih storitev. Glede na to da je ta sektor v razvitem svetu vse pomembnejši, da je ima v ZDA zdravstveni

sektor na primer že višji delež BDP kot industrija, ta razsežnost globalizacije pridobiva na pomenu.

Kljub vsem nevarnostim, ki pretijo v tem grmu z makroekonomskega in socialnega vidika, je zato nujno realno analizirati vse razsežnosti teh procesov in ugotoviti, kako se vanje vključiti, maksimirati pozitivne in minimalizirati negativne učinke.

Kaj storiti?

Čeprav nekateri mislijo, da je globalizacija kot hudournik, ki uničuje vse pod sabo, je to vodno energijo mogoče izkoristiti tudi za, figurativno rečeno, proizvodnjo električne energije in jo je mogoče vpreči v svoj razvojni voz. Potrebno se je soočiti z vplivi globalizacije; ustanavljanje slovenskih multinacionalk je le eden od načinov tega prilagajanja. Kajti danes je bolj kot sama lastnina pomembna multinacionalnost. Analize namreč kažejo, da so večje razlike med multinacionalnimi in domačimi nemultinacionalnimi podjetji kot med tujimi in domačimi multinacionalkami.²² Med temi skorajda ni razlik. To kaže, da postaja multinacionalnost pogoj konkurenčnosti. Kar 67 % analiziranega vzorca podjetij, ki so koristila državne spodbude internacionalizaciji v obdobju 2001–2003, trdi, da se jim je konkurenčnost okrepila; 60 % podjetij pa je razvilo ključne tehnologije. Kar 79 % jih trdi, da so s pomočjo izhodnih investicij povečali dodano vrednost svojih izdelkov ter povečali vlaganja v R & R ter da jim je internacionalizacija pospešila razvoj kadrov. Zanimivo je, da so bili ti učinki skromnejši, ko je šlo za vhodne investicije; le 40 % jih je trdilo, da se jim je zahvaljujoč vhodnim TNI okrepila konkurenčnost (Deloitte in Ekonomska fakulteta, 2004: 82).

Prioritete je iskati tudi v možni sestavi slovenskega gospodarstva okoli leta 2015 – glede na vrsto podjetij, ki ga bodo sestavljala. Ta bi bilo lahko videti približno takole: 40 % gospodarstva bi izvajale slovenske multinacionalke, 40 % tuje in 20 % podjetij bi bilo naravnanih samo na domači trg. To je seveda napoved »čez prst«, brez kakšnih velikih empiričnih podlag. Edina empirična osnova za takšno ugotovitev so lahko podatki o vlogi TNI v majhnih razvitejših gospodarstvih. V mnogih med njimi podjetja proizvajajo tudi prek 50 % BDP. V malih državah OECD je na primer delež TNI v prometu in predelovalni industriji dosegal 40 %, v storitvah pa 20 %. Razvojno ključno vprašanje torej je, ali usposobiti slovenska podjetja, da bodo s pomočjo izhodnih investicij, s pomočjo svoje multinacionalizacije, sposobna tekmovali tudi z največjimi tujimi podjetji tako doma kot v tujini.

Ključni predpogoj tega je usposobiti svoje globalne menedžerje. In to za oba najpomembnejša segmenta tako viziranega slovenskega gospodarstva. Brez mednarodno izkušenih visoko usposobljenih fleksibilnih in komunikacijsko izvrstnih menedžerjev, ne le tehnično izobraženih, lahko Slovenija svoje interese uspešneje uresničuje tudi v okviru tistega dela gospodarstva, ki bo v tuji lasti – v okviru tujih multinacionalk, ki bodo delovale v slovenskem gospodarstvu. Na internih razpisih

²² Dobički na prodaje naših multinacionalk so bili l. 1998 višji kot le domačih podjetij (3,9 % v primerjavi z 3,1 %). Še večja je bila razlika pri donosnosti na lastniški kapital: 2,4 % v primerjavi z 1,1 % v korist slovenskih investitorjev v tujini, medtem ko je bila donosnost na kapital investitorjev nižja (4,1 v primerjavi z 5,8). Dodana vrednost je bila 20 % višja (glej Jaklič in Svetličič, 2003: 55).

znotraj teh podjetij lahko uspejo le menedžerji, ki imajo bogate mednarodne izkušnje, ki so poslovali v tujini in ki so se izobraževali na priznanih svetovnih univerzah. V tej interni tekmi znotraj TP se namreč slovenski menedžerji soočajo s tovrstnimi izvrstno izobraženimi in široko izkušenimi kadri, ki so tudi po več kot deset let delovali v različnih državah sveta. Takih globalnih izkušenj slovenski menedžerji, žal, nimajo oziroma jih imajo le redki. Zato ne smemo biti presenečeni, da se bomo v organizacijskih shemah tujih TP morali vse bolj zadovoljevati z nižjimi ešaloni vodenja. Njihovo napredovanje po piramidi od lokalnih šefov do regionalnih in funkcionalnih šefov za celotno delovanje multinacionalke je zato zelo omejeno.

Mnogo bolj jasno pa je, da brez tovrstnih kadrov ni pričakovati uspešnega razvoja slovenskih multinacionalk. Udeleženci razprave so kot največjo oviro izhodni internacionalizaciji izpostavili pomanjkanje ustreznih kadrov. To sovпада tudi z dognanji naše ankete iz leta 2000, ki je jasno pokazala, da je bila največja ovira izhodnim investicijam slovenskih podjetij pomanjkanje kadrov.²³ Pri tem se srečujemo z dvema problemoma. Prvi je, da nimamo ustreznih izobraževalnih programov, ki bi izobraževali za potrebe holistične internacionalizacije, kar pomeni, da bi menedžerji imeli znanja z različnih področij, s katerimi se pri svojem poslovanju v tujini soočajo. Slovenske multinacionalke v svoje afilije v tujini namreč ne morejo pošiljati velikega števila strokovnjakov, pogosto samo enega ali dva, pri ostalem pa se morajo zanesti na lokalne kadre. Zato mora ta strokovnjak v tujini obvladati vse različne razsežnosti poslovanja od poznavanja stroke, se pravi tehnologije proizvodnje in storitev, do vseh razsežnosti ekonomskih razsežnosti poslovanja, financiranja, trženja in pravnih problemov, pa tudi vsa mehkejša znanja, povezana z upravljanjem z ljudmi, pogajanjem z domačimi in tujimi partnerji med podjetji, javnimi ustanovami, državo. Obvladati mora velik obseg osnovnih pravnih, psiholoških, pogajalskih znanj ter tudi znanj s področja mednarodnih odnosov, diplomacije, sociologije, psihologije itd. Če ugotavljamo, da je takšna izhodna internacionalizacija nujna, je treba nujno zagotoviti kadre, ki se bodo sposobni uspešno soočiti z obilico interdisciplinarnih problemov, ki pri tem nastajajo. Zato predlagam projekt kreiranja na primer dvestotih globalnih menedžerjev ali projekt globalnih igralcev²⁴, s pomočjo katerega bi se sistematično pristopilo k takšnemu izobraževanju. Kadri, ki bi se tako izobraževali, bi lahko podpisali pogodbe, da bodo določen čas po izobraževanju delali v slovenskih podjetjih in da so pripravljene delati tudi v tujini. Takšen projekt je lahko oblika javno-privatnega partnerstva, ki bi ga sofinancirali država in zainteresirana podjetja in ne nazadnje tudi posamezniki. Program bi lahko bil sestavljen tako iz izobraževanja v predavalnicah kot izobraževanja na delu v afilijah in izbranih podjetjih v tujini, pa tudi iz prakse pri kaki mednarodni organizaciji ali v tuji TP. Na ta način bi dobili celovito in večnivojsko oziroma multidisciplinarno izo-

²³ 52 % je opredelilo ta dejavnik kot zelo pomemben in še dodatnih 45 % kot pomemben (Jaklič in Svetličič, 2003: 153).

²⁴ Podoben zelo uspešen projekt »Global players« ima Brazilija. Izvaja ga Fundšćao dom Cabral-FDC, ena izmed 25 najboljših poslovnih šol na svetu (po Financial Timesu). Program se je začel leta 2003. Gre za partnerstvo devetih brazilskih TP, ki plačajo članarino, si medsebojno delijo znanje in ga skupno razvijajo. Program se odvija s pomočjo formalnega izobraževanja, seminarjev, delavnic, okroglih miz, analiz primerov in raziskovanjem.

bražene menedžerje, ki se bodo sposobni spopasti z interdisciplinarnimi problemi, s katerimi se soočajo na tujih trgih. Predavatelji v takšnem izobraževalnem procesu naj ne bi bili samo profesorji s fakultet, pač pa tudi menedžerji podjetij. S pomočjo interaktivnih seminarjev, delavnic in podobno bi prenašali izkušnje, ki so jih pridobili, na druge sodelavce.

Drugi, nič manj pomemben problem pa je, da motivacija za delo v tujini, kot so ugotavljali tudi menedžerji na okrogli mizi (glej povzetek razprave), plahni, da imajo slovenska podjetja obilico težav pri rekrutiranju kadrov za delovna mesta v tujini. Eden od razlogov je visoka kvaliteta življenja v Sloveniji, ki je niti bistveno višji dohodki v tujini ne morejo nadomestiti. Tu nastopijo seveda tudi problemi, povezani s preseljevanjem družine, zaposlovanjem moža ali soproge, šolanjem otrok in podobno. Predpostavka za dvig zainteresiranosti menedžerjev za delovanje v afilijacijah slovenskih multinacionalk je tudi olajšanje šolanja otrok in zaposlovanja partnerjev v tujini. Oblikovali naj bi se določeni skladi, ki bi pomagali sofinancirati šolanje teh otrok tako na ravni samih podjetij, nekaj pa naj bi sofinancirala tudi država, kajti v tujini izšolani kadri bi bili potem najboljša investicija in osnova tudi prihodnje multinacionalno usposobljene menedžerje. Treba bi bilo zagotoviti tudi ustrezno pomoč pri zaposlovanju zakonskih partnerjev.

Nasploh se bomo morali sprijazniti z mislijo, da bomo morali del svoje poklicne kariere opravljati na različnih lokacijah v tujini. Takšna nezainteresiranost za delo v tujini je morda specifična karakteristika Slovenije in nekaterih drugih evropskih držav. Zdi se, da je evropsko gospodarstvo v fazi zadnjega stadija Porterjeve razvojne strategije, ki jo poganja bogastvo in ki lahko pomeni nazadovanje. Motivacija namreč upada. Sla po inoviranju in spremembah je vse šibkejša. Stvari so se sicer začele spreminjati prav pod pritiskom globalizacijskih tendenc, torej zunanjih spodbud. Predolgo zastiranje pred temi vplivi iz tujine s pomočjo protekcionizma lahko samo zavre spremembe. Zato je treba omogočiti večji prepil in na ta način pospešiti spremembe, ki bodo zagotovile pohod v inovacijsko poganjano strategijo. Za razvitejše države, in Slovenija je med njimi, je edina možnost preživetja stalno inoviranje, kajti na področju stroškov ne moremo konkurirati s cenejšimi proizvajalci, ki lahko dosegajo fantastične ekonomije obsega (na primer kitajsko gospodarstvo).

Kaj torej storiti? Prva smer akcije je, da je treba pospešiti izhodno internacionalizacijo, oblikovanje svojih multinacionalk, kajti nekatere prednosti, ki jih naša podjetja imajo v poslovanju s podobnimi državami nekdanjega socialističnega tabora, iz nekdanje skupne države, so hitro minljive, hitro hlapijo. Zato je prvi pogoj uspešnosti hitrost. Za postopnost, ki je bila v preteklosti značilna za začetne faze internacionalizacije (t. i. skandinavski šola; več v Jaklič in Svetličič, 2005: 133), ni več časa. Podjetja morajo preskakovati posamezne faze, se kar od začetka razviti v rojene multinacionalke. To pa pomeni še večjo izpostavljenost tveganjem in napakam. Zato so toliko pomembnejši znanje in kadri.

S pospeševanjem ustanavljanja in krepitev lastnih multinacionalk, tudi ko gre za majhna in srednja podjetja, hkrati spodbujamo tudi inovativnost, kajti podjetja, ko gredo na tuja tržišča, še bolj kot sicer spoznavajo, da brez lastnih inovacij novih izdelkov in storitev ni mogoče preživeti v globalnem gospodarstvu. Inovacije so torej prvi pogoj za ustanavljanje TP in jih potem posredno še dodatno spodbujajo. To je

jasno razvidno iz veliko višjega deleža, ki ga slovenske multinacionalke namenjajo raziskavam in razvoju. Vzročnost tako teče ne le od inovativnosti k internacionalizaciji, pač pa tudi obratno; internacionalizacija pospešuje inovativnost.

Zatorej je treba pospeševati proizvodno internacionalizacijo, ker na ta način izboljšamo alokacijo virov in krepimo konkurenčnost. To velja tudi za internacionalizacijo poslovanja slovenskih bank, kajti proizvodna in storitvena podjetja hočejo poslovati z eno bančno hišo, ne glede na to, kje delujejo v tujini. Takšna internacionalizacija je še posebnega pomena za majhna in srednja podjetja, ki težje dobivajo sredstva od tujih bančnih ustanov, ki jih manj poznajo. Drugače je, ko gre za izvoz kapitala institucionalnih investitorjev, različnih finančnih holdingov, ki ustanavljajo afilijacije v tujini in tja prenašajo slovenski kapital bolj v cilju izogibanja višjih davčnih stopenj v Sloveniji in optimiranja svojih individualnih, osebnih davčnih dajatev. Takšne investicije ne prispevajo k razvoju slovenskega gospodarstva. Nasprotno: prikrajšajo ga za finančna sredstva, do katerih so te ustanove pogosto prišle s poslovanjem na slovenskem trgu in v času certifikatske privatizacije.

Naslednja strateška usmeritev je krepiti vse vrste konkurence na domačem trgu. Na ta način bodo slovenska podjetja spodbujana v rast in razvoj v multinacionalke, kajti internacionalizacija je instrument krepitve konkurenčnosti.

Ne nazadnje pa je bistveni predpogoj pospeševanja izhodne internacionalizacije – poleg odpravljanja še tlečih ovir zanjo in ustrezne spodbujevalne politike države²⁵ – prepogosta zakoreninjena lokalna naravnost, ki se predolgo oklepa le domačega trga ali izvoza kot edinega načina prodora na svetovni trg. Šibkejši vpliv na produktivnost podjetij pri visokem deležu izvoza v prodajah kot pri nižjem (glej Kostevc, 2005) je moč iskati tudi v zamujanju pravega trenutka, ko se mora po logiki teorije življenjskega cikla proizvoda izvoz nadgraditi v investicije v tujini kot načina oskrbovanja tujega trga. Tudi okostenela tradicionalna organizacija je lahko pomembna notranja ovira internacionalizaciji. Razvoj globalne miselnosti in naravnosti v samih podjetjih ter temu ustrezne kadrovska in organizacijska prilagajanja sta prva pogoja uspešnejše izhodne internacionalizacije. Takšna miselnost bo morala v vse večji meri začeti prevevati tudi manjša podjetja. Nekatere slovenske gazele so lep primer, kako se uspešno razviti, čeprav so še vedno premalo mednarodno naravnane.

²⁵ Ta je potrebna, da pomaga preseči začetne upore v samih podjetjih.

LITERATURA

- Bilten banke Slovenije (2005): December 2005.
- Bank of Slovenia (2005b): Financial Data. Dostopno prek spletnega naslova: http://www.bsi.si/html/eng/financial_data/hit/iip_sn22_drz.html
- Burger, A. in Svetličič, M. (2005): Slovenija na globalnem trgu tujih neposrednih naložb: teoretični okvir, dileme, perspektive in izzivi. *Naše gospodarstvo* 51(1/2): 3–18.
- Damijan, J. P., Polanec, S. in Prašnikar, J. (2005): Does FDI Substitute for exports? Firm level evidence from Slovenia. *World Economy* (2006 v tisku): Blackwell Publishing
- Deloitte in Ekonomska fakulteta (2004): Evaluation of public biddings on enhancing entrepreneurship and competitiveness 2001–2003. Zaključno poročilo, «*»*Evalvacija razpisov področja za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti v letih 2001–2003«. Ljubljana.
- Faini, R. (2004): Trade Liberalization in a Globalizing World. CEPR Discussion paper No. 4665.
- Jaklič, A. in Svetličič, M. (2001): Slovenia's Outward Direct Investment in the States of Former Yugoslavia: A Strategic or a Defensive Response?. *Economic and Business Review* 3(3–4): 299–323.
- Jaklič, A. in Svetličič, M. (2003): Enhanced transition through outward internationalisation: outward FDI by Slovenian firms. Aldershot; Burlington (VT): Ashgate. XXVI, 344 pp.
- Jaklič, A. in Svetličič, M. (2005): Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kostevc, Č. (2005): Firm Heterogeneity and Dynamic Exports Versus FDI Decision: Theoretical Approach and Application to Slovenian Outward FDI. Doktorska disertacija. Ljubljana.
- Konkurenčnost Slovenije (2003): Pogovori o prihodnosti Slovenije pri predsedniku republike. Urad predsednika republike, Ljubljana.
- Kumar, A., Svetličič, M., Mrak, M., Bobek, V., Rojec, M., Majcen, B., Bovha Padilla, S., Makovec Brenčič, M., Zajc, K., Aristovnik, A., Šlander, S., Černoša, S in Zupančič, V. (2002): Zunanjetrgovinska politika Slovenije: študija: analitične podlage. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Goldman, S. (2003): Wilson D. and Purushothaman, Dreaming with BRICs: The Path to 2050. Global Economic Paper (99).
- Logar, N. in Svetličič, M. (1997): Pospješevanje neposrednih investicij v tujino v luči internacionalizacije slovenskega gospodarstva – aplikacija izkušenj najbolj propulzivnih azijskih držav. Strokovni prispevek za spremljanje Strategije gospodarskega razvoja Slovenije. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Prahalad, C. K. (2004): The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits. Wharton School Publishing.
- Svetličič, M. (1975): Wholly owned and mixed companies in economic co-operation with developing countries in 1974, 59. Ljubljana: Center za proučevanje sodelovanja z deželami v razvoju.
- Svetličič, M. (1979): Proizvodnja saradnja preduzeća iz SFRJ i zemalja u razvoju. Ljubljana: Center za proučevanje sodelovanja z deželami v razvoju.
- Svetličič, M. (1979): Transnacionalna preduzeća i izvoz proizvoda preradjivačke industrije zemalja u razvoju, IX: 333. Ljubljana: Center za proučevanje sodelovanja z deželami v razvoju.
- Svetličič, M. (1981): Elementi strategije razvijenih oblika saradnje Jugoslavije sa zemaljama u razvoju kao specifičan oblik uklapanja u medjunarodnu podelu dela. Ljubljana: Center za proučevanje sodelovanja z deželami v razvoju.
- Svetličič, M. (1985): Zlate mreže transnacionalnih podjetij. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Svetličič, M. (1995): Multinacionalna podjetja in razvojna strategija Slovenije. V *Splošni pogoji za gospodarski razvoj (Strategija gospodarskega razvoja Slovenije)*, 65–87. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.

- Svetličič, M. (1996a): Izhodna internacionalizacija dejavnosti slovenskih podjetij. V *Strategija ekonomskih odnosov s tujino, Temeljna področja Zunanjeekonomske strategije Slovenije*, 69–85. Ljubljana: Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj.
- Svetličič, M. (1996b): Pomen v tujino usmerjenih neposrednih naložb v procesu prestrukturiranja. V *Mednarodna konferenca, posvečena petdesetletnici Ekonomske fakultete, Zbornik povzetkov člankov 1946–1996*, 471–473. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Svetličič, M. (1996c): Outward foreign direct investment and restructuring. *Naše gospodarstvo* 42(5/6): 530–539.
- Svetličič, M. (1996d): Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Svetličič, M., Rojec, M. in Jaklič, A. (2000): Strategija pospeševanja slovenskih neposrednih investicij v tujino. *Teorija in praksa* 37(4): 623–645.
- UNCTAD (2002): *World Investment Report: Transnational Corporations and Export Competitiveness*. New York and Geneva: United Nations.
- UNCTAD (2004): *World Investment Report: The Shift Towards services*. New York and Geneva: United Nations.
- UNCTAD (2005): *World Investment Report: Transnational Corporations and the Internationalization of R & D*. New York and Geneva: United Nations.