

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**ODLOČANJE TUJIH INVESTITORJEV
PRI VLAGANJIH V SLOVENIJI**

Ljubljana, september 2004

Tomaž Perše

IZJAVA

Študent Tomaž Perše izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Metke Tekavčič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30.9.2004

Podpis: _____

KAZALO

1	Uvod.....	1
2	Pomen neposrednih tujih investicij za državo prejemnico	3
3	Motivi tujih investitorjev	6
3.1	Oblike tujih neposrednih investicij	7
4	Cikli investicijskega projekta in tipi pred-investicijskih študij.....	10
4.1	Pred-investicijska faza.....	11
4.1.1	Študije priložnosti.....	12
4.1.2	Podporne študije.....	13
4.1.3	Poročilo ocene	14
4.2	Investicijska faza	15
4.3	Operativna faza.....	16
5	Študija izvedljivosti investicije.....	18
5.1	Tržna analiza in tržni koncept.....	18
5.1.1	Strateško planiranje na ravni poslovne enote	19
5.1.2	Ocene bodočega povpraševanja	21
5.1.3	Uvedba izdelka na trg	22
5.1.4	Odločitev o organizaciji trženja	23
5.2	Surovine in repromaterial	24
5.2.1	Nepredelane in pol-predelane surovine	25
5.2.2	Obdelani industrijski materiali in deli	25
5.2.3	Oskrba v obratu	26
5.2.4	Program oskrbe z materialom.....	28
5.3	Lokacija in okolje.....	29
5.3.1	Poročilo o vplivih na okolje.....	29
5.4	Tehnologija in inženiring.....	31
5.4.1	Možni tehnološki procesi.....	32
5.4.2	Pogodbeni pogoji nakupa strojev in opreme	34
5.5	Organizacija in režijski stroški	35
5.6	Človeški viri	38
5.6.1	Socialno in kulturno okolje	40
5.6.2	Časovni vidik zaposlovanja delovne sile	41
5.7	Načrtovanje implementacije investicijskega projekta in sredstev	41
5.8	Finančna analiza in ocena investicije	43
5.8.1	Doba vračanja vloženih sredstev	46
5.8.2	Donosnost investicije	46
5.8.3	Neto sedanja vrednost.....	47

5.8.4	Interna stopnja donosa	49
5.8.5	Popravljen intern stopnja donosa.....	50
6	Proces odločitev tujega investitorja	51
6.1	Tipologija lokacijskih pogojev	54
6.2	Narava lokacijskih faktorjev.....	56
6.3	Makrolokacija	57
6.4	Mikrolokacija	59
6.4.1	Definicija predpostavk investicijskega projekta	
	in širšega seznama možnih lokacij	60
6.4.2	Kvalitativni dejavniki izbire lokacije	61
6.4.3	Kvantitativni dejavniki izbire lokacije	62
6.4.4	Analiza seznama možnih lokacij	63
6.4.5	Ocena lokacij z ožjega seznama	64
6.4.6	Vrednotenje in pogajanja	64
6.4.7	Implementacija investicijskega projekta	66
6.5	Kvaliteta življenja na območju lokacije	66
6.6	Možnost finančnih ali drugačnih spodbud	68
6.7	Socialni in čustveni motivi tujih investitorjev	70
7	Slovenija kot lokacija za tuje neposredne investicije	72
7.1	Proces odločitev o novi investiciji v primeru podjetja Mobilne hišice	74
7.1.1	Predstavitev podjetja in investicijskega načrta	74
7.1.2	Proces odločitev o najboljši lokaciji	75
7.1.3	Končna odločitev	77
7.1.4	Implementacija projekta in sedanje stanje	78
7.2	Proces odločitev o novi investiciji v primeru podjetja Diagio.....	78
7.2.1	Predstavitev podjetja in investicijskega načrta.....	78
7.2.2	Proces odločitev o najboljši lokaciji.....	80
7.2.3	Končna izbira in razlogi za izbiro	81
8	Vloga Agencije RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije kot nacionalne agencije za privabljanje TNI	83
9	Zaključek	85
10	Literatura	88
11	Viri	91

SEZNAM SLIK

Slika 1: Pred-investicijska, investicijska in operativna faza v ciklusu projekta.....	11
Slika 2: Faze odločitev tujega investitorja.....	60
Slika 3: Primer rangiranja posameznih kvalitativnih faktorjev po posameznih lokacijah.....	62
Slika 4: Primer ocenjevanja kvantitativnih dejavnikov.....	63
Slika 5: Uvrstitev lokacij glede na kvalitativne in kvantitativne faktorje.....	64
Slika 6: Geografska ponazoritev treh potencialnih lokacij.....	76
Slika 7: Rangiranje kvantitativnih (stroškovnih) faktorjev po posameznih lokacijah v primeru Diageo.....	80
Slika 8: Posamezne lokacije glede kombinacije kvalitativnih in kvantitativnih faktorjev.....	81

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Razlogi za širitev na obstoječi lokaciji in na novi lokaciji.....	52
Tabela 2: Tipologija lokacijskih pogojev.....	54
Tabela 3: Najpomembnejših 20 lokacijskih faktorjev.....	57
Tabela 4: Primer določanja kategorij, faktorjev in uteži za posamezne kvalitativne faktorje.....	61
Tabela 5: Prilivi in odlivi NTI v državah novih članicah EU.....	72
Tabela 6: Stroškovni vidiki vseh treh lokacij.....	76
Tabela 7: Kvalitativni dejavniki izbire lokacije v primeru Diageo.....	79
Tabela 8: Relativne prednosti in slabosti končnih treh lokacij.....	82
Tabela 9: Faze odločitve, informacije, tržna orodja in vpletenost agencije.....	84

1 UVOD

V skladu z drugim členom Zakona o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij (ZSTNIIP, 2004) je »vhodna tuja neposredna investicija« definirana kot investicija nerezidenta v lastniški kapital nove ali obstoječe pravne osebe registrirane v Republiki Sloveniji, če delež nerezidenta predstavlja najmanj deset odstotkov lastniškega kapitala.

Spodbujanje tujih neposrednih investicij (v nadaljevanju TNI) urejuje oz. izvaja vsaka država posebej. Privabljanje tujih investicij je konkurenčna tekma med državami oz. regijami, saj gre za mobilne projekte transnacionalnih podjetij, ki iščejo najugodnejšo lokacijo za svoj projekt.

Pri tem se potencialne lokacije ocenjujejo po različnih kriterijih, kot so npr.:

- stroški poslovanja: delovne sile, nepremičnin, energije, transporta ipd.,
- delovna sila: razpoložljivost, usposobljenost,
- velikost lokalnega trga oz. dostop do trgov (izvozno usmerjene investicije),
- dostop do naravnih virov / vhodnih elementov,
- spodbude: davčne, finančne in druge s strani države gostiteljice in
- prijazno poslovno okolje: enostavni, hitri, pregledni administrativni postopki, zakonodaja itd.

Izbira nove lokacije za tujega investitorja ni lahka naloga. Izbrana mora biti lokacija, ki je glede na namene nove investicije, glede na zgornje dejavnike in glede na želje tujega investitorja najbolj ustrezna.

Temeljni namen magistrskega dela je povezati in zbrati vse posamezne faze odločitev v primeru iskanja nove lokacije za investicije, s poudarkom iskanja nove lokacije v drugi državi, torej tuje investicije v državi prejemnici, od začetnih motivov investicije do končne implementacije in zagona proizvodnje. Največkrat postopek izbire ustrezne lokacije vključuje skupino ljudi, ki jo sestavljajo predstavniki tujega investitorja, svetovalnih podjetij in drugih neposredno ali posredno vpletenih ljudi. Ponavadi tuji investitorji sledijo postopnim odločitvam in iz širšega seznama lokacij izberejo tisto, ki jim na podlagi določenih kriterijev najbolj ustreza in kjer bo po njihovem mnenju nova investicija dolgoročno uspešna in bo prispevala k rasti domačega podjetja. Kriteriji za izbiro ustrezne lokacije niso samo kvantitativni v obliki stroškov in simuliranih denarnih tokov, ampak so lahko tudi v kvalitativni obliki, ki jih je ponavadi težko izmeriti in kvantificirati v modelu. Pogosto na izbiro vplivajo tudi osebni motivi odločevalcev v skupini za izbiro, ki pa včasih niso najbolj racionalni. Namen dela je tudi predstaviti dva dejanska procesa izbire lokacije tujih investitorjev,

kjer je bila Slovenija vključena kot ena izmed lokacij, v enem primeru na koncu tudi izbrana, v drugem pa ne. Za nacionalno agencijo za tuje investicije je zelo pomembno, da natančno pozna postopek odločitev tujega investitorja, saj lahko ob pravem času s pravimi ponudbami prepriča investitorja, da je ta država zanj najboljša izbira.

Cilj dela je torej (i) na enem mestu zbrati korake procesa odločitve tujega investitorja, ko ta išče novo lokacijo za svojo investicijo, (ii) jo aplicirati na dva primera in (iii) ugotoviti kateri dejavniki najbolj vplivajo na izbiro ali opustitev Slovenije kot lokacije za tuje investicije. Iz teh dejavnikov so nato izpeljane (iv) ugotovitve, za kakšne tipe tujih investicij je Slovenija primerna in posledično, za katere lahko tudi tekmuje z drugimi konkurenčnimi državami.

Magistrsko delo je sestavljeno iz osmih delov. Prvi del (2. poglavje) predstavlja pomen TNI za državo prejemnico, in sicer horizontalne in vertikalne učinke na domače gospodarstvo ter negativne in pozitivne učinke na gospodarstvo. V drugem delu (3. poglavje) so opisani različni tipi TNI in tujih investitorjev. Tretji del (4. poglavje) obravnava cikle investicijskega projekta in tipe pred-investicijskih študij; opredeljuje identifikacijo investicijskih priložnosti, analizo alternativ projekta in preliminarno izbiro projekta. Četrty del (5. poglavje) govori o študiji izvedljivosti investicije, ki jo mora investitor opraviti pred začetkom investicije, ne glede na to, kje bo investiral. Peti del (6. poglavje) osvetljuje potek odločitev tujega investitorja od izbire makrolokacije do dejanske implementacije investicijskega projekta. Šesti del (7. poglavje) pa predstavlja Slovenijo kot lokacijo za TNI, kjer sta orisna dva dejanska procesa izbire lokacije tujih investitorjev, ki sta vključevala Slovenijo kot eno izmed možnih lokacij za novo investicijo. V enem primeru je Slovenija dejansko bila izbrana, v drugem pa ne. Podani so tudi razlogi za takšno odločitev. V sedmem delu (8. poglavje) je opisana vloga Agencije RS za gospodarsko promocijo in tuje investicije kot nacionalne agencije za privabljanje TNI ter aktivnosti podobnih agencij v procesu odločitev tujega investitorja. V zadnjem, osmem delu (9. poglavje), pa so podane zaključne misli.

2 POMEN NEPOSREDNIH TUJIH INVESTICIJ ZA DRŽAVO PREJEMNICO

Danes tokovi NTI presegajo 60% vseh tokov kapitala v svetu (Carkovic, 2002, str. 2). Medtem, ko se ti tokovi povečujejo iz leta v leto, vplivi na gospodarsko rast še niso čisto pojasnjeni. NTI so lahko kanali prenosa tehnologije in poslovnih znanosti v manj razvite države prejemnice. Ti transferi imajo lahko pomembne t.i. učinke prelivanja (»spill over effects«) za celotno gospodarstvo. Tako lahko NTI spodbudijo produktivnost vseh podjetij, ne samo tistih, ki prejemajo tuji kapital (Rappaport, 2000, str. 16). Ti predstavljajo posreden vpliv NTI na gospodarsko rast preko vpliva na domača podjetja oziroma na celotno produktivnost proizvodnih faktorjev. Proces rasti, ki ga spodbudijo NTI, se namreč utrdi in razširi, če podjetje s tujim kapitalom splete vertikalne (»backward« in »forward«) in horizontalne povezave z gospodarstvom države prejemnice in če NTI prispeva k rasti produktivnosti domačih investicij. Analiza velikega vzorca industrijskih podjetij v desetih tranzicijskih državah, kandidatkah za članstvo v EU, ki so jo opravili Damijan in drugi avtorji (Damijan et al., 2003, str. 3), je za Slovenijo pokazala nevtralne horizontalne in pozitivne vertikalne učinke prelivanja NTI za domača podjetja.

Glede horizontalnih učinkov na domača podjetja teorija pravi, da ima lahko pritok tujih investicij tako pozitivne kot negativne učinke na domača podjetja. Prvič gre lahko za pritisk na povečanje konkurenčnosti domačih podjetij. Če želijo ohraniti tržne deleže, morajo domača podjetja posnemati tuje proizvode in izboljšati njihovo kakovost. Drug pozitiven učinek je prehajanje delovne sile iz tujih podjetij v domača, saj so zaposleni v tujih podjetjih lahko deležni dodatne izobrazbe in tako pridobijo nove potrebne veščine. Tretji pozitiven učinek pa je, da lahko tudi domača podjetja uporabljajo določene storitve na kvalitetni ravni, saj so tuja podjetja s sabo pritegnila tudi številna mednarodna svetovalna, finančna in revizorska podjetja. Seveda pa so horizontalni učinki lahko tudi negativni: kadar delež tujih podjetij v panogi preseže določeno kritično raven, je pritisk na domača podjetja lahko prevelik in morajo manj konkurenčna podjetja izstopiti. Takšen je primer Madžarske, kjer tuja podjetja kontrolirajo že več kot 70 odstotkov industrijskega sektorja. Irska je nasproten primer, kjer pred vstopom tujcev pred 20-30 leti sploh ni bilo razvite industrije in je bil nastanek domačih podjetij spodbujen šele z razvojem tujih. Ta raziskava (Damijan et al. 2003, str. 17) takšnih negativnih horizontalnih učinkov tujih podjetij na ostala domača podjetja v panogi ni odkrila v nobeni izmed analiziranih držav. Pač pa je ugotovila pozitivne učinke na Češkem, Poljskem ter v Romuniji in Slovaški, medtem ko so v Bolgariji takšnih pozitivnih horizontalnih učinkov bile deležne samo podružnice tujih podjetij. V Sloveniji so ti horizontalni učinki nevtralni, kar je ob nizki stopnji tujih investicij pri nas tudi razumljivo.

Pri vertikalnih učinkih pa gre za vpliv tujih podjetij na celotno strukturo dobaviteljev lastni panogi ali njenih odjemalcev. Tuja podjetja v svoje dobaviteljske mreže vključijo tudi domače dobavitelje, ki morajo običajno pri tem izpolnjevati zelo visoke standarde kvalitete, rokov itd. Domači dobavitelji lahko dobaviteljske izkušnje v poslovanju s tujimi podjetji nato uporabijo pri prodaji tudi ostalim odjemalcem. Nasprotno pa lahko prevzem s strani tuje multinacionalke mnogokrat pomeni, da nekdanje domače podjetje zamenja domače dobavitelje s tujimi (vključitev v nabavno mrežo multinacionalke). Glede na globaliziranost svetovne proizvodnje postajajo takšni negativni učinki sicer vse manj verjetni, vendar so možni. Raziskava je tovrstne učinke ocenjevala preko medsektorskih povezav v posameznih državah (s pomočjo input-output tabel) in deležev nabav in dobav s strani podjetij v tuji lasti. Rezultati so pokazali pozitivne vertikalne učinke na domače dobavitelje na Češkem, Poljskem in v Sloveniji (v Bolgariji pa spet samo za tuje podružnice). Raziskava ni odkrila negativnih učinkov (razen v Litvi in Latviji za tuje podružnice), kar pomeni, da do sedaj vstop tujih podjetij ni porušil obstoječih vertikalnih povezav med podjetji v analiziranih tranzicijskih državah, ampak jih je kvečjemu spodbudil (Damijan et al., 2003, str. 4).

V literaturi je mogoče najti različne vidike ocenjevanja učinkov TNI na gospodarstvo države prejemnice. V grobem jih lahko razdelimo na tri skupine (Damijan, Rojec, Polanec, 2002, str. 7):

1. Mikroekonomski učinek oz. učinek na rast in produktivnost prevzetega ali novoustanovljenega podjetja ter drugih podjetij v isti ali povezani panogi.
2. Makroekonomski učinek oz. učinek priliva finančnih sredstev TNI na tečaj domače valute, s katerim so povezani možni negativni učinki apreciacije tečaja na izvoz, uvoz in domačo proizvodnjo.
3. Agregatni učinek TNI na domače gospodarstvo, ki je neke vrste dolgoročna kumulativa obeh prejšnjih učinkov.

S podjetniškega vidika je najpomembnejši mikroekonomski učinek, ki vpliva na alokacijsko in industrijsko (tehnično) učinkovitost domačega gospodarstva. Alokacijska učinkovitost se nanaša na medpanožno prestrukturiranje, industrijska (tehnična) učinkovitost pa na podjetniško prestrukturiranje. TNI lahko vplivajo na alokacijsko učinkovitost gospodarstva države prejemnice s tem, da spremenijo panožno porazdelitev investicij / sredstev v gospodarstvu države prejemnice, na industrijsko učinkovitost pa s tem, da vplivajo na povečanje produktivnosti posameznih podjetij, predvsem podjetij s tujim kapitalom, hkrati pa tudi domačih podjetij, ki prihajajo v stik s prvimi ali morajo z njimi celo konkurirati (Schlamberger, 2003, str. 14). Študije učinkov TNI na rast produktivnosti podjetij za tranzicijske države večinoma ugotavljajo, da so neposredni učinki prevzemov na rast produktivnosti domačih podjetij pozitivni (Damijan et al., 2003, str. 2). Teoretično

izhodišče za ocenjevanje agregatnega učinka TNI na domače gospodarstvo je teorija endogene rasti, po kateri rast prihaja iz pretekle akumulacije znanja neodvisno od fizičnih investicij v delo in kapital. Države, ki ne zmorejo same nadpovprečno vlagati v znanje in razvoj, imajo na voljo TNI kot enega izmed možnih kanalov za transfer znanja, drugi kanali pa so mednarodna trgovina, nakup licenc v tujini ipd. TNI so tako sredstvo za pridobivanje in razpršitev znanja v državi prejemnici, zato lahko delujejo kot motor rasti za gospodarstvo države prejemnice. Ali in v kolikšni meri bo do tega res prišlo, pa je odvisno od učinkov prelivanja, to je od vpliva TNI na produktivnost dela in kapitala domačih podjetij (Damijan et al., 2003, str. 3). Najpomembnejši razvojni potenciali TNI na državo prejemnico so torej v paketu razvojnih elementov (oprema, tehnologija, znanje, tržni kanali ipd.), ki jih prinaša strateški tuji investitor in ki krepijo konkurenčnost in gospodarsko učinkovitost, s tem pa tudi položaj na tujih trgih (Rojec, 2001, str. 11). Empirične analize nakazujejo, da TNI dejansko pozitivno vplivajo tako na rast dohodka kot na produktivnost proizvodnih faktorjev v državah prejemnicah.

Seveda prispevki NTI niso vedno razvojno pozitivni in tudi te nevarnosti so v literaturi in praksi znane enako dobro kot prednosti. Tuji investitorji lahko prinesejo napačno vrsto strojev in tehnologije, se slabo prilagodijo domačim razmeram, izrinejo domača podjetja, domače dobavitelje zamenjajo s tujimi, odlivajo dohodek skozi mehanizem transfernih cen v tujino (Dunning, 1993, str. 56). Kljub tem tveganjem pa empirične analize pretežno kažejo, da prevladujejo pozitivni razvojni prispevki NTI h gospodarski rasti, razvoju in prestrukturiranju gospodarstev držav prejemnic, pri čemer je v obravnavi pozitivnih učinkov NTI za državo prejemnico smiselno razlikovati med novimi (»greenfield«) investicijami in prevzemi. Zaradi tega glavna smer ekonomske vede opredeljuje NTI kot pomemben razvojni instrument in države vse bolj tekmujejo med seboj, kako pritegniti čimveč NTI. Seveda pa tudi ti pozitivni učinki ne nastopijo sami od sebe. Stopnja koristnosti NTI za državo prejemnico je odvisna v prvi vrsti od celotnega systemskega in institucionalnega okolja v državi in od njenih makroekonomskih in makroorganizacijskih politik, potem pa tudi od specifične politike do NTI, v smislu investicijskih spodbud (Kavaš, Rojec, Čok, 2003 str. 3).

3 MOTIVI TUJIH INVESTITORJEV

Kateri so tisti razlogi, ki vodijo tuje investitorje k investicijam v druge države? Investitorji imajo različne konkretne motive za investiranje v tujino. Ti motivi so subjektivno doživljanje objektivnih dejavnikov, ki opredeljujejo neposredno investiranje v tujini, kot so oligopolna struktura trgov, internalizacijske prednosti, podjetniško in lokacijsko specifične prednosti. Glede na motive ločimo različne vrste TNI (Rojec, 1994, str. 105):

- možnost izkoriščanja naravnih virov (»natural resource seeking FDI«),
- iskanje novih trgov (»market seeking FDI«),
- možnosti učinkovitejše proizvodnje (»efficiency seeking FDI«),
- dolgoročni strateški cilji (»strategic asset or capability seeking FDI«).

Naravni viri

Investitorji, ki jih motivirajo naravni viri, investirajo v tujino, da bi pridobili specifične vire po realno nižji ceni, kot bi jih dobili doma, če so tam seveda sploh na voljo. Večina proizvodnje podružnic tovrstnih NTI gre v izvoz, predvsem na trge industrijsko razvitih držav. Dunning (Dunning, 1993) loči še tri glavne podkategorije NTI, ki jih motivirajo naravni viri, in sicer: (i) podjetja, ki iščejo fizične vire, da bi čim bolj znižala stroške in si zagotovila nemoteno dobavo teh virov (predvsem rudnine, surovine, kmetijski proizvodi); (ii) podjetja, ki iščejo velike količine poceni in dobro motivirane nekvalificirane in polkvalificirane delovne sile za proizvodnjo delovno intenzivnih polizdelkov in končnih izdelkov za izvoz; (iii) podjetja, ki iščejo tehnološke zmožnosti, managersko in trženjsko znanje ter organizacijske sposobnosti.

Trgi

Investitorji, ki jih motivirajo trgi, investirajo v določeno državo ali regijo, da bi oskrbovali trge v tej in sosednjih državah s svojimi izdelki ali storitvami. Podjetja se za tovrstne NTI odločajo, ker hočejo obdržati ali zaščititi obstoječe trge oziroma osvojiti nove. Najpomembnejša motiva zanje sta velikost trga in možnost za njegovo rast. Pomembni pa so lahko tudi naslednji štirje razlogi za tržno motivirane NTI: (i) glavni dobavitelji ali stranke podjetja so ustanovili tuje podružnice in če želi podjetje z njimi obdržati posle, jim mora slediti v tujo državo; (ii) izdelki morajo biti prilagojeni lokalnemu okusu ali potrebam ter virom in zmožnostim; (iii) proizvodni in transakcijski stroški lokalne proizvodnje so nižji kot bi bila dobava na oddaljene trge; (iv) podjetje dojema fizično prisotnost na vodilnih trgih svojih tekmecev kot del svoje proizvodne in trženjske strategije. Raziskava na vzorcu 1000 podjetij, ki jo je izvedla raziskovalna hiša A.T. Kearney (A.T. Kearney 1998, str. 4), kaže, da je bilo pretežno na trg države prejemnice usmerjenih več kot dve tretjini (67,6 %) vseh projektov.

Možnosti učinkovitejše proizvodnje

Investitorji, ki jih motivira učinkovitejša proizvodnja v tujini, poskušajo izkoristiti prednosti enotnega obvladovanja geografsko razpršenih dejavnosti. Te prednosti izhajajo predvsem iz ekonomij obsega in širših kombinacij proizvodnih dejavnikov ter razpršitve tveganja. Namen tujih investorjev, ki jih motivira večja učinkovitost, je izkoristiti razlike v faktorskih stroških, tržnih strukturah, institucionalnih ureditvah, gospodarskih sistemih in njihovih politikah ter nenazadnje tudi v kulturah, tako da koncentrirajo proizvodnjo na omejenem številu lokacij in od tam oskrbujejo vse svoje trge. Tovrstne NTI se delijo na (i) tiste, ki izkoriščajo razlike v ceni in razpoložljivosti tradicionalnih proizvodnih dejavnikov v različnih državah, in na (ii) tiste, ki v državah s podobno strukturo gospodarstva in ravni dohodkov izkoriščajo prednosti ekonomij obsega in drugih proizvodnih dejavnikov, hkrati pa izkoriščajo tudi razlike v okusih uporabnikov in v dobaviteljskih kapacitetah.

Dolgoročni strateški cilji

Investitorji, ki jih motivirajo dolgoročni strateški cilji, prevzemajo predvsem tista tuja podjetja, ki posedujejo takšne konkurenčne prednosti, katerih uporaba bo izboljšala konkurenčni položaj celotnega sistema multinacionalnega podjetja (MNP) – investitorja. V Sloveniji je primer strateške NTI prevzem Leka s strani Novartisa. Podobno kot NTI, ki iščejo učinkovitejšo proizvodnjo, želijo tovrstne NTI pridobiti s skupnim upravljanjem raznolikih dejavnosti in kapacitet, ali obratno s skupnim upravljanjem podobnih dejavnosti in kapacitet v različnih gospodarskih okoljih.

3.1 Oblike tujih neposrednih investicij

Najvišja stopnja vstopa na tuje trge so neposredne tuje investicije, ki štejejo med premoženjske oblike vstopa na trg. Te so definirane kot tiste tuje investicije, ki imajo namen vzpostaviti trajne poslovne odnose in izvajati učinkovit vpliv in nadzor nad upravljanjem tuje gospodarske družbe. Namen tujega investitorja je pridobiti nadzor in aktivno vlogo v upravljanju gospodarske družbe, to pa je torej bistvena značilnost, ki tuje neposredne investicije ločuje od portfolio investicij in ostalih mednarodnih tokov kapitala (Slavnič, 2003, str. 67).

Ko podjetje pridobiva izvozne izkušnje in je tuji trg dovolj velik, predstavljajo lastne enote veliko prednost. Prednosti lastnih enot oziroma kontrolnega deleža v tujem podjetju so lahko naslednje (Slavnič, 2003, str. 69):

- (1) podjetje si zagotovi cenejše poslovanje in posledično zmanjšanje stroškov s pomočjo cenejše delovne sile in surovin, podpore in vlaganjem tuje vlade,
- (2) doseže boljšo podobo, ker ustvarja nova delovna mesta v državi prejemnici,

- (3) razvije tesnejše stike z vlado, uporabniki, domačimi dobavitelji in tako bolje prilagodi svoje izdelke tamkajšnjemu trženjskemu okolju,
- (4) zadrži popoln nadzor nad naložbo in lahko razvije proizvodno in trženjsko politiko z dolgoročno mednarodno usmeritvijo,
- (5) podjetje si lahko zagotovi dostop na trg v primeru, če država gostiteljica zahteva, da vsebujejo prodajni izdelki domače sestavine,
- (6) lokalna proizvodnja omogoča hitrejši odziv na povečano povpraševanje in prihranke pri prevozu, distribuciji ter skladiščenju (možnost razvoja just-in-time metode distribucije).
- (7) za zaščito obstoječega posla,
- (8) zaradi sledenja obstoječemu kupcu.

Slabost neposrednega vlaganja na tuje trge je, da podjetje izpostavi svojo veliko naložbo številnim tveganjem, kot so valutno, politično ali tržno tveganje. Ukinitve ali zmanjšanje dejavnosti pomeni v takem primeru za podjetje zelo visoke stroške, kar lahko tuja država zahteva visoko odškodnino za zaposlene. Podjetje mora vse to sprejeti, če hoče samostojno delati v tuji državi.

Ko pade odločitev, da bo tuje podjetje vstopilo na tuji trg z neposredno investicijo, se mora odločiti, katera oblika vstopa je zanj najprimernejša: ustanovitev novega podjetja ali prevzem (Kavaš, Rojec, Čok, 2003 str. 3).

Novi investicije (»greenfield« in »brownfield«) predpostavljajo ustanovitev povsem novega podjetja oziroma podružnice v tujini. Ustanovitelj (matično podjetje) mora pridobiti poslovne in / ali proizvodne prostore ter zaposliti delovno silo, pri tem pa se ne more nasloniti na že obstoječo strukturo. Ker gre pri novih investicijah praviloma istočasno tudi za vstop na nov trg, zahtevajo tovrstne investicije izjemen organizacijski napor. Temu se tuji investitor lahko delno izogne, če skupaj z domačim partnerjem ustanovi novo skupno naložbo (Rojec, 1994, str. 17).

Prevzem podjetja (akvizicija) kot NTI predstavlja odkup deleža ali celote v obstoječem podjetju v tujini. V nekdanjih socialističnih državah in s tem tudi v Sloveniji je to dosedaj najpogosteje pomenilo tujo privatizacijo. Za mnoga podjetja, ki so pod pritiskom povečevanja kratkoročnih dobičkov, je hitrost vstopa na tuje trge poglobitnega pomena. To lahko dosežejo s prevzemi delujočih podjetij na izbranih trgih. Poleg ostalih prednosti jim prevzem nudi takojšen dostop do izšolanega kadra, obstoječih kupcev in dobaviteljev, priznanih blagovnih znamk, obstoječe distribucijske mreže in takojšnjih prihodkov. V svetovnih tokovih NTI vrednostno gledano prevzemi predstavljajo precej večji del kot nove investicije.

Na podlagi izkušenj Agencije RS za gospodarsko promocijo in tuje investicije (AGPTI) se lahko potencialni tuji investitorji delijo na sledeče skupine glede na število zaposlitev v novi investiciji:

1. Od 0 do 20 novih delovnih mest:

Ponavadi gre za manjše uspešne tuje podjetnike, ki iščejo alternativno lokacijo bodisi zaradi znižanja stroškov, bodisi zaradi bližine svojim odjemalcem; investicijski projekt največkrat ni izdelan, želijo pa si najeti manjše prostore v obstoječih zgradbah (npr. od 100 – 500 m²) po ugodnih cenah.

2. 20 do 100 novih delovnih mest:

To so ponavadi manjša do srednje velika tuja podjetja, z dokaj dobro izdelanim investicijskim projektom, vedo točno kakšne prostore iščejo; ponavadi si želijo najeti obstoječo zgradbo za 1 – 2 leti, nato pa začeti graditi svoje prostore na novi lokaciji. Problem se kaže v tem, da je zelo težko najti primerne prostore za njihovo proizvodnjo po primernih cenah.

3. Od 100 novih delovnih mest naprej:

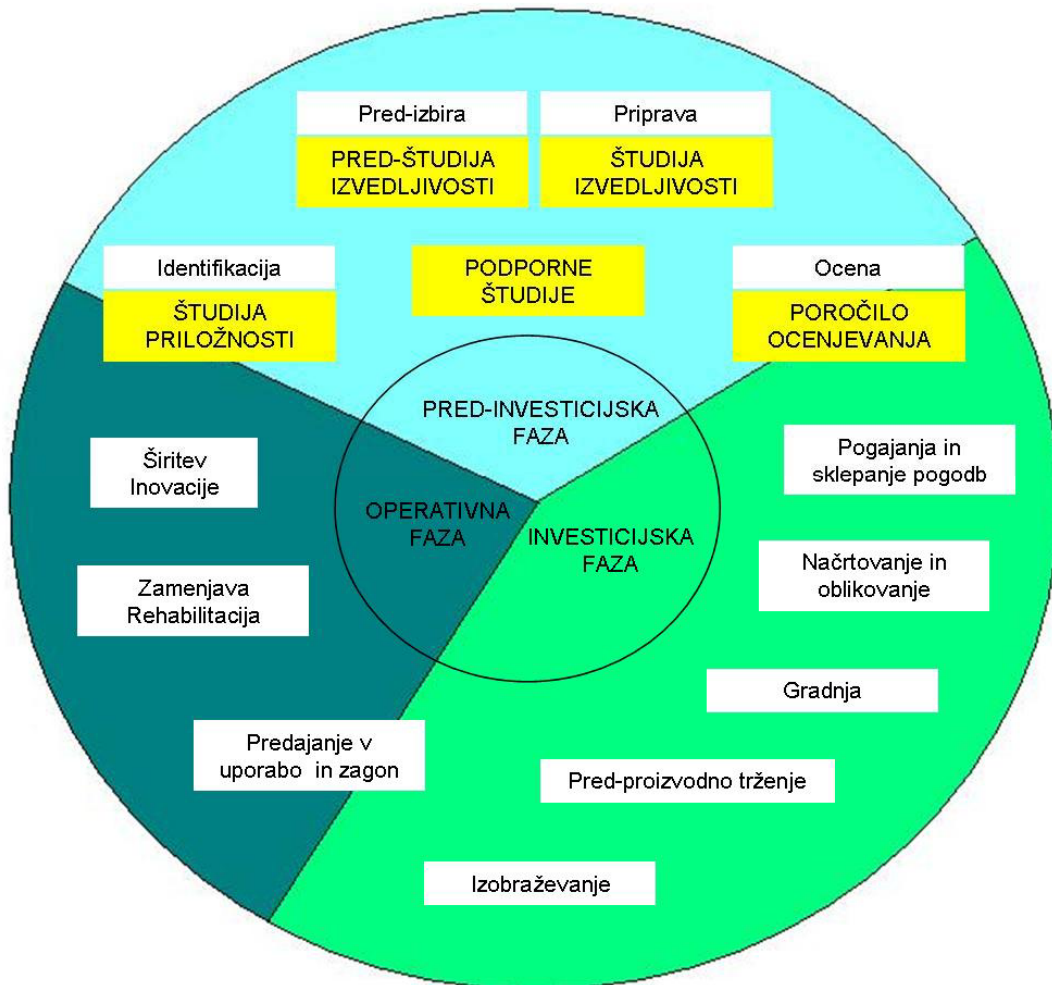
Gre za večja tuja podjetja, ki iščejo alternativno proizvodno lokacijo zaradi zniževanja stroškov; investicijski projekt jim izdelajo velike svetovalne hiše (kot npr.: PwC, Deloitte&Touche, KPMG...) z natančno določenimi cilji in vizijo investicije; Takšna podjetja ponavadi iščejo večje površine (10.000 – 50.000 m²), na katerih bi postavili svoje objekte (v velikosti pribl. 1000 – 3000 m²) z možnostjo nadaljnje širitve. Problem pri gradnji takšnih objektov je visoka cena po m², ki se giblje med 400 in 600 EUR.

4 CIKLI INVESTICIJSKEGA PROJEKTA IN TIPI PRED-INVESTICIJSKIH ŠTUDIJ

Investicijska odločitev se nanaša na prihodnost in zato skoraj nikoli ni lahka. Vendar ne zaradi zahtevnosti izračunov ustreznosti in uspešnosti, temveč zaradi obsega problematike, ki jo je številčno težko zajeti. Podatke je potrebno izkazati in postaviti na skupni imenovalc in nato vse elemente in dejavnike podati v enem številu kot rezultat vseh posameznih elementov. Investitor se običajno ne odloči za najboljšo možno varianto projekta, ker v trenutku sprejemanja odločitev običajno ne razpolaga z vsemi potrebnimi podatki in informacijami, ki se kasneje, v fazi izvedbe investicijskega projekta, izkažejo za pomembne. Zgrešena investicijska odločitev se kaže v najboljšem primeru kot manjši dobiček, kot je bil v začetku načrtovan. Običajno pa je posledica slabih investicijskih odločitev izguba, ki lahko v najslabšem primeru pripelje podjetje v stečaj. Tako kot pri vsakem planiranju se kaže problem investiranja v tem, da se investitor na osnovi dogodkov v preteklosti in sedanjosti odloča za prihodnost. S takšno odločitvijo veže vložena sredstva za daljše ali krajše obdobje. Čim daljši je časovni horizont, v katerem bo investicijski projekt zaključen, tem večja je negotovost. Vsako predvidevanje se v prihodnosti izkaže za bolj ali manj netočno. To pa je tudi razlog, zakaj je vsaka investicijska odločitev v določeni meri tvegana, ker vnaprej ne moremo predvideti vseh učinkov, ki nastanejo kot posledica sprememb na trgu. To tveganje je realno in moramo z njim računati. Z analizo investicijskega projekta in resnim strokovnim pristopom lahko tveganje spravimo v sprejemljive meje. Nerealno pa je pričakovati, da bi tveganje, ki nastopa pri odločitvah o investiranju, v celoti odpravili (Križnik, 2003, str. 13).

Razvoj industrijskega investicijskega projekta od začetne ideje do faze, ko je industrijski obrat operativen, sestavlja cikel treh faz: pred-investicijska, investicijska in pa operativna faza, kakor kaže slika 1 (Behrens, 1995, str. 9).

Slika 1: Pred-investicijska, investicijska in operativna faza v ciklusu projekta



Vir: Behrens, 1995, str. 10

Vse tri faze cikla projekta so zelo pomembne predvsem z vidika svetovalnega in inženirskega dela, ki ga morajo opraviti različni udeleženci kot npr. investitorji, agencije za promocijo investicij, komercialne banke, kreditno-zavarovalne družbe in svetovalna podjetja.

4.1 Pred-investicijska faza

Pred-investicijska faza obsega sledeče stopnje: identifikacijo investicijskih priložnosti (študija priložnosti); analizo alternativ projekta in preliminarno izbiro projekta, kakor tudi pripravo projekta; ocenjevanje projekta in investicijskih možnosti. Podpora funkcionalnih študij je prav tako vključena v fazo priprave projekta in se ponavadi izvajajo posebej, za kasnejše vključevanje v študijo izvedljivosti investicije.

4.1.1 Študije priložnosti

Identifikacija investicijskih priložnosti je začetna točka v seriji aktivnosti povezane z investicijo (glej Sliko 1). Lahko je tudi začetek mobilizacije sredstev za investicijo. Potencialni investitorji, zasebni ali javni, iz manj razvitih ali razvitih držav želijo pridobiti informacije o novih dejanskih investicijskih priložnosti. Da pridobimo takšno informacijo, moramo uporabiti podjetniški in sektorski pristop. Oba pristopa imata dve dimenziji. Na sektorski ravni je potrebno opraviti analizo splošnega investicijskega potenciala v rastočih državah in splošni interes razvitih držav za investicije v tujino, se pravi v rastoče države. Na podjetniški ravni pa je potrebno ugotoviti specifične investicijske zahteve v razvitih razvijajočih se državah.

Glavni instrument, ki se uporablja za določanje parametrov, informacij in podatkov, potrebnih za razvijanje projektne ideje, je torej študija priložnosti, ki analizira sledeče faktorje (Behrens, 1995, str. 11):

- naravne vire s potencialom za predelavo in proizvodnjo, kot npr. les in lesna industrija,
- bodoče povpraševanje po določenih potrošnih dobrinah, ki imajo potencial prodaje, kot posledica povečane populacije ali paritete kupne moči za nove proizvode, kot npr. sintetična vlakna ali gospodinjski aparati,
- uvoz z namenom ugotoviti možnosti za uvozno substitucijo,
- vpliv na okolje,
- uspešne predelovalne sektorje v drugih državah s podobnim ekonomskim ozadjem in stopnjo razvitosti, kapitala, dela in naravnih virov,
- možne povezave med drugimi industrijami, endogene ali transnacionalne,
- možne širitve obstoječih linij proizvodnje z vertikalno integracijo npr. povezujoč navzdol petrokemijo z rafinerijami,
- možnosti diverzifikacije, npr. iz petrokemije v bolj kompleksno farmacevtsko industrijo,
- možnosti širitve obstoječih industrijskih kapacitet za doseganje ekonomij obsega,
- splošno investicijsko klimo,
- industrijsko politiko,
- razpoložljivost in stroške produkcijskih faktorjev,
- možnosti izvoza.

Študije priložnosti so bolj orisne narave in se zanašajo bolj na agregirane ocene kakor pa na podrobne analize. Ocene stroškov so praviloma pridobljene iz

primerljivih drugih projektov in ne iz natančnih ponudb dobaviteljev. Odvisno od prevladujočih pogojev preiskovanja se opravi splošna študija priložnosti (sektorski pristop) ali specifična projektna študija priložnosti (podjetniški pristop).

4.1.2 Podporne študije

Podporne (funkcionalne) študije pokrivajo specifične poglede investicijskih projektov, ki so potrebne kot predpogoj oz. kot podpora pred-študiji izvedljivosti in študiji izvedljivosti, še posebej ko gre za investicijske projekte velikih obsegov. Primeri takšnih študij so (Behrens, 1995, str. 14):

- tržne študije proizvodov, ki se bodo proizvajali, vključno s projekcijami povpraševanja na trgu in tržno penetracijo;
- študije dobav in dostav surovin, ki pokrivajo trenutne in bodočo razpoložljivost surovin in materiala potrebnih za projekt, prav tako pa oceno trenutnih in bodočih trendih cen teh surovin in vhodnih materialov;
- laboratorijske in pilotske teste, ki se opravijo do te mere, da se ugotovi ustreznost surovin in proizvodov;
- lokacijske študije, še posebej za projekte, kjer transportni stroški določajo pomembno determinanto projekta;
- študije o vplivih na okolje, ki definirajo trenutne okoljske pogoje v okolici načrtovane lokacije (trenutne emisije in potencialni daljši transporti škodljivih snovi), možne tehnologije z nizkimi emisijami ali okoljsko-prijazne metode proizvodnje, alternativne lokacije, uporabo alternativnih surovin in pomožnih materialov. Analiza vplivov na okolje mora biti opravljena podrobno še posebej na projektih, ki vključujejo kemijske obrate, papirne in celulozne tovarne, naftne rafinerije, železarske in jeklarske proizvodnje ter nuklearne, termo in vodne elektrarne;
- Študije ekonomij obsega, ki se ponavadi izvajajo kot del študije tehnološke izbire. Te so vključene posebej, ko je na voljo več tehnologij in velikosti trgov. Osnovna naloga teh študij je oceniti velikost obrata / tovarne, ki bo najbolj racionalna po pregledu tehnoloških alternativ, investicijskih stroškov, proizvodnih stroškov in cen. Analizira se več kapacitet tovarne v širšem smislu projekta, ki vključuje tudi izračun rezultatov za vsako kapaciteto posebej;
- Študije o izbiri opreme so potrebne, ko je v analizo vključeno več tovarn z več divizijami in so viri ter stroški dobav v širokem razponu. Naročanje opreme, pripravo razpisov za ponudbe, ocenjevanje, sklepanje pogodb, se izpelje med investicijsko in implementacijsko fazo. Ko so vključene velike investicije, je struktura in ekonomika projekta močno odvisna od tipa

opreme, cene in proizvodnih stroškov, celo operativna učinkovitost projekta je neposredna funkcija izbire opreme.

Vsebina teh podpornih študij varira, odvisno od tipa in narave investicijskega projekta. Te študije so povezane z vitalnim delom projekta, zato morajo zaključki teh študij podati jasne usmeritve naslednjim fazam priprave projekta. V večini primerov rezultati teh študij, ki se opravljajo pred ali skupaj s študijo izvedljivosti investicije, formirajo celotno podobo študije izvedljivosti investicije in zmanjšujejo njen vpliv in stroške priprave. Kadar so osnovni podatki odločilen faktor o (ne)uspehu projekta, se podporne študije opravijo pred naročanjem študije izvedljivosti investicije. Kadar je potrebna podrobna analiza za specifične rezultate in je le-ta preveč vpletena, da bi se izvajala v okviru študije izvedljivosti investicije, se podporna študija naroči simultano z študijo izvedljivosti investicije, vendar se izvaja posebej. Če pa se ugotovi, da je podporna študija potrebna po končanju študije izvedljivosti investicije za predstavitev določene perspektive projekta, se le ta naroči naknadno, čeprav se preliminarna ocena, kot del procesa odločevanja, lahko prične že prej (Behrens, 1995, str. 15).

Študija izvedljivosti investicije je ključna podlaga za sprejem odločitve o investiciji in je prav tako del pred-investicijske faze, vendar se ji v celoti posvečamo v petem poglavju tega dela.

4.1.3 Poročilo ocene

Ko je študija izvedljivosti investicije končana, bodo ključne pogodbene strani, vključene v projekt, izvedle svoje vrednotenje investicijskega projekta v skladu z njihovimi individualnimi cilji in oceno pričakovanih tveganj, stroškov in koristi. Velike investicijske in finančne institucije so formalizirale procedure za pripravo poročila ocene («appraisal report»). To je razlog, da se poročilo ocene obravnava kot neodvisna stopnja pred-investicijske faze, ki ji sledi končna odločitev o investicij in financiranju. Bolje, ko je študija izvedljivosti pripravljena, lažje je narediti poročilo ocene. Do te točke so bili vložena že precejšnja sredstva in čas od začetka projektne ideje. Poročilo ocene dokaže, ali so bila ta sredstva koristno porabljena. Oceno največkrat izvedejo finančne institucije, ki se osredotočajo na finančno zdravje podjetja, na donose lastnikom in zaščito kreditodajalcev. Tehnike, ki se uporabljajo pri pripravi ocene projekta so v skladu s tehnikami, ki se uporabljajo za ocenjevanje tehničnih, komercialnih, organizacijskih, finančnih in ekonomskih vidikov. Za projekte velikega obsega poročilo zahteva tudi potrditev podatkov na terenu in pregled dejavnikov projekta, ki so pogojeni s poslovnim okoljem, lokacijo, trgom in razpoložljivostjo resursov (Behrens, 1995, str. 16).

4.2 Investicijska faza

Investicijska oz. implementacijska faza projekta zagotavlja široko področje svetovanja in inženirskega dela, predvsem na področju projektnega menedžmenta. Investicijska faza se lahko razdeli na sledeče stopnje (Behrens, 1995, str. 19):

- ustvarjanje pravne, finančne in organizacijske podlage za implementacijo projekta,
- pridobitev in transfer tehnologije, vključno z osnovnim inženiringom,
- podrobno inženirsko oblikovanje in sklepanje pogodb, vključno s iskanjem, ocenjevanjem ponudb in pogajanja,
- nakup zemljišča, gradbena dela in instalacije,
- pred-proizvodno trženje, vključno z zagotavljanjem stalne dobave in vzpostavljanjem administracije podjetja in
- predajanje obrata v uporabo in zagon proizvodnje.

Podrobno inženirsko oblikovanje obsega pripravljalna lokacijska dela, končni izbor tehnologije in opreme, celoten obseg načrtovanja gradnje in časovnega usklajevanja, kakor tudi pripravo diagramov poteka, risanja skic in izbor možnih postavitvev znotraj industrijskega objekta. Med fazo iskanja in ocenjevanja ponudb je zelo pomembno pridobiti obsežne ponudbe za kapitalske dobrine in storitve od domačih in mednarodnih dobaviteljev z izkazanim ugledom in kvaliteto, z možnostjo učinkovitega in hitrega dostavljanja. Pogajanja in sklepanja pogodb se nanašajo na pravne obveze, ki izhajajo iz nakupov tehnologije, gradnjo objektov, instalacijo strojev in opreme ter njihovo financiranje. Ta stopnja obsega podpis pogodbe med investitorjem ali podjetnikom na eni strani in finančnimi institucijami, svetovalnimi družbami, arhitekti, ter dobavitelji surovin in vhodnih materialov na drugi strani. Gradbena faza vključuje pripravo lokacije, gradnjo objektov in druga gradbena dela, instalacijo opreme v skladu z programom in časovnim planom. Stopnja zaposlovanje osebja in izobraževanja bi morala biti skladno z gradbeno fazo in je ključna za pričakovano rast produktivnosti in učinkovitosti v proizvodnji. Posebnega pomena je tudi dovolj zgodnja priprava tržnih aktivnosti v smeri priprave trga za nove proizvode (pre-proizvodno trženje) in zagotavljanja stalne dobave. Predajanje obrata v uporabo in zagon proizvodnje je ponavadi kratek, a tehnično zelo zahteven in kritičen trenutek v implementaciji projekta. Povezuje prejšnjo gradbeno fazo in sledečo operativno. Uspeh v tej točki kaže učinkovitost načrtovanja implementacije projekta in je pokazatelj bodočega uspeha poslovanja.

Kontinuirana primerjava napovedi iz študije izvedljivosti investicije z dejansko realizacijo investicije je nujna za nadzorovanje in kontrolo sprememb, ki se lahko pojavijo in vplivajo na splošno donosnost projekta in zahtevajo prilagoditve v

kratkoročnem financiranju in lastniškem kapitalu investicijskega projekta. V pred-investicijski fazi je kvaliteta in samostojnost projekta bolj bistvena od časovne komponente, medtem ko je v investicijski fazi, časovna komponenta bolj kritična zaradi ohranjanja projekta v okvirih napovedi iz študije izvedljivosti investicije. Zatorej je konceptualno narobe, ko se investitorji pritožujejo o času in stroških porabljenih za pripravo projekta in analize, to pa včasih privede do prehitrega premika iz faze identifikacije projekta neposredno k zaprositvi posojil. Industrijske investicije ponavadi zahtevajo dolgoročno finančno obveznost, zato je čas, porabljen za preučitev lokacijskih, tehničnih, upravljavskih, organizacijskih in finančnih alternativ projekta bistven, kar pa se največkrat izplača (Behrens, 1995, str. 21).

4.3 Operativna faza

Na probleme operativne faze je potrebno gledati iz kratkoročne in dolgoročne perspektive. Kratkoročni pogled se navezuje na začetno obdobje po zagonu proizvodnje, ko se lahko pojavijo številne težave glede izbire tehnologije, pomanjkljive oz. nepopolne opreme ali neustrezne produktivnosti zaradi pomanjkanja kvalificirane delovne sile. Mnogi ti problemi imajo izvor v implementacijski fazi. Dolgoročni vidik pa se nanaša bolj na izbrane strategije in z njimi povezane proizvodne in tržne stroške ter prihodke od prodaje. Ti imajo neposredno povezavo s projekcijami, ki so bile narejene v pred-investicijski fazi. Če so bile te strategije in projekcije napačne, jih ne bo samo težko popraviti, ampak bo to tudi izjemno drago (Behrens, 1995, str. 21).

Cilji proizvodne funkcije so tisti ključni faktorji, ki zagotavljajo konkurenčno prednost podjetja na izbranem trgu. To pomeni, da moramo za vsak tržni segment postaviti svoje cilje. Ključno pri določanju ciljev proizvodne funkcije je torej povezava teh ciljev s poslovno strategijo. V literaturi se postavljajo kot osnovni cilji proizvodnje oziroma konkurenčne prednostne naloge (Flego, 2004, str. 19):

- nizki stroški,
- kakovost,
- dobava,
- prilagodljivost.

Zniževanje proizvodnih stroškov je najbolj pogost cilj, ki ga ima proizvodnja. Vendar tega ne moremo posplošiti, saj niso vedno poceni izdelki tisti, ki so konkurenčni. Strategija konkurenčnih stroškov ne teži k minimiziranju stroškov, temveč k doseganju povprečnih stroškov industrije in s tem povprečnih cen. Strategija stroškov s premijo pride v upoštevanje za izdelke, ki so redki. Zniževanje stroškov lahko dosežemo na več načinov. Običajno se podjetja lotijo zniževanja stroškov dela in se

sploh ne vprašajo, na katerem področju so stroški največji, saj lahko prav tam dosežejo v absolutnem znesku največje prihranke. Pomembno je torej, da podjetja povečujejo produktivnost na vseh nivojih, vendar se morajo koncentrirati na področjih, ki predstavljajo največji delež stroškov. Če to ne počnejo na tak način, se lahko zgodi, da podjetje izgubi priložnosti za znižanje stroškov in je zato v tem neuspešno. Cilj dobave kot ključne naloge proizvodnje lahko definiramo z dvema dimenzijama, in sicer: hitrost dobav in zanesljivost dobav. Strategija hitrih dobav pomeni, da je čas od prejema naročila do njegove realizacije (dobave) minimalen oziroma krajši od konkurentov. Načinov, kako proizvodnja dosega ta cilj, je več, določimo pa lahko tri situacije. V prvem primeru je proizvodni čas izdelave krajši od zahtevanega časa dobave kupca, vendar ga podjetje ne more zagotoviti zaradi drugih naročil, ki so že v proizvodnji. Čas čakanja skupaj s proizvodnim časom je tako večji od zahtevanega časa dobave kupca. V takem primeru lahko podjetje skrajša proizvodni čas s kratkoročnim povečanjem zmogljivosti (npr. nadurno delo, dodatni delavci) ali pa ponovno planira proizvodnjo, tako da zamakne že lansirana naročila z nižjo prioriteto oziroma s kombinacijo obeh. V drugem primeru pa je proizvodni čas daljši od zahtevanega časa dobave kupca. V takem primeru lahko proizvodnja prav tako kratkoročno poveča zmogljivosti in s tem skrajša proizvodni čas ali pa ima določene sestavne dele, operacije, polizdelke vnaprej izdelane na zalogo in na tak način skrajša proizvodni čas konkretnega naročila. Tretja možnost pa je, da je čas čakanja ter čas proizvodnje krajši od zahtevanega časa dobave kupca. V tem primeru pa ni nobenih težav z zagotavljanjem hitrosti dobav. Vsekakor ima takšna situacija lahko drugačne posledice, saj lahko pomeni, da so proizvodne zmogljivosti prevelike in zaradi tega neizkoriščene, kar se lahko kaže v višjih proizvodnih stroških in s tem ne dosega cilja nizkih proizvodnih stroškov. Strategija zanesljivih dobav ne daje takšnega pomena sami hitrosti, temveč teži k spoštovanju zahtev kupca z vidika rokov in količin. To je v bistvu skupni cilj proizvodnje ter distribucije. Hill ga označuje kot kvalifikacijski dejavnik, občutljiv na izgubo naročil. Posledično se cilj zanesljivih dobav v proizvodni funkciji odraža v odločitvah o zmogljivostih, sistemu planiranja in terminiranja proizvodnje ter zalogah. Tako ločimo prilagodljivost obsega, prilagodljivost pri uvajanju novih proizvodov ter prilagodljivost z vidika raznolikosti proizvodov in z vidika stopnje prilagojenosti proizvodov potrebam individualnih kupcev. Glavna področja strateškega odločanja v proizvodni funkciji pa so (Flego, 2004 str. 24):

- razvoj novih izdelkov,
- proizvodni proces in tehnologija,
- obrati in ostala proizvodna sredstva ter zmogljivosti,
- oskrbovalna veriga ter vertikalna integracija,
- management kakovosti,
- sistem planiranja in razporejanja proizvodnje ter management zalog,
- organizacija in človeški virov.

5 ŠTUDIJA IZVEDLJIVOSTI INVESTICIJE

Študija izvedljivosti investicije mora priti do končnih zaključkov v vseh pogledih projekta po obravnavi različnih alternativ. Zaključki in priporočila glede odločitev in ukrepov o projektu morajo biti podprti z jasnimi dokazi. Študija izvedljivosti investicije mora vsebovati kratek povzetek, ki predstavlja osnovne podatke projekta (ocenjene in predpostavljene), zaključke in priporočila, ki so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju študije, kakršnikoli dodatki (statistike, rezultati tržnih raziskav, podrobne tehnične specifikacije in sezname opreme, načrti obratov) pa morajo biti dodani kot ločene priloge k tej študiji. Povzetek se mora osredotočiti na kritične dele študije kot npr. na stopnjo zanesljivosti podatkov o poslovnem okolju, vhodne in izhodne postavke, stopnjo napak (negotovost in tveganje) v načrtih trženja, dobav in tehnoloških trendov in obliki projekta.

Študija naj bi vsebovala sledeče dele (Behrens, 1995, str. 55):

- ozadje projekta in osnovno idejo,
- tržno analizo in tržni koncept,
- opis surovin in dobaviteljev,
- opis lokacije in okolja,
- opredelitev tehnologije in inženiringa,
- koncept organizacije in režijskih stroškov,
- navedbo potrebnih človeških virov,
- planiranje izvedbe ter sredstev in
- finančno analizo in oceno investicije.

5.1 *Tržna analiza in tržni koncept*

Osnovni cilj kateregakoli investicijskega projekta je izkoristiti obstoječe razpoložljive vire ali zadovoljiti sedanje ali bodoče želje po donosih projekta. Tržna analiza je ključna aktivnost v ugotavljanju obsega investicije, možnih proizvodnih programov, zahtevane tehnologije in pogosto tudi o izbiri lokacije. Ker priprava študije izvedljivosti ni linearni, ampak iterativni postopek, se morajo tržni analitiki zavedati kvantitete in kvalitete končnih in stranskih proizvodov, možnih alternativ glede ekonomskih obsegov, kakor tudi tehnoloških in lokacijskih omejitev.

Izraz trženje se lahko razloži kot tržna usmerjenost managementa v smislu poslovnih odločitev (Behrens, 1995, str. 62). Tržna usmerjenost investicijskih in finančnih odločitev torej implicira, da mora študija izvedljivosti investicije vključevati tudi tržni koncept, ki mora temeljiti na tržnih raziskavah. Trženje lahko označimo s štirimi

elementi: poslovna filozofija, tržna raziskava, tržni instrumenti ter tržni plan in proračun.

Poslovna filozofija: Trženje je predvsem poslovna filozofija, ki se ne osredotoča le na proizvode ali proizvodnjo, ampak postavlja probleme, potrebe, želje, obstoječih ali potencialnih potrošniških skupin v središče poslovnih aktivnosti podjetja. To pa zahteva, da morajo odločevalci na vseh nivojih in na vseh funkcionalnih področjih podjetja tržno oblikovati svojo miselnost.

Tržna raziskava: Dobro načrtovana in sistematična tržna oz. tržno usmerjena raziskava je predpogoj tržno usmerjenega odločanja. Na podlagi pridobljenih informacij o možnih trgih, kakor tudi o kadrovskih, proizvodnih in finančnih virih se razvijajo trženjske strategije, s katerimi se poskuša doseči cilje projekta. Pomembno je dodati, da tržna usmerjenost projekta ni usmerjena samo k načrtom prodaje podjetja, ampak je potrebno analizirati tudi dobaviteljske trge in kreirati strategijo za zagotavljanje vhodnih elementov projekta.

Tržni instrumenti: Uspešna implementacija trženjskih strategij zahteva dobro načrtovano oblikovanje in vpliv na trg z uporabo potrebne kombinacije ali mešanice trženjskih instrumentov.

Tržni plan in proračun: Da se dosežejo tržni cilji je potrebno določiti ukrepe, obseg sredstev in pa akcijski plan na podlagi ugotovitev tržne analize in uporabe razpoložljivih tržnih orodij. Ustrezni stroški trženja so povzeti v proračunu trženja, ki je potreben za oceno projekta in za nadzor v operativni fazi po implementaciji projekta.

5.1.1 Strateško planiranje na ravni poslovne enote

Vsaka poslovna enota mora opredeliti svoje specifično poslanstvo znotraj širšega poslanstva podjetja. Tako bo podjetje definiralo svoja različna področja natančneje: svoje izdelke in njihovo uporabnost, pristojnosti, tržne segmente, vertikalno pozicioniranje in geografske razsežnosti. Opredeliti mora tudi svoje specifične cilje in politike vsakega področja (Kotler, 1996, str. 79).

Analiza zunanjega okolja (Analiza priložnosti in nevarnosti)

poslovna enota mora upoštevati ključne vplive svojega makro okolja (demografsko-ekonomske, tehnološke, politične, pravne in družbeno-kulturne) in pomembne dejavnike mikro okolja (porabnike, tekmece, prodajne poti, dobavitelje), torej vse, ki vplivajo na dobiček na določenem trgu. Poslovna enota bi morala izdelati sistem trženjskega obveščanja, da bi zaznala trende in pomembnejša dogajanja. Za vsak

nov dogodek ali trend posebej mora poslovodstvo ugotoviti, kakšne priložnosti oziroma nevarnosti prinaša.

Analiza notranjega okolja (analiza prednosti in pomanjkljivosti)

Poleg zaznavanja privlačne priložnosti v okolju, mora podjetje imeti dovolj znanja, da uspe izkoristiti te priložnosti. Vsaka dejavnost mora občasno oceniti svoje prednosti in pomanjkljivosti. Poslovodstvo ali zunanji svetovalec pregleda trženjske, finančne, proizvodne in organizacijske sposobnosti. Vsak dejavnik se oceni glede na to, ali predstavlja pomembnejšo ali manj pomembno prednost, manjšo ali večjo pomanjkljivost. Podjetje, ki je trženjsko izredno sposobno, označi vseh deset elementov trženja kot glavno prednost. Z lahkoto označimo glavne prednosti oziroma pomanjkljivosti določene dejavnosti, če vertikalno povežemo razvrstitve. Ko podjetje proučuje svoj vzorec prednosti in pomanjkljivosti, mu je jasno, da ne more odpraviti vseh svojih slabosti in tudi ne izkoristi vseh prednosti. Veliko vprašanje je, ali naj se podjetje omeji na tiste priložnosti, kjer že ima potrebne pristojnosti, ali naj rajši skuša najti boljše priložnosti, kjer bi lahko razvilo ali pridobilo določene prednosti.

Opredelitev cilja

Ko je poslovna enota opredelila svoje poslanstvo in proučila svoje zunanje in notranje okolje, lahko začne razvijati posebne naloge in cilje za določeno načrtovalno obdobje. Ta faza se imenuje opredelitev cilja. Malo je takih poslovnih enot, ki bi zasledovale samo en cilj. Velika večina poslovnih enot se odloči za splet ciljev, ki ga sestavljajo donosnost, rast prodaje, izboljšanje tržnega deleža, tveganje, inovativnost, dober glas itd. Poslovna enota se odloči za cilje in ciljno vodenje. Če želimo, da sistem deluje, potem morajo biti različni cilji poslovne enote hierarhično, količinsko, realno in skladno opredeljeni. Poslovna enota si mora prizadevati, da razvrsti svoje cilje hierarhično, to je od najbolj do najmanj pomembnih (Kotler, str. 82).

Opredelitev strategije

Cilji kažejo, kaj želi doseči poslovna enota; strategija pove, kako jih doseže. Čeprav lahko naštejemo veliko različnih vrst strategij, jih je Porter združil v tri generične vrste (Kotler, 1996, str. 84):

- **Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti:** V tem primeru si podjetje prizadeva, da bi doseglo najnižje stroške proizvodnje in distribucije ter tako določilo nižje cene kot konkurenca in pridobilo velik tržni delež. Podjetja, ki se odločijo za to strategijo, morajo obvladovati inženiring, nabavo, proizvodnjo in fizično distribucijo, potrebujejo pa manj trženjskih znanj in sposobnosti. Podjetje skuša doseči najnižje stroške med tistimi konkurenti, ki so se odločili za sorodni strategiji, to je strategijo diferenciacije in strategijo osredotočenja.

- **Diferenciacija:** V tem primeru se podjetje osredotoči na to, da doseže odličnost na za kupca pomembnem področju, ki ga ceni velik del trga. Lahko si prizadeva postati vodilno podjetje na področju storitev, kakovosti, sloga, tehnologije itd., vendar je nemogoče voditi na vseh omenjenih področjih. Podjetje neguje tiste prednosti, s katerimi bo uspelo na enem ali dveh pomembnih konkurenčnih področjih. Če se podjetje odloči, da bo vodilno na področju kakovosti, mora izdelovati ali kupovati najboljše sestavne dele, jih nato strokovno brezhibno sestaviti, jih natančno pregledati itd.
- **Osredotočenje:** V tem primeru se podjetje raje osredotoči na enega ali več ozkih tržnih segmentov, kot da bi si prizadevalo doseči večji trg. Podjetje se seznanja s potrebami teh segmentov in se odloči bodisi za vodstvo v stroškovni učinkovitosti bodisi za eno od oblik diferenciacije znotraj ciljnega segmenta.

5.1.2 Ocene bodočega povpraševanja

Povpraševanje po izdelkih podjetja ni stabilno, zato postaja dobro napovedovanje ključni dejavnik za uspeh podjetja. Prav slabo napovedovanje lahko povzroči prekomerno zalogo, znatno znižanje cen ali zmanjšanje prodaje zaradi pomanjkanja izdelkov. Kolikor bolj nestabilno je povpraševanje, toliko bolj odločujoča sta natančno napovedovanje in sam postopek napovedovanja.

Napovedovanje prodaje v podjetjih poteka v treh fazah (Kotler, 1996 str. 256). Najprej se pripravi napoved dogajanja v ekonomskem okolju (makroekonomsko napovedovanje), nato sledi napovedovanje prodaje v panogi in končno napovedovanje prodaje samega podjetja. Makroekonomsko napovedovanje je povezano s predvidevanjem inflacije, nezaposlenosti, obrestnih mer, prihrankov porabnikov, poslovnih vlaganj, državnih izdatkov, izvoza in uvoza ter drugih pomembnih dejavnikov okolja. Končni rezultat je napoved bruto domačega proizvoda, ki ga uporabljamo poleg drugih kazalcev okolja kot osnovo za napoved prodaje neke panoge. Nato podjetje predvidi svojo prodajo ob predpostavki, da bo doseglo določen tržni delež v prodaji panoge. Vse napovedi temeljijo na eni od treh informacijskih podlag: kaj ljudje pravijo, kaj ljudje naredijo ali kaj so storili. Prva podlaga - kaj ljudje pravijo - obsega pregled mnenj kupcev oz. tistih, ki so jim blizu, na primer prodajalci ali zunanji strokovnjaki. Vsebuje tri metode: proučitev namer kupcev, povzetek mnenj zaposlenih v prodajni službi in mnenje strokovnjaka. Predvidevanje na podlagi - kaj ljudje naredijo - vsebuje drugo metodo, namreč da izdelek tržno testiramo in ugotavljamo, kako se odzivajo kupci. Tretja podlaga - kaj so ljudje storili - vsebuje analizo poročil o preteklem nakupnem obnašanju, analizo časovnih serij ali pa statično analizo povpraševanja.

5.1.3 Uvedba izdelka na trg

Ko po fazi testiranja in koncipiranja novega izdelka podjetje verjetno zagotovi dovolj podatkov, na osnovi katerih potem vodstvo odloča o uvedbi novega izdelka. Odločitev za uvedbo izdelka pomeni, da se bo moralo podjetje soočiti z doslej najvišjimi stroški. Velikost obrata bo predstavljala kritično spremenljivko odločitve. Iz varnostnih razlogov se utegne podjetje odločiti za izgradnjo manjšega obrata, kot ga zahteva načrtovana prodaja. Trženje predstavlja naslednji velik strošek. Če želi podjetje uvesti na domači trg enega od glavnih izdelkov široke porabe v novi embalaži, so lahko stroški za oglaševanje in drugo tržno komuniciranje v prvem letu med 20 in 80 milijoni dolarjev. Pri uvajanju novih prehrabnenih izdelkov so običajni izdatki za trženje v prvem letu 57% od prodaje (Kotler, 1996, str. 343).

Določitev časa za vstop izdelka na trg je lahko pri končni uvedbi izdelka kritična. Na primer, neko podjetje ravno zaključuje proces razvoja novega izdelka, ko dobi podatek, da bo tudi konkurenčno podjetje v kratkem zaključilo razvojni proces podobnega izdelka. V takšnem primeru ima podjetje na izbiro tri možnosti (Kotler, 1996 str. 344):

1. **Prvi vstop:** Podjetje, ki je prvo na trgu, običajno uživa »prednosti prvega«, tako da zapre vrata najpomembnejših distributerjev in porabnikov in uživa ugled voditelja. V eni od svojih raziskav je McKinsey dokazal, da je veliko bolje, če prvi uvedemo nov izdelek, četudi to pomeni višje stroške zaradi prekoračitve predračuna, kot da se držimo predvidenih sredstev in se pojavimo pozneje. Nasprotno pa, če z izdelkom pohitimo na trg, preden odstranimo vse napake, lahko izdelek dobi napačno podobo.

2. **Vzporedni vstop:** Podjetje lahko načrtuje čas uvedbe izdelka na trgu ob istem času kot konkurent. Če konkurent z uvedbo pohiti, stori isto tudi naše podjetje, če potrebuje več časa, pa naše podjetje odvečni čas uporabi za izboljšavo svojega izdelka, ker morda tudi hoče, da stroške predstavitve na trgu nosita oba.

3. **Pozni vstop:** Podjetje lahko namenoma zadržuje uvedbo izdelka ter počaka, da se pojavi najprej konkurent. Ta taktika ima tri prednosti. Prvič, konkurent bo nosil stroške izobraževanja trga. Drugič, pri konkurenčnem izdelku se utegnejo pojaviti napake, tem pa se podjetje, ki vstopi pozneje, lahko izogne. In tretjič, naše podjetje lahko spozna, kolikšna je pravzaprav velikost trga.

Pri določanju datuma uvedbe izdelka je potrebno upoštevati še druge dejavnike. Če novi izdelek nadomesti starega, lahko podjetje zamuja pri uvedbi novega, ker želi izprazniti zaloge starega izdelka. Če je izdelek strogo sezonski, morda želijo počakati

z njegovo uvedbo do prihodnje sezone. Skratka, določanje datuma vstopa novega izdelka zahteva skrben premislek.

5.1.4 Odločitev o organizaciji trženja

Podjetje lahko izbira tri način, kako bo organiziralo trženjske dejavnosti (Kotler, 1996, str. 425):

Izvozni oddelek

Podjetje ponavadi pride na tuji trg tako, da tja prodaja svoje izdelke. Če se njegova prodaja na tuje širi, mora podjetje izoblikovati izvozni oddelek, kjer so zaposleni vodja prodaje in nekaj pomočnikov. Ko se prodaja še bolj poveča, izvozni oddelek raste, tako da vključuje različne storitve s področja trženja in se podjetje lahko še bolj posveti poslu.

Mednarodna divizija

Mnoga podjetja v procesu svoje rasti odkrivajo številne nove tuje trge in ustvarjajo nove naložbe. Podjetje lahko izvaža v eno državo, v drugo proda licenco, v tretji ima skupno naložbo, v četrti pa lastno podružnico. Prej ali slej pa mora ustanoviti mednarodno divizijo, ki ureja vse, kar je potrebno za mednarodno poslovanje. Mednarodno divizijo ponavadi vodi predsednik, ki določi cilje in proračun ter je odgovoren za rast podjetja na mednarodnem trgu. Mednarodne divizije so urejene na več načinov. Strokovno službo divizije tvorijo strokovnjaki s področja trženja, proizvodnje, raziskav, financ in načrtovanja ter kadrovske vprašanji vsi sodelujejo pri načrtovanju in posredovanju storitev za različne operativne enote. Te enote so organizirane na osnovi enega od treh načel. Eno je geografska organizacija. Predsedniku mednarodne divizije so podrejeni regionalni podpredsedniki za posamezne kontinente, tem pa so podrejeni vodje za posamezne države, ki so odgovorni za prodajno službo, prodajne enote, trgovce in kupce licenc. Operativne enote lahko delujejo tudi po načelu svetovnih skupin izdelkov; na čelu vsake je mednarodni podpredsednik, ki je odgovoren za prodajo določene skupine izdelkov po vsem svetu. Podpredsedniki lahko vključijo specialiste iz strokovnih služb podjetja, če je potrebno posebno strokovno znanje na posameznih območjih. Končno pa lahko operativne enote delujejo tudi po načelu mednarodnih podružnic vsako vodi predsednik. Predsedniki podružnic poročajo predsedniku mednarodne divizije.

Globalna organizacija

Ko podjetja prerastejo fazo mednarodnih divizij, postanejo prave globalne organizacije. Niso več domači tržniki, ki so se podali na tuje, ampak »globalni« tržniki. Poslovodni vrh in strokovne službe načrtujejo proizvodne enote, trženjsko politiko, finančne tokove in logistične sisteme v svetovnem merilu. Globalne

operativne enote so podrejene neposredno generalnemu direktorju ali pa izvršnemu odboru in ne več predstavniku mednarodne divizije. Uslužbenci na vodilnih položajih so izobraženi za delovanje v svetovnem merilu, ne le v domačem ali mednarodnem. Vodstveno osebje prihaja iz različnih držav; surovine in drugo blago kupujejo tam, kjer je najcenejše, v naložbe pa se spuščajo tam, kjer se obeta največji dobiček. Seveda pa se podjetja, ki delujejo v več državah, še zmeraj srečujejo z nekaterimi problemi. Vprašanje je, ali bodo odločitve sprejete na globalnem nivoju z visoko stopnjo standardizacije ali pa bodo sprejete lokalno (Kotler, 1996, str. 430).

5.2 Surovine in repromaterial

Izbira surovin in materialov je odvisna predvsem od tehničnih zahtev projekta in analiza nabavnega trga. Pomembna determinanta izbire surovin so tudi okoljevarstveni dejavniki npr. izčrpanost virov in onesnaževanje, kakor tudi kriteriji povezani s strategijo projekta, npr. minimizacija stroškov repromateriala (Behrens, 1995, str. 105).

Raziskava nabavnega trga se izdelata smiselno na enak način kot raziskavo trga prodaje lastnega proizvodnega asortimana, pri čemer so poudarki predvsem na analizi (Lužnik-Pregl, Križaj-Bonač, 1991, str. 68):

- dobaviteljev (domači, tuji) in razpoložljivosti surovin, materiala in pomožnega materiala,
- kakovosti surovin, repromateriala in pomožnega materiala,
- cen surovin in materiala ter dobavnih rokov,
- količin in vrednosti potrebnih zalog surovin, materiala in pomožnega materiala,
- ukrepov in rezultatov raziskav za čimbolj racionalno rabo glavnih surovin in repromaterialov.

Na temelju rezultatov raziskave trga nabave ocenimo upravičenost projekta z vidika možnosti in pogojev nemotene oskrbe proizvodnje s potrebnimi surovinami in materiali. Opisati moramo tudi značilnosti surovin in repromateriala (kakovost, standardi ipd.). Analizirati je potrebno vsak vhodni material posebej, oziroma po homogenih skupinah ter navesti dejavnike, ki vplivajo in oblikujejo trg nabave. V primeru rekonstrukcije, modernizacije ali širitve kapacitet, izdelamo pregled nabave surovin in materialov za preteklih pet let, ločeno za domače in uvožene surovine in repromateriala. Analiza nabave v preteklih letih je osnova za oceno potrebnih nabav za načrtovano povečano proizvodnjo.

5.2.1 Nepredelane in pol-predelane surovine

Kmetijski proizvodi

Če je osnovna surovina kmetijski proizvod je najprej potrebno ugotoviti kvaliteto proizvodov. Ocena trenutno razpoložljivih in bodočih količin lahko ključno vpliva na celotno študijo izvedljivosti. V kmetijsko-predelovalni industriji se lahko le tržni presežki kmetijskih proizvodov štejejo kot osnovne surovine, torej moramo od celotnega pridelka odšteti potrošnjo in porabo teh proizvodov za setev (Behrens, 1995, str. 106).

Živali in gozdni proizvodi

V večini primerov živalskih in gozdnih proizvodov so potrebne posebne študije, ki ugotavljajo sposobnost uspeha teh industrijskih projektov. Splošni podatki se lahko pridobijo iz uradnih statistik in od lokalnih oblasti, vendar so ti podatki primerni le za študije priložnosti. Za študijo izvedljivosti je potrebno pridobiti samostojno in natančno podatkovno bazo, ki pa jo lahko dobimo le z posebnimi raziskavami, ki pa so lahko drage (Behrens, 1995, str. 107).

Minerali

Podrobne informacije o mineralih¹ v zemlji so ključne in jih lahko pridobimo le na podlagi uradnih podatkov o dokazanih količinah teh mineralov v zemlji. Študija mora vključevati podatke o možnostih rudarjenja pod zemljo ali odprtega kopa, lokacije, obsegu, globini in kvaliteti rude, čistosti rude in drugih bistvenih značilnostih. Mineralne surovine se močno razlikujejo po svojih fizičnih in kemičnih lastnostih, kar pomeni, da so tudi metode in procesi za pridobivanje rude lahko zelo različne. Analize rudnin za ugotavljanje fizičnih, kemičnih in drugih lastnostih se lahko izvajajo v razvitih državah. Pogosto so potrebne pilotske investicije, da se z njimi ugotovi smiselnost pridobivanja večjega obsega (Behrens, 1995, str. 107).

5.2.2 Obdelani industrijski materiali in deli

Obdelani industrijski materiali sestavljajo rastočo kategorijo osnovnih produkcijskih sredstev v rastočih gospodarstvih. Te lahko klasificiramo v sledeče skupine: bazične kovine, obdelani materiali za razne industrije v različnih sektorjih, deli, komponente za montažne in sestavljalne industrije, vključno s številnimi trajnimi potrošnimi dobrinami, ki se uporabljajo v industriji.

¹ kovinski in nekovinski, vključno z glinami

Razpoložljivost in cene bazičnih kovin so včasih nestabilne na mednarodnih trgih, še posebej v zadnjih letih, ko narašča poraba kovin v velikih in rastočih gospodarstvih. Cene surovin se strmo vzpenjajo, trend rasti beležimo že od januarja 2002 dalje. Povprečni indeks svetovnih cen surovin je od januarja 2002 do konca februarja 2004 zabeležil povprečno 60 odstotno rast. Cena nafte se je v tem času povečala za 51 odstotkov, še višji skok cen pa beležijo kovine: med njimi svinec za 73 odstotkov, baker za 84 odstotkov in nikelj za 150 odstotkov. Bistveno pa so se zvišale tudi cene pomorskega tovornega prometa in prevoznih storitev. Cene surovin kotirajo pretežno v dolarjih, zato vpliv gibanja valut pri tem ni zanemarljiv. Prednost relativno močnejšega evra je zato do neke mere olajšalo breme evropskih proizvajalcev, vendar pa se od sredine leta 2003 pomembneje krepijo tudi cene surovin izražene v evrih. Samo v prvih treh mesecih letos so se povprečne cene surovin iz indeksa HWWA² v evrih povečale za 7, v dolarjih pa kar za 12 odstotkov (AIECE, 2004).

K tako strmi rasti cen pretežne večine surovin so poleg relativne šibkosti dolarja bistveno prispevali tržni dejavniki, v nekaterih primerih pa tudi dejavniki špekulativnega značaja. Na strani povpraševanja je bistveno vlogo odigrala Kitajska, ki je med drugim postala največji svetovni potrošnik premoga, jekla, niklja in aluminija. Postopno okrevanje gospodarstva v velikih industrijskih državah (ZDA, Japonska) prav tako pospešuje povpraševanje, medtem ko na ponudbeni strani zaznavamo trend zmanjševanja vlaganj v t.i. bazičnih industrijah ter rudarstvu in s tem nevarnost krčenja kapacitet (AIECE, 2004).

5.2.3 Oskrba v obratu

Poleg osnovnih surovin in obdelanih industrijskih materialov, pa vsi proizvodni projekti potrebujejo še pomožne materiale ter energetske in komunalno infrastrukturo. Ni vedno lahko razlikovati med pomožnimi materiali kot npr. kemikalije, aditivi, pakirni materiali, barve, laki in materiali, potrebnimi za oskrbo obrata kot npr. materiali za vzdrževanje, olja, masti in čistilnimi materiali, saj se ti izrazi pogosto med seboj mešajo.

Podrobna analiza energetske in komunalne infrastrukture (elektrike, vode, pare, stisnjenega zraka, goriv, odpadnih voda) se lahko opravi le po analizi izbire lokacije, tehnologije in kapacitet tovarne. Študija vhodnih elementov ne sme zanemarjati stroškov energetske in komunalne infrastrukture, ker lahko to privede do resne podcenitve investicijskih in proizvodnih stroškov. Ocena porabe energije in komunalne infrastrukture je bistvena za identifikacijo obstoječih virov, ozkih grl in

² HWWA indeks predstavlja povprečno gibanje svetovnih cen surovin izbranih glede na njihovo pomembnost v uvozu najpomembnejših industrijskih držav

primanjkljajev, ki obstajajo ali pa obstaja možnost, da bodo nastali (Behrens, 1995, str. 109).

Električna energija

Analiza energijske situacije mora specificirati potrebe, vire, razpoložljivost in stroške dobave električne energije. Maksimalna moč porabe, priključna moč, najvišja dovoljena moč, najmanjša stalna moč, kakor tudi dnevna in letna poraba električne energije po izmenah in skupna poraba morajo biti ocenjeni v študiji izvedljivosti. Industrijski projekti z velikimi zahtevami po električni energiji na mestih, ki lahko energijo dobijo le iz elektrarn, ki močno onesnažujejo okolje, se morajo zavrniti zaradi okoljevarstvenih razlogov.

Gorivo

Kadar uporabljamo velike količine trdnih ali tekočih gorljivih materialov, je potrebno integrirati vse pomembne okoljevarstvene tehnologije v načrtovanje in kalkulacijo projekta. Posledično morajo biti cene goriv povečane za stroške preprečevanja onesnaževanja (npr. filtri, raz-žveplevanje). Upoštevajoč povišane stopnje ogljikovega dioksida v ozračju in verjetnem segrevanju svetovnih temperatur³ je postala poraba premoga, kot goriva, kritična točka. Ta problem se lahko reši le skozi povečevanje neto učinkovitosti industrijskih tovarn, ki porabljajo manj energije in dosegajo isti nivo rezultatov.

Voda

Bistvena je tudi splošna ocena potreb po vodi za proizvodne postopke in pomožne razloge (ohlajanje, ogrevanje in vrenje, spiranje, ustvarjanje pare). Še posebej, v primerih, ko je poraba vode velika, primanjkljaji pa pogosti, je zaželeno razmisliti o uvedbi zaprtega vodnega sistema (notranje čistilne naprave). Kvaliteta vhodne vode se mora testirati, da se preprečijo poškodbe cevi, ventilov in črpalk.

Pakirni materiali, kontejnerji in zabojniki

Vsi tipi pakirnega materiala in kontejnerjev služijo dvema namenoma: (i) fizičnemu skladiščenju ter zaščiti nedokončanih in dokončanih proizvodov, ki jih hranijo proizvajalci, distributerji ali potrošniki in (ii) doseganju tržnih ciljev, definiranih v trženjskem konceptu, kakor tudi funkcionalnemu izgledu in promocijski funkciji pakiranja. Stroški teh materialov so precejšnji v primerjavi s proizvodnimi stroški prodanega proizvoda, saj se morajo proizvodi, ki jih pošiljamo z ladjo, dodatno zaščititi. Drago pakiranje zahtevajo tudi proizvodi z močnimi blagovnimi znamkami, da so konkurenčni na tujih trgih.

³ t.i. učinek tople grede ali »green-house effect«

5.2.4 Program oskrbe z materialom

Splošni namen programa oskrbe znotraj študije izvedljivosti je pokazati, kako se bo zagotovila nemotena oskrba materiala in drugih vhodnih elementov. Predstavljeni morajo biti dokazi, da se opravičijo predpostavke in predlogi.

Ocene stroškov morajo biti osnovane na programu oskrbe, ki mora vključevati (Behrens, 1995, str. 118):

- identifikacija oskrbovalnih virov in dobaviteljev,
- pogodbe in regulativa,
- količine in kvalitete,
- dostava blaga,
- sredstva transporta,
- skladiščenje in
- oceno tveganja.

Pri identifikaciji ključnih dobaviteljev je potrebno poudariti njihovo geografsko lokacijo, lastništvo, glavne aktivnosti, finančno moč in dobičkonosnost, kapaciteto proizvodnje, obseg letne proizvodnje v zadnjih nekaj letih, najpomembnejše stranke in njihove poslovne izkušnje. Nekateri dobavitelji imajo lahko dolgo zgodovino, vendar malo izkušenj na specifičnih področjih proizvodnje. Če bo dobavitelj dobavljal večino svoje proizvodnje, pričakujemo večjo predanost in naklonjenost, po drugi strani pa to hkrati pomeni večjo občutljivost lastne proizvodnje. Program naj bi vseboval tudi osnovne predloge dolgoročnih in licenčnih pogodb, sklicevati bi se moral na pisma o nameri, poudariti pa je pomembno tudi splošne pogodbene pogoje kot npr. dobo veljavnosti, pogoje plačila in valute, garancije itd. Študija izvedljivosti mora nakazati tudi ali je praksa dobaviteljem plačevati vnaprej, ko se izvede naročilo ali ob dostavi blaga. Takšne informacije so bistvene za kasnejši izračun potrebnega obratnega kapitala. Opisani morajo biti postopki v zvezi s pridobivanjem uvoznih dovoljenj, dobo veljavnosti, dovoljenj za uporabo tujih valut, možnih davčnih oprostitev, brez-carinskega uvoza, obstoja uvoznih omejitev, prav tako pa posledice omenjenih dejstev na investicijo. Prav tako morajo biti navedene količine in kvaliteta dobavljenega blaga raznih virov. Upoštevati je potrebno tudi zdravstvene vidike, kakor tudi kemične in fizične lastnosti. Glede načinov transporta je potrebno preveriti razpoložljivost, zanesljivost in tehnične pogoje transporta po cesti, železnici, morju in zraku. Priporočljivo je skleniti preferencialno pogodbo s transportnim podjetjem. Vsekakor pa je zaželeno imeti tudi alternativni scenarij transporta blaga. Nakladalne, razkladalne in skladiščne prostore in naprave je potrebno analizirati v podobnem smislu. Zgoščeni in neustrezni pristaniški objekti in ozka grla znajo biti problem v marsikateri državi. Na koncu pa se oceni še stopnja tveganja v oskrbovalnem

programu, kar lahko pripelje do manjših popravkov v pripravi projekta, hkrati pa opozarja bralce študije izvedljivosti na potencialna tveganja in morebitna alarmantna stanja. Navedena mora biti jasna razlika med zunanjimi in notranjimi faktorji tveganja, vključno s primeri neizpolnjevanja obveznosti dobaviteljev, zakasnelih pošilk, pomanjkanj materiala, napak v kvaliteti, okvarah transporta, okvarah v energetski in komunalni infrastrukturi, stavk, variacij klimatskih pogojev, sprememb uvozne regulative, in primanjkljaja deviznih sredstev za plačila (Behrens, 1995, str. 119).

5.3 Lokacija in okolje

Analiza lokacije mora najti primerne lokacije za industrijske projekte. Projekti se lahko locirajo v številnih alternativnih regijah, izbira mora temeljiti na dovolj širokem geografskem področju, znotraj katerega se obravnava več lokacij. Študija izvedljivosti mora navesti pod katerimi pogoji so bile izbrane lokacije in podati razloge zakaj nekatere lokacije niso bile izbrane. Izbira lokacije ne upošteva vedno sistematičnega pristopa, ki bi na koncu podal najbolj ustrezno lokacijo. Kakorkoli, metodologija ocenjevanja lokacij je enaka za vse, vsaka predlagana lokacija pa mora izpolnjevati osnovne pogoje glede (Behrens, 1995, str. 127):

- naravnega okolja, geo-fizičnih pogojev in zahtev projekta,
- ekološkega vpliva projekta s presojo vpliva na okolje,
- socio-ekonomskih politik, spodbud in omejitev državnih načrtov in politik in
- infrastrukturnih storitev, pogojev in zahtev, kot npr. obstoječa industrijska infrastruktura, ekonomska in socialna infrastruktura, institucionalni okvir, urbanizacija in pismenost.

Strateška orientacija izbire primernih lokacij zahteva ocenjevanje s tržnega vidika, razpoložljivosti kritičnih vhodnih elementov projekta kot so surovine, oskrba z materialom, tehnične zahteve projekta, tip industrije, tehnološki proces, značilnosti izhodnih elementov ali proizvodov, velikost obrata, organizacijske zahteve in struktura managementa. Študija naj ne bi zahajala v odvečne podrobnosti, ampak mora meriti bolj k razumevanju ozadja in pomembnosti raznih ključnih vidikov. Ker ključni vidiki variirajo od industrije do industrije, morajo strokovnjaki poiskati tiste dejavnike, ki so relevantni za posamezni projekt. Bolj podrobno se fazi iskanja lokacije posvečamo v 6. in 7. poglavju tega dela.

5.3.1 Poročilo o vplivih na okolje

Presoja vplivov na okolje je postopek, v katerem se pred izdajo dovoljenja za poseg v okolje z namenom uresničevanja načela preventive in za ugotavljanje skladnosti z

okoljskimi značilnostmi predlagane lokacije ocenjuje sprejemljivost predlaganih posegov glede na njihove dolgoročne, kratkoročne, posredne in neposredne posledice za okolje in to z vidika najmanjše možne spremembe naravnih razmer v okolju oziroma z vidika največjih možnih zahtevanih vrednosti varstva okolja. V svetu je slednje načelo poznano pod kratico ALARA ("As Low As Reasonably Achievable"). Podlaga za izvedbo same presoje je poročilo o vplivih na okolje, ki je obenem tudi sestavni del projekta za pridobitev dovoljenja za poseg v okolje in ki ga lahko izdelata samo za to pooblaščenca pravna ali fizična oseba (MOP, 1996, str. 47).

Poročilo mora vsebovati opis in oceno dejanskega stanja okolja in njegovih sestavin, značilnosti posega, njegovih pričakovanih vplivov na okolje, predvidenih okoljevarstvenih ukrepov, pričakovanih sprememb okolja in vse druge elemente, določene kot vsebina poročila o vplivih na okolje po predpisih o varstvu okolja. Opis značilnosti posega vsebuje zlasti podatke o (MOP, 1996, str. 47):

- namembnosti posega, o njegovi velikosti, obsegu ali zmogljivosti,
- načinu uporabe ali obratovanja in predvidenem trajanju oziroma obstoju posega,
- o njegovih gradbenih in prostorskih, tehničnih in tehnoloških, okoljskih ter drugih značilnostih, ki so pomembne za določitev vplivov na okolje.

Pri prostorskih značilnostih posega je treba opisati zahtevnost posega z vidika rabe prostora oziroma zemljišč, glede na reliefno razgibanost, rodovitnost, stabilnost in nosilnost terena, hidrološke značilnosti lokacije, značilnosti ozračja ter prisotnost rastlinstva ali živalstva. Upoštevajo se predvsem tisti vidiki, ki so za poseg oziroma za ugotavljanje njegovih vplivov na okolje pomembni.

Opis tehničnih in tehnoloških značilnosti posega obsega zlasti opis najpomembnejših naprav in tehnologije, proizvodnih in predelovalnih procesov, vrste in količine porabljenih materialov ter načina porabe, surovin ali izdelkov, ki se uporabljajo, ter njihov izvor, porabe energije po posameznih virih, količin in vrste stranskih proizvodov in odpadkov ter načina ravnanja z njimi. Pri proizvodnji končnih izdelkov je treba navesti tudi značilnosti njihovega življenjskega ciklusa (od izvora do ponora). Opis okoljskih značilnosti posega obsega predvsem opis predvidenih načinov in virov vplivov na okolje ter predvideno rabo ali porabo naravnih virov, poleg tega pa tudi predvideno snovno in energetska bilanco obratovanja ali uporabe, če je to za vrsto posega značilno in pomembno.

Poročilo obravnava vplive posega na okolje kot celoto in na vse njegove posamezne sestavine, ki jih je možno predvidevati glede na naravo posega in okoljske značilnosti lokacije. Navesti je treba tudi vplive, ki jih izdelovalec poročila ocenjuje kot nepomembne ali zanemarljive. Obravnavati je treba pričakovane vplive posega v

času pripravljanih del in gradnje, v času uporabe ali obratovanja ali trajanja posega, v času njegove odstranitve ali opustitve uporabe in po njej. Oceniti je treba potrebo po morebitnih posebnih ukrepih po prenehanju uporabe ali obratovanja. Določitev in ovrednotenje vplivov posega na okolje z vidika onesnaževanja se nanaša predvsem na (MOP, 1996, str. 48):

- emisije plinastih, tekočih ali trdnih snovi v zrak, površinske vode, podtalnico ali v tla,
- emisijo vonjav,
- emisije hrupa, ionizirnega ali elektromagnetnega sevanja ali toplote,
- nastajanje odpadkov.

Določitev in ovrednotenje vplivov posega na okolje z vidika razvrednotenja okolja se nanašata predvsem na (MOP, 1996, str. 49):

- spremembe naravnih in drugih pogojev kakovosti življenja,
- vplive na identiteto in izgled naravnega okolja in krajine,
- vplive na naravne vrednote ali naravno javno dobro,
- močno zmanjšanje vrednosti nepremičnin in izgubljeni dobiček.

Na podlagi opisa in ocene pričakovanih vplivov posega, pričakovanih obremenitev ter spremenjenega stanja okolja in možne celotne in integralne obremenitve okolja ter opozoril glede celovitosti projekta in poročila se pripravi sklepna ocena sprejemljivosti obravnavanega posega, ki vsebuje tudi oceno učinkovitosti načrtovanih okoljevarstvenih ukrepov in oceno njihove izbire glede na znane, preizkušene ter dostopne alternativne možnosti. V sklepnem delu se navedejo tudi dodatni predlogi ali zahteve za zmanjšanje ali omilitev negativnih vplivov posega ter predlogi za spremljanje stanja po uresničitvi posega.

5.4 Tehnologija in inženiring

Smisel investicijskega projekta je najprej definirati cilje in strategije, ki jih narekujejo potencialni investitorji ob upoštevanju poslovnega okolja in tržnega koncepta. Naloga inženiringa pa je oblikovati funkcionalni in fizični izgled industrijskega objekta, ki je potreben za proizvodnjo definiranih izdelkov in pa izračunati ustrezne investicijske izdatke ter operativne stroške. Izbor tehnološko-tehnične rešitve je ena najpomembnejših in najtežjih nalog v procesu planiranja investicijskega projekta. Od tega so odvisne vse lastnosti proizvodnje in njeni učinki ter s tem uspešnost projekta. Podrobna tehnološko-tehnična analiza je predmet posebne analitične študije, v študiji izvedljivosti investicije pa to poglavje pomeni samo povzetek le-te.

Osnova za izbor ustreznega proizvodnega programa in njegovega obsega, ter s tem tudi osnove za izbor ustrezne tehnološke rešitve, je tržna raziskava. Izbrana tehnološka varianta z optimalno tehnološko kapaciteto pa povratno vpliva na končno določitev obsega proizvodnega programa (Lužnik-Pregl, Križaj-Bonač, 1991, str. 53).

5.4.1 Možni tehnološki procesi

Tehnično-tehnološke variante so obdelane v posebni študiji, v študiji izvedljivosti pa je natančneje prikazana le izbrana rešitev. Vseeno na začetku kratko predstavimo možne tehnološke procese in obrazložimo vse osnove, na katerih bazira izbor tehnologije. Navedemo, katere različne tehnologije se pri nas in v svetu uporabljajo v proizvodnji za naš tip investicije. Kratko podamo osnovne značilnosti možnih tehnologij in ugotovimo, ali je mogoče realizirati program z lastno tehnologijo, ki smo jo razvili v svojem podjetju ali jo je treba kupiti. Izbor tehnologije argumentiramo s kratko primerjalno analizo najpomembnejših značilnosti posameznih možnih tehnoloških variant⁴. Pri tem za vsako varianto ocenimo investicijske in obratovalne stroške. Med investicijske stroške štejemo:

- stroške tehnološke opreme, procesnih instalacij, nakupa tehnologije (licence, know-how), opreme za kontrolo kvalitete,
- stroške skladiščne in transportne opreme in opreme spremljajoče infrastrukture,
- stroške gradbenih del in instalacij ter gradbene infrastrukture (instalacije, komunalno energetske priključke, stroški zaščite okolja itd.) in
- ostale stroške (pripravljalna dela, inženiring, kontrola izgradnje...).

Obratovalni stroški (samo direktni) so ocenjeni za optimalno tehnološko kapaciteto vsake posamezne možne tehnološke variante in pomenijo stroške surovin in materiala, energije in delovne sile.

Med možnimi tehnološkimi variantami iščemo tisto, ki bo s čim nižjimi investicijskimi in obratovalnimi stroški zadovoljevala tržne potrebe, pri čemer bo načrtovan obseg proizvodnje čim bližje optimalnim tehnološkim zmogljivostim vsake variante. Idealna vrednost razmerja tehnoloških in tržnih zmogljivosti je 1; če je koeficient manjši od 1 pomeni, da so po takšni tehnološki varianti proizvodne zmogljivosti manjše od tržnih možnosti; koeficient, večji od 1 pa pomeni, da so optimalne proizvodne zmogljivosti večje od tržnih možnosti, oz. da bo zaradi omejenih možnosti prodaje ostajal del proizvodnih zmogljivosti neizkoriščen. Pri tem tržne zmogljivosti pomenijo možno

⁴ podatke povzemamo iz posebne analitične študije

prodajo v normalnem letu poslovanja, kot smo jo ugotovili v raziskavi trga (Lužnik-Pregl, Križaj-Bonač, 1991, str. 54). Navedemo osnovne podatke za izbrano varianto tehnologije in izdelamo:

- diagram pretoka s prikazom količinskega pretoka surovin in repromateriala,
- shemo tehnološkega procesa,
- tlorisni (po potrebi tudi v presekih) raspored opreme z oznako strojev in delovnih mest, transportnih poti in morebitnih medfaznih skladišč,
- opis tehnološkega postopka in proizvodnega načina (individualna, serijska),
- normativne potrošnje vhodnega materiala in potrebno število delavcev razdeljenih po kvalifikacijski strukturi.

Izdelamo tudi kratek primerjalni opis dosedanje in predvidene tehnologije z vidika potrebnih kadrov, vzdrževanja, kvalitete surovin in repromateriala, energetskih zahtevnosti ter kontrole vhodnih materialov in proizvodov. Vkolikor izbrani tehnološki proces zahteva tudi izgradnjo objektov in nabavo opreme za zaščito okolja in varstva pri delu, je to treba posebej navesti. Kadar razpolagamo z lastno tehnologijo navedemo:

- ali je tehnologija že utečena (po njej že proizvajamo),
- ali prenašamo v program že utečeno tehnologijo brez sprememb ali z izboljšavami,
- v primeru izboljšav navedemo kakšne so in kako so bile preverjene,
- če je tehnologija nova in je bila razvita brez, ali pa v sodelovanju z domačimi oz. tujimi raziskovalnimi institucijami navedemo, ali je tehnologija že razvojno preverjena (pilotna proizvodnja) in kakšni so rezultati.

Prototipna oprema, ki je ključna za proizvodni proces in še ni bila preizkušena v razvojni fazi v testni proizvodnji, ne sodi v študijo izvedljivosti. V primeru, da tehnologijo kupujemo, je potrebno navesti ali nameravamo to nabaviti od domačega ali tujega ponudnika. Pri nabavi tuje tehnologije je treba upoštevati zakonska določila o dovoljenih oblikah transfera tehnologije. Označimo obliko transfera (patent, licenca, know-how, industrijski model, zaščitni znak, dolgoročna proizvodna kooperacija, poslovno tehnično sodelovanje ali vlaganje tujega kapitala). Navedemo, ali opremo svobodno izbiramo, ali je prek patentne zaščite vezana le na enega, oziroma točno določenega dobavitelja.

Negotovost, ki se poraja pri tehnično-tehnološkem procesu izbire opreme je, ali investirati v poznane oblike tehnologije brez sprememb v izbrani tehnologiji, pri čemer se rešimo bodočih tveganj v procesu proizvodnje ali investirati v najnovejše tehnično-tehnološke rešitve, kar pa prinaša določene stopnje tveganja v prihodnji

proizvodnji. Kaj bo nosilec investicijske odločitve izbral, je odvisno od sprejemljivosti nove tehnologije in od začrtane stopnje tveganja (Andrić, 1983, 94 str.).

5.4.2 Pogodbeni pogoji nakupa strojev in opreme

Pogodbeni pogoji nakupa tehnologije, ki so posebej pomembni za projekt, se morajo izpostaviti v študiji izvedljivosti investicije. Ti se lahko razlikujejo od projekta do projekta, sledeče pogodbene dileme pa se pojavljajo v večini primerov (Behrens, 1995, str. 177):

5.4.2.1 Opredelitev predmeta pogodbe

Podrobnosti tehnologije, procesov in proizvodov, vključno s tehničnimi storitvami morajo biti jasno definirane. Te morajo vsebovati vso potrebno dokumentacijo, kot so načrti, specifikacije, proizvodne skice itd. V tem kontekstu je pomembno razdeliti razne elemente tehnologije in storitev ter oceniti stroške in implikacije posebej.

5.4.2.2 Trajanje

Potrebno je definirati obdobje učinkovite absorpcije tehnologije. V študiji izvedljivosti mora biti označeno tudi razumno obdobje trajanja pogodbe skupaj z progresivnim tehnološkim stopnjevanjem in obnovami.

5.4.2.3 Garancija

Ustrezno obdobje garancije in način transfera znanja v zvezi s tehnologijo mora biti podana v študiji izvedljivosti.

5.4.2.4 Dostop do izboljšav

Klavzula o dostopu do izboljšav mora podati pravico najemniku licence, da dostopa do izboljšav, ki jih med trajanjem pogodbe razvije lastnik licence.

5.4.2.5 Industrijska intelektualna lastnina

Patenti in druga intelektualna lastnina v zvezi z določeno tehnologijo mora biti identificirana in ustrezna določila pogodbe morajo ustrezno razdelati patente in pravico do njihove uporabe, dobo veljavnosti in obravnavo možnih kršitev patentov. Posledice uporabe tuje blagovne znamke morajo biti navedene v smislu tržnih prednosti na eni strani in s plačili za uporabo teh blagovnih znamk na drugi strani.

5.4.2.6 Plačila

Plačila se lahko opravijo v enem znesku, v obliki kontinuiranih licenčnin ali pa kombinacije obeh načinov. Predlagan mora biti ustrezen način v študiji izvedljivosti, upoštevajoč cene in licenčnine v podobnih projektih v drugih državah z možnostjo morebitnih odstopanj.

5.4.2.7 Teritorialne pravice prodaje

Posledice ekskluzivne in ne-ekskluzivne pravice prodaje enake tehnologije v državi, kjer je lociran projekt in v sosednjih državah oz. v drugih geografskih regijah morajo biti upoštevane.

5.4.2.8 Dobava uvoženih proizvodov in delov

Prodajalec naj bi zagotavljal nemoteno dobavo morebitnih vmesnih proizvodov in komponent. Podana so lahko tudi določila o ceni takšnih vmesnih proizvodov.

5.4.2.9 Izobraževanje

Za ustrezno absorpcijo tehnologije je ključno izobraževanje. Študija naj bi tudi predlagala kje in kdaj naj bi bilo izobraževanje potrebno, v prostorih prodajalca ali skozi obiske strokovnjakov v obratih kupca. Za posebna področja izobraževanja naj bi bili navedeno obdobje izobraževanja in število ljudi, ki se bo izobraževalo.

Nekaj drugih določil je dokaj standardnih v teh pogodbah in jih ni potrebno posebej definirati v študiji izvedljivosti kot npr. določila o izročitvi, zaupnosti, poročanju, hranjenju zapisov, kontroli kvalitete, ustrezni zakonodaji, višje sile in določila o poravnavi sporov. Nakazana naj bi bila tudi strategija pogajanj in osnutek izhodiščnih pogojev in zahtev.

5.5 Organizacija in režijski stroški

Pri izvedbi investicijskih projektov je značilna posebna oblika organiziranega dela, ki običajno vključuje zaposlene z različnih poslovnih funkcij in nivojev v podjetju kakor tudi sodelavce zunaj podjetja. Posamezniki lahko na takšnem projektu sodelujejo v različnem časovnem obdobju ter z različno intenzivnostjo. Učinkovito upravljanje zahteva usklajenost delovanja vseh udeležencev na investicijskem projektu, zato je potrebno določiti ustrezno organizacijsko strukturo projekta. Prav slaba organizacija je najpogostejši vzrok neuspeha na projektu je. S primernim organiziranjem projekta zagotovimo, da bo izvedba projekta potekala učinkovito. V ta namen je potrebno opredeliti zadolžitve, odgovornosti in pristojnosti vseh sodelujočih. Na ta način zagotovimo usklajenost delovanja udeležencev tako v okviru projekta kakor tudi usklajenost projekta v okviru podjetja (Križnik, 2003, str. 30).

Delitev podjetja v organizacijske enote v skladu s trženjsko, nabavno, proizvodno in administrativno funkcijo in administrativno funkcijo ni nujna samo iz operativnega vidika, ampak tudi med fazo načrtovanja za oceno in projekcijo režijskih stroškov. Tip organizacije bo odvisen od socialnega okolja in tehnično-ekonomskih potreb. Postavljanje organizacije je v večji meri odvisno od velikosti in tipa industrijskega

obrata ter od izbrane strategije, vizije in vrednot ljudi, ki odločajo v organizaciji. V mislih je potrebno imeti tudi dejstvo, da organizacija ni statična, ampak se razvija vzporedno s projektom v pred-investicijski, investicijski fazi, zagonu in operativni fazi.

Organizacija je v samem bistvu sredstvo, s katerim se operativne funkcije in aktivnosti dodelijo posameznim organizacijskim enotam, ki jih predstavljajo management, nadzorniki in zaposleni, s ciljem koordinacije in nadziranjem učinkovitosti za doseg poslovnih ciljev (Behrens, 1995, str. 204). Organizacijska struktura označuje delegiranje odgovornosti različnim funkcionalnim enotam podjetja in se ponavadi prikazuje v organigramu. Ponavadi je organizacija oblikovana v skladu z različnimi funkcijami v podjetju, kot npr. finance, trženje, nabava in proizvodnja. Prav tako je možno osnovati organizacijsko strukturo na proizvodih in proizvodnih linijah⁵ ali po geografskih področjih ali trgih, kar je značilno za trženjske organizacije. Organizacijske funkcije so osnovni gradniki podjetja. Lahko se grupirajo v organizacijske enote s skladu s specifičnimi potrebami podjetja in lahko izgleda takole (Behrens, 1995, str. 205):

- splošna uprava podjetja,
- finance, finančni nadzor in računovodstvo,
- kadrovska administracija,
- trženje, prodaja, in distribucija,
- nabava, transport in skladiščenje,
- proizvodnja:
 - glavna proizvodnja,
 - servisni obrati,
 - zagotavljanje kvalitete,
 - vzdrževanje in popravila.

Organizacijska struktura podjetja lahko obsega mnogo oblik, najpogostejša pa je piramidna oblika, ki obsega tri sledeče organizacijske oblike:

- uprava podjetja (»top management«) zadolžen za dolgoročno strateško planiranje, financiranje, koordinacijo in nadzor,
- srednji management (»middle management«), ponavadi zadolžen za planiranje in nadzor organizacijskih funkcij, kot npr. prodaja, proizvodnja, nabava in finance in
- nadzorni management (»supervisory management«), ki planira in nadzira dnevne operacije in aktivnosti znotraj organizacijskih enot.

⁵ npr. profitni ali stroškovni centri

Grob osnutek organizacijske strukture in povezanih stroškov je lahko vključen v pred-investicijsko študijo (redkeje v študijo priložnosti), še posebej, če imajo organizacijski vidiki pomemben vpliv na izvedljivost projekta. Organizacijska oblika za gradbeno in operativno fazo je odvisna od internih in eksternih pogojev in se pripravlja iz dveh razlogov:

- prvič, organizacija projekta in podjetja mora ciljati k optimalni koordinaciji in nadzorom nad vhodnimi elementi projekta, kar omogoča ekonomsko implementacijo strategij projekta in
- drugič, organizacijsko osnovanje služi strukturi investicijskih in proizvodnih stroškov in določanju stroškov, povezanih z ustreznimi organizacijskih stroškov.

Ne glede na tip proizvodnje v podjetju, morajo analitiki upoštevati ustanovitev večjega števila stroškovnih centrov, ki so pogosto prisotni v proizvodnih podjetjih. Ti stroškovni centri morajo biti opisani v smislu uvrščanja v organizacijo, operativnih razlogov, odgovornosti, avtoritet, glavnih nalog, zahtev po delavcih, vhodnih in izhodnih elementov.

Režijski stroški

V večini študij izvedljivosti se posveča malo pozornosti načrtovanju režijskih stroškov, kljub temu pa so ti stroški v strukturi vseh stroškov relativno pomembni. Režijski stroški se pogosto računajo kot odstotna obremenitev na skupne stroške materiala in vložke dela ali druge postavke, kar pa ni najbolj točno. Režijski stroški se lahko ločijo v sledeče skupine (Behrens, 1995, str. 212):

- ***režijski stroški proizvodnje***

To so tisti stroški, ki nastanejo v povezavi s transformacijo, predelavo in ekstrakcijo surovin. Tipični taki stroški so plače zaposlenih, ki niso neposredno povezani s proizvodnjo, stroški oskrbe podjetja – energetska in komunalna infrastruktura, oskrba s pisarniškim materialom, stroški vzdrževanja idr.,

- ***administrativni režijski stroški***

Izračunavajo se posebej, ko so posebnega pomena, sicer se uvrščajo pod režijske stroške proizvodnje. Vključujejo stroške plač administrativnega osebja, oskrbe s pisarniškim materialom, komunikacijske stroške, inženiring, zavarovanja (nepremičnin) in davke na nepremičnine,

- ***režijski stroški trženja***

To so stroški direktne prodaje, distribucijskih stroškov, kot npr. str. posebnega pakiranja, pošiljanja in se računajo posebej za vsak proizvod. Posredni trženjski stroški, ki se ne povezujejo direktno s proizvodi, pa se obravnavajo kot režijski stroški trženja. Lahko so vključeni tudi pod administrativne režijske stroške. Ne glede na to,

pa se ti trženjski stroški v študiji izvedljivosti kažejo kot posebna stroškovna skupina, če le ta predstavlja večji delež vseh stroškov prodanih proizvodov.

- **amortizacijski stroški**

Amortizacija je računovodska metoda za razporejanje začetnih investicijskih stroškov stalnih sredstev čez življenjsko dobo (ponavadi tudi čez standardno davčno življenjsko obdobje). Letne amortizacijske stroške se pogosto vključuje med režijske stroške, čeprav se ti stroški obravnavajo posebej pri metodi denarnih tokov. Amortizacijski stroški morali biti obračunani na podlagi originalnih vrednosti stalnih sredstev, v skladu z metodo obračunavanja amortizacije in letnih stopenj, ki jih sprejme vodstvo podjetja in odobrenih od davčnih oblasti.

- **finančni stroški**

Finančni stroški, kot npr. obresti na posojila, morajo biti prikazani kot posebna postavka, ker morajo biti izključeni, ko se izračunava diskontirani denarni tok, morajo pa biti vključeni v finančno planiranje. Ko napovedujemo režijske stroške, moramo paziti tudi na inflacijo. V množici vseh stroškov je težko oceniti rast posameznih stroškov, zato ocenimo rast stroškov kot celoto z zdravo presojo rasti inflacije.

5.6 Človeški viri

Določanje obsega človeških virov, kakor tudi ocena razpoložljivosti teh virov sta pogosto ključni del študije izvedljivosti, saj so management, nadzorno osebje in kvalificirani delavci kritični faktor uspeha projekta. Celo uspešna izvedba najbolj profesionalno načrtovanih in industrijsko najbolj naprednih projektov je na koncu odvisna od znanja, izkušenj in produktivnosti delavcev, nadzornega osebja in managementa (Behrens, 1995, str. 219).

V okviru načrtovanja potreb po človeških virih določajo potrebno število in kvalifikacijsko strukturo delavcev (Lužnik-Pregl, Križaj-Bonač, 1991, str. 73):

- tehnično-tehnološke rešitve in vrsta opreme,
- obseg proizvodnje,
- časovni normativi,
- razpoložljivi sklad delovnega časa,
- pa tudi splošne organizacijske rešitve.

Posebej je potrebno prikazati:

- proizvodne delavce, ki so neposredno vezani na tehnologijo in proizvodni proces,
- delavce, ki niso neposredno vezani na proizvodni proces (vzdrževanje, kontrola, priprava dela, skladiščenje itd.),

- upravno-administrativne delavce (vodstvo, splošne službe, računovodstvo).

Opredelitev potreb po delavcih po kategorijah in funkcijah je nujna za pripravo kadrovskega tabele, vključno s kalkulacijo skupnih stroškov managementa, nadzornega osebja in proizvodnih delavcev, ki jih potrebujemo za primerjavo razpoložljivosti teh virov potrebnih za izvedbo projekta. Ta primerjava sproži tudi oceno potrebnega izobraževanja.

Vodstveno in nadzorno osebje

Za uspeh podjetja je zelo pomembna tudi kakovost vodilnega osebja in zato mora vsak član imeti določene osebnostne značilnosti in način obnašanja. To so organizacijske in vodstvene sposobnosti, samoiniciativnost, komunikativnost, fleksibilnost, vztrajnost, usmerjenost v prihodnost, sposobnost timskega dela. Seveda pa mora biti tudi tehnično sposoben, samozavesten, dinamičen, vesten in prizadeven. Ključna je tudi psihološka pripadnost članov management tima, pri tem pa ne smemo pozabiti ostalih zaposlenih v podjetju, saj je le tako lahko dosežena usmerjenost zaposlenih v rast in razvoj podjetja.

Resno ozko grlo v mnogih manj razvitih državah je pomanjkanje ustrezno izkušenega nadzornega osebja, zato je zaželeno, da se potrebe po tem osebju planirajo vnaprej. Študija izvedljivosti mora definirati te potrebe na izmenskem in oddelčnem nivoju, navesti kvalificiranost in nujne izkušnje. Glede na pomanjkanje takšnega izkušenega osebja, potreben čas za zaposlitev in razpoložljivost teh virov morajo biti nakazani tudi ustrezni programi izobraževanja. Izkušnje kažejo, da projektov ni težko financirati, pa tudi implementacija ni problematična, pod pogojem, da ima projekt dobro vodstveno strukturo.

Kvalificirana in nekvalificirana delovna sila

Ustrezna časovna zagotovitev kvalificiranih in nekvalificiranih delavcev je enakega pomena kakor razpoložljivost vodstvenih struktur. Realno je pričakovati, da je v manj razvitih lokacijah težje pridobiti ustrezno kvalificirane delavce v skladu z zahtevami proizvodnega procesa. Pridobivanja ustreznih delavcev se je potrebno lotiti sistematično in načrtovano. Ko v prvi vrsti ugotovimo, kakšen profil delavca potrebujemo (izobrazba, funkcionalna znanja, izkušnje, praksa), moramo razpisati prosta delovna mesta. Vsako delovno mesto moramo analizirati, ter proučiti, kakšen delavec bi bil za to delo najbolj usposobljen, opravimo t.i. sistematizacijo delovnega mesta. Za vsakega posameznika se razdelijo naloge, ki jih bo v podjetju opravljal, odgovornosti in pristojnosti, ki jih bo prevzel, nuditi mu moramo sredstva in pripomočke za delo, določiti delovne razmere. Prav tako pa moramo določiti pogoje za sklenitev dela kot so: strokovna usposobljenost, funkcionalna znanja, druge spretnosti, fizične lastnosti in psihofizične lastnosti. Ko začnemo v podjetju zaposlovati kandidate, moramo skrbeti tudi za njihovo uvajanje v delo. Delavce bomo seznanili z njihovimi pravicami in dolžnostmi, obveznostmi, odgovornostjo, varstvom

pri delu, ter jim poskušali povedati, kaj od njih pričakujemo. Ko bodo delavci osvojili in izpopolnjevali pogoje, ki jih bomo zahtevali, bomo skrbeli za njihovo nadaljnje izobraževanje in napredovanje.

5.6.1 Socialno in kulturno okolje

Potrebe po človeških virih niso odvisne samo od tehnično-ekonomskih, finančnih ali komercialnih faktorjev, ampak so determinirane tudi s strani socialnih pogojev v državi (lokaciji) projekta (Behrens, 1995, str. 221).

Zakonodaja in delovni pogoji

Delovni pogoji so regulirani z zakonodajo in kolektivnimi pogodbami ali pa so osnovani na običajih in navadah. Zaposlovanje žensk je lahko predmet posebnih pogojev, tradicije in politik. Prevladujoča pravila glede državnih praznikov, izmenskega dela, delovnih ur ter letnega, bolniškega in izobraževalnega dopusta bodo vplivale na potrebe po delovni sili in posledično na proizvodne cilje in druge pogoje.

Delovne norme

Pogosta napaka pri definiranju potreb po delavcih je določanje delovnih norm v razvitih državah, ker lahko prinese preveč optimistične ocene učinkovitih strojnih ur in produktivnosti in posledično razlike v proizvodnji in finančnem rezultatu. Zato moramo te cilje realno oceniti na podlagi izkušenj in podobnih industrijskih projektov v državi ali regiji. Razlike v znanju, izkušnjah, produktivnosti in drugih pogledih je potrebno vzeti na znanje. To je še posebej pomembno v začetnih fazah proizvodnega procesa.

Poklicna varnost

V mnogih razvijajočih se državah še niso bili osnovani minimalni standardi poklicne varnosti ali pa se ne izvajajo dovolj striktno. Ta situacija je vodila do tveganih prenosov industrij iz razvitih v manj razvite države, prezaposlovanje pa je imelo v nekaj primerih dramatične posledice na poklicno varnost delavcev, pa tudi hude okoljske posledice. Študija izvedljivosti mora zatorej oceniti regulativo na področju poklicne varnosti in analizirati njihov vpliv na investicijo in proizvodne stroške.

Zdravstveno varstvo in socialna varnost

Analitiki projekta morajo ugotoviti in upoštevati nujno udeležbo podjetja na področju zdravstvenega varstva in socialne varnosti za zaposlene delavce. Stroški tega delovanja morajo biti ocenjeni in vključeni v stroškovne tabele.

5.6.2 Časovni vidik zaposlovanja delovne sile

Ko ocenjujemo potrebe po delovni sili moramo, jasno ločiti med pred-proizvodno in operativno fazo. V pred-proizvodni fazi lahko predpostavimo, da se potrebe po delavcih pojavljajo predvsem v povezavi s pripravljalnimi deli za začetek proizvodnje. Torej je nujno zaposliti vodstveno, nadzorno osebje, delovodje in specializirane upravjalce strojev vnaprej, ki se ne le usposablajo, ampak so prisotni že pri gradnji objektov in instalaciji strojev, ki se bodo kasneje uporabljali v proizvodnji. Da ohranimo pred-proizvodne stroške na minimumu, moramo zaposliti najmanjše število potrebnih ljudi. Za te funkcije je včasih potrebno tuje strokovno znanje npr. pri podrobnem inženiringu, nadziranju gradnje ali postavitvi strojev. Navesti je potrebno število tujih oseb, skupaj s stroški in obdobjem njihovih storitev in specificirati ali se tuji strokovnjaki plačujejo po pavšalnem znesku ali drugače. Zopet se je potrebno držati načela minimizacije stroškov (Behrens, 1995, str. 223).

V operativni fazi pa lahko potrebe po delovni sili variirajo. Izkoriščenost kapacitet se sčasoma izboljša in uvedejo se lahko dodatne izmene, ki prinaša povečano proizvodnjo in morebitne potrebe po določeni kategoriji delavcev. Ko ocenjujemo stroške moramo ločiti med fiksnimi in variabilnimi stroški plač, in določiti razmerje med tujimi in domačimi delavci. Ko računamo skupne stroške plač, se moramo zavedati, da urne postavke in mesečne plače ne obsegajo vseh stroškov delovne sile, ampak moramo k temu dodati še (Behrens, 1995, str. 224):

- letne, bolniške in izobraževalne dopuste, ki zmanjšujejo število učinkovitih delovnih dni,
- zdravstveno in socialno zavarovanje, bonitete in prispevke pokojninskim skladom, ki zvišujejo stroške človeških virov,
- odpravnine, razna nadomestila plač in drugi denarni odhodki, ki so povezana z zaposlovanjem in delom zaposlenih,
- stroške izobraževanja in
- davke na plače.

5.7 Načrtovanje implementacije investicijskega projekta in sredstev

Načrtovanje je zavestno sredstvo za upravljanje in poslovanje celovitega sistema, kot je to podjetje. Obvladovanje takega sistema zahteva od posloводства, da se osredotoča na bistvene sestavine in dejavnike sistema in da zanemarjajo nebistvene. Vse to terja od njih, da si zgradijo svoj model sistema, ki jim bo omogočal kar najuspešnejše opravljanje njihove naloge. Iz tega sledi potreba, da razvijemo tudi čim celovitejši model kratkoročnega načrtovanja v podjetju (Pučko, 1998, str. 119). Osnovne metodološke faze procesa taktičnega načrtovanja so torej:

- opredeljevanje taktičnih planskih ciljev in poslovne politike podjetja,
- izdelava modela proizvodnje,
- izdelava omejitev (zunanjih in notranjih),
- izdelava plana variabilnih stroškov na enoto proizvoda (oziroma blagovne skupine),
- izdelava plana cilja (kot kriterija planskega odločanja),
- izdelava plana proizvodnje,
- izdelava drugih delnih (parcialnih) planov,
- izdelava zbirnih (sintetičnih) planov ter
- izdelava plana kazalcev uspešnosti poslovanja.

Zelo pogosto je tudi izdelovanje scenarijev pri implementaciji investicije. V zadnjih dveh desetletjih nekatera večja podjetja po svetu, ki se srečujejo še s posebej turbulentnim okoljem, izdelujejo vse več scenarijev kot pomembnih pripomočkov pri napovedovanju razvoja njihovega okolja. V teoriji je scenarij hipotetično zaporedje dogodkov, ki je zgrajeno z namenom, da dobimo v središče pozornosti vzročno-posledične procese in točke odločanja. Ta nam podaja dve rešitvi: prvo, kako je mogoče po korakih priti do nekega hipotetičnega položaja, in drugo, katere alternative ima vsak udeleženec na vsakem koraku v pogledu preprečevanja, preusmerjanja ali podpore določenemu procesu (Pučko, 1993, str. 64). Namen scenarijev je določiti ključne nevarnosti in možnosti za razvoj poteka dogodkov. Njihova izdelava omogoča množico možnih prihodnosti za podjetje na določeno število alternativ, od katerih vsaka pojasnjuje možne prihodnje, med seboj povezane dogodke in njihove posledice za uspešnost poslovanja podjetja.

Implementacija investicijskega projekta pomeni izvršiti na in izven terena vse naloge, ki so potrebne, da premaknemo projekt iz študije izvedljivosti v fazo operativnega stanja. Medtem, ko je priprava preliminarnega načrtovanja implementacije del študije izvedljivosti, pa se izvedba načrta implementacije ponavadi zaupa implementacijski ekipi projekta. Pripravljen mora biti realen program za izvedbo posameznih faz implementacije. To je bistven del študije izvedljivosti, saj je vsak projekt močno vezan na časovno komponento. Tak program mora najprej definirati razne implementacijske faze z vidika virov in trajanja aktivnosti potrebnih za posamezne faze. Prav tako naj bi pokrival celotno investicijsko fazo, od investicijske odločitve do začetne proizvodne faze. Načrtovanje implementacijske faze je pomembno predvsem za projektne načrtovalce, da določijo finančne implikacije in možnosti odkrivanja implementacijskih zastojev in njihovih finančnih posledic (Behrens, 1995, str. 234).

Zahteve po trajanju različnih faz se razlikuje glede na projekte. Te so odvisne od pogojev, ki prevladujejo v posameznih državah in tipa projekta. Preteče lahko dosti časa od sprejetja odločitve o investiciji, pa do dejanskega začetka gradnje. To

obdobje zajema več glavnih aktivnosti: imenovanje implementacijske skupine, ustanovitev podjetja, finančno načrtovanje, grajenje organizacije, nakup in prenos tehnologij, osnovni inženiring, pred-izbira pogodbenih izvajalcev, svetovalnih podjetij in dobaviteljev, pripravo razpisne dokumentacije, izbiranje, odpiranje ponudb, oceno ponudb, pogajanje in sklepanje pogodb, podrobni inženiring, nakup zemljišča gradbena dela, instalacijo opreme, nakup materialov zalog, pred-proizvodno trženje, izobraževanje in predajanje obrata v uporabo, zagon proizvodnje in začetno proizvodnjo. Vpleteni so lahko domače in tuje pogodbene strani, mnogo problemov pa bo potrebno reševati z lokalnimi oblastmi. V nekaterih primerih je implementacijsko obdobje tako dolgo, da ocene stroškov zastarajo in je potrebno napraviti revizijo študije izvedljivosti. Če je obdobje graditve objektov npr. dve, tri ali več let so lahko podatki o ocenah stroškov stari že nekaj let od datuma odločitve o investiciji. Zatorej je nujno, da se vsi stroški datirajo, saj s tem omogočimo nadzor nad projekcijami in zbiranjem ocen možnih stroškov. S stalnim primerjanjem stroškov v gradbeni fazi in stroškov iz študije bo možno oceniti vplive na likvidnost, finančne zahteve in splošno dobičkonosnost projekta.

Načrtovanje implementacije in sredstev vključuje sledeče naloge (Behrens, 1995, str. 235):

- določitev tipa delovnih nalog na in izven terena, ki so nujne za implementacijo projekta,
- določitev logičnega zaporedja dogodkov in delovnih nalog,
- pripravo terminskega urnika nalog, pravilno umestitev delovnih nalog v časovno premico, ki omogoča dovolj časa za dokončanje nalog,
- določitev potrebnih virov za dokončanje nalog in ekstrakcijo ustreznih stroškov,
- pripravo in implementacijo proračuna in denarnega toka, ki bo omogočila razpoložljivost ustreznih sredstev skozi celotno obdobje implementacije in
- dokumentacijo vseh podatkov vključenih v implementacijsko načrtovanje in projekcije v študiji izvedljivosti z možnostjo ažuriranja.

5.8 Finančna analiza in ocena investicije

Študija izvedljivosti je orodje za zagotavljanje informacij potencialnim investitorjem, pobudnikom investicije in finančnikom, da se lahko ti odločijo, ali izvesti investicijo ali ne in kako financirati takšno investicijo. Smisel in cilj finančne analize pa je v veliki meri določen z definicijo, kaj investicija sploh je. Investicijo lahko pojmuje kot

dolgoročno zavezo ekonomskih resursov, s ciljem proizvajati in dosežati neto korist⁶ v prihodnosti (Behrens, 1995, str. 250). Glavni vidik te zaveze je transformacija likvidnosti (investitorjih in sposojenih lastnih sredstev) v produktivna sredstva, ki jih predstavlja fiksna investicija in neto obratni kapital, kakor tudi ustvarjanje likvidnosti tudi med uporabo teh sredstev. Ta definicija obsega vse vrste investicij, vključno z industrijskimi investicijami. S to karakterizacijo v mislih postane jasno, da finančna analiza in ocena vključuje vrednotenje, analizo in oceno zahtevanih produkcijskih sredstev, rezultatov proizvodnje, in prihodnje neto koristi, izražene v finančnem imenovalcu. Metode, ki se uporabljajo za te namene so: analiza zanesljivosti projekcijskih podatkov, analiza in strukture in pomembnosti stroškov in projekcij prihodkov, ki so pomembni za identifikacijo kritičnih spremenljivk, ki lahko imajo pomemben vpliv na študijo izvedljivosti, ugotavljanje in ocena letnih in akumuliranih neto finančnih koristi, izraženih v dobičkonosnosti, učinkovitosti in donosnosti investicije in obravnavanje časovne komponente z ozirom na cene, stroške kapitala in odločitve, ki so sprejete v pogojih negotovosti.

Nadalje mora finančna analiza zagotoviti, da so izpolnjeni pogoji, postavljeni s strani ključnih odločevalcev znotraj mej zaupanja, podanega v študiji izvedljivosti (Behrens, 1995, str. 252):

- izmed možnih alternativ je izbrana tista, ki je najbolj privlačna v pogojih negotovosti,
- kritične spremenljivke in možne strategije za upravljanjem in nadzorom nad tveganji so identificirane,
- določen je tok finančnih virov, potrebnih med investicijo, zagonom in operativnim obdobjem, ugotovljeni so razpoložljivi finančni viri z najmanjšimi stroški in uporabljeni kar najbolj učinkovito.

Ti cilji so medsebojno povezani. Konverzija teh ciljev v realnost projekta zahteva zdravo presojo, uporabne koncepte, tehnike za analize situacij in načela za usmeritev akcij. Finančna analiza uporablja družino visoko razvitih konceptov in tehnik za pravilno odločanje, načrtovanje in nadzor kot so upravljalno računovodstvo, metode ekonomike poslovanja, različne kvantitativne metode, zakonodajo in obdavčenje. Poleg tega mora finančni analitik sodelovati z drugimi strokovnjaki, ki so vključeni v pripravo študije izvedljivosti in mora imeti široko znanje tudi na drugih področjih.

Finančna analiza industrijskega investicijskega projekta ni izolirana aktivnost, ki se izvaja proti koncu oblikovanja projekta z namenom dokončanja tehnične študije in določitve finančnih posledic za potencialne investitorje. Takšna analiza mora

⁶ Izraz neto korist uporabljamo, da pokažemo, da cilji investicijskega projekta niso omejeni samo na neto zaslužek, izračunan v neto izkazu uspeha.

sodelovati pri pripravi strategije projekta, ki praktično določajo tržno strategijo, cilje projekta, vire, lokacijo, proizvodne zmogljivosti in tehnologijo. S tem se izognemo možnosti, da po podrobni tehnični analizi in oceni podatkov, ugotovimo da se projekt finančno ne izplača, ker zadostni prihodki ne pokrivajo tržnih in proizvodnih stroškov iz poslovanja, v poslovnem okolju ocenjenem v študiji. Če v tej zadnji fazi študije ugotovimo, da je investicija neuspešna, je ponavadi prepozno in predrago, da bi še enkrat ocenjevali novo projektno alternativo⁷.

Za analizo uspešnosti investicije moramo izbrati takšne kriterije in sodila, ki nam med različnimi možnostmi določijo najbolj donosne naložbo. Literatura našteva različne razvrstitve metod za ugotavljanje uspešnosti investicij. V principu gre za več ali manj podobne kazalce, ki jih različni avtorji različno razvrščajo in poimenujejo. Ko ocenjujemo uspešnost investicije se običajno uporablja delitev na tako imenovane statične in dinamične metode ocenjevanja. Stopnja rentabilnosti in doba vračila investicije sta najpogosteje uporabljeni statični metodi. Neto sedanja vrednost in notranja stopnja donosnosti pa sta eni glavnih načinov dinamičnih metod ocenjevanja uspešnosti investicij (Pučko, 1998, str. 131). Statična ocena omogoča hitro in grobo presojo poslovnih rezultatov in ponavadi ne daje zadovoljivih in natančnih podatkov o posamezni investiciji. Večina pomanjkljivosti statističnih metod izhaja iz neupoštevanja časovne komponente investicij. Pri uporabi statičnih metod opazujemo učinke investicij v izbranem časovnem preseku, ki pa je lahko najboljši, povprečen ali pa najslabši v ekonomskem obdobju neke naložbe. Pri dinamičnih kazalcih uspešnosti investicij pa je upoštevana tudi časovna komponenta, ki omogoča, da so časovno različno razporejeni učinki naložbe med seboj primerljivi. Dinamična metoda opazuje naložbo v vsej njeni ekonomski dobi. Temelji na likvidnostnem toku, ki pomeni pregled vseh poslovnih dogajanj v življenjski dobi neke naložbe (Lužnik-Pregl, Križaj-Bonač, 1991, str. 127-129). Za dinamično analizo uspešnosti nam služi predvsem ocena likvidnosti in ocena učinkovitosti. Osnova za oceno likvidnosti je likvidnostni tok investicije, za oceno učinkovitosti pa finančni tok investicije, ki ga predstavlja denarni tok brez virov financiranja investicije in obveznosti, ki izhajajo iz sposojenih sredstev. Dinamični naložbeni kriteriji predstavljajo primerjavo diskontiranih vrednosti pozitivnih in negativnih učinkov naložbe. Najpogosteje uporabljeni naložbeni kriteriji so: neto sedanja vrednost, interna stopnja donosnosti in relativna neto sedanja vrednost.

⁷ Tipična reakcija v takšnih primerih je povečevanje proizvodnih zmogljivosti, kar prinese večje ekonomije obsega, ignorira pa se možne posledice tržnih konceptov. Povpraševanje lahko presega ponudbo, povečana ponudba lahko povzroči padec tržnih cen, možne pa so še druge posledice z vidika lokacije ali razpoložljivosti virov.

5.8.1 Doba vračanja vloženih sredstev

Doba vračanja je določena kot pričakovano število let, ki so potrebna, da z neto denarnimi pritoki pokrijemo vse stroške investicije. Pove nam, kdaj se povrne nabavna vrednost naložbe. Enačba za izračun je (Turk, Kavčič, Kokotec Novak, 1998, str. 318):

$$\text{Doba vračanja} = \frac{\text{začetni investicijski stroški}}{\text{čisti prejemki v znesku letnega čistega dobička in amortizacije}}$$

Ločimo dva načina izračuna te metode. Pri prvem je doba vračanja izražena kot primerjava začetnih investicijskih izdatkov s čistimi prejemki v znesku letnega čistega dobička in amortizacije. V kolikor letni dobički v celotni dobi koristnosti niso enaki, seštevamo letne dobičke in amortizacijo toliko časa, da se števec in imenovalec izenačita (Turk, Kavčič, Kokotec Novak, 1998, str. 318). Pri drugem načinu namesto računovodsko izkazanih denarnih tokov upoštevamo dejanske. Začetni izdatek pobotamo s prihodnjimi letnimi čistimi prejemki denarja v povezavi s čistim dobičkom in amortizacijo. Doba vračila je leto, v katerem je kumulativni seštevek čistih prejemkov enak začetnemu izdatku. Ta metoda ni najboljša, ker ne upošteva čistih prejemkov iz naložbe po končani dobi vračanja, razlik v letnih čistih prejemkih in časovne vrednosti denarja. Slabosti metode lahko delno odpravimo z diskontiranjem čistih prejemkov in izdatkov na isti časovni rok. To poimenujemo diskontirana doba vračanja naložb. Ker ne upoštevamo vseh čistih prejemkov naložbe v dobi koristnosti, s tem metodo ne moremo ugotoviti, kako donosna je investicija, zlasti če gre za različne dobe koristnosti naložbe. Metoda ni primerna za zbiranje najboljše različice naložbe, morda je priporočljiva le za začetno presojo ene investicije, ne moremo pa izbirati med več možnimi investicijami. Doba vračanja ne sme biti daljša od ekonomske dobe naložb (Rejc, Lahovnik, 1998, str. 108).

5.8.2 Donosnost investicije

Donosnost investicije je še vedno najbolj uporabljen način merila investiranja, saj pokaže letni donos v odstotku od investiranega kapitala. Izračuna se kot razmerje med letnim donosom in za investicijo vloženimi sredstvi. Donos tukaj razumemo kot vsoto čistega dobička in amortizacije. Pri finančni analizi nas zanima pritek in odtok denarnih sredstev, zato upoštevamo amortizacijo. Amortizacija ima z vidika financiranja enako vlogo kot dobiček. Osnovna enačba se pojavlja v sledeči obliki (Stepko, 1989, str. 67):

$$\text{Donosnost investicije} = \frac{\text{donos}}{\text{sredstva}}$$

Donosnost je mera uspešnosti poslovanja. Načelo donosnosti zahteva, da z danimi sredstvi dosežemo čim boljši rezultat oziroma dani rezultat s čim manjšimi sredstvi. Donosnost ali rentabilnost poslovanja izračunamo z razmerjem med dobičkom in vloženim kapitalom. Donosnost pomeni doseganje čim večjega čistega rezultata na enoto angažiranih sredstev (Stepko, 1989, str. 67). To nam da informacijo, koliko denarnih enot donosa ustvari denarna enota vloženih sredstev in v kolikšni višini in kakšnem roku se vračajo naložbe v poslovni proces podjetja. Informacija o donosnosti investicije ima veliko večjo vrednost kot podatek o stroških in podatek o dobičku. Donosnost lahko izračunamo za katerokoli leto obratovanja investicije, lahko pa izračunamo tudi skupni donos za vsa leta obratovanja investicije.

5.8.3 Neto sedanja vrednost

Osnovni cilj investicij je v tem, da danes investiramo določeno vsoto denarja, da bi imeli koristi v prihodnosti. Ker vrednost investiranega denarja in korist investicijske odločitve nista časovno usklajeni, so v preteklosti razvili metode ugotavljanja uspešnosti investicij, ki temeljijo na sedanji vrednosti. Pri tem je upoštevano dejstvo, da ima denar tudi časovno vrednost. Postopek, s katerim prevrednotimo prihodnje vrednosti v sedanje, imenujemo diskontiranje. Neto sedanjo vrednost (NSV) lahko opredelimo kot razliko med diskontiranim tokom vseh prilivov in diskontiranim tokom vseh odlivov neke naložbe ali kot vsoto diskontiranih neto prilivov iz finančnega toka naložbe. Po tej metodi torej diskontiramo prihodnje donose in investicijske izdatke na začetni termin, ko nastopijo prvi investicijski izdatki. Zaradi časovne vrednosti denarja nima 1 tolar, ki ga prinaša naložba v bodoče, tako velike sedanje vrednosti kot 1 tolar danes. Pozitivna NSV pomeni znesek za katerega je sedanja vrednost pozitivnega toka koristi večja od sedanje vrednosti celotnega negativnega toka stroškov, oziroma, da je razlika med vrednostjo proizvedenega ali ohranjenega bogastva in vrednostjo porabljenih sredstev pozitivna. V primeru več različic sprejmemo tisto, ki ima večjo neto sedanjo vrednost (Lužnik-Pregl, Križaj-Bonač, 1991, str. 132). Merilo neto sedanje vrednosti predpostavlja, da je neto donose, ki jih prinaša naložba, mogoče reinvestirati po stopnji donosa, ki je enaka diskontni stopnji, uporabljeni pri investiranju.

Enačba za NPV pa izgleda takole (Berk, Lončarski, Zajc, 2001, str. 101):

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{DT_t}{(1+r)^t} \quad \text{ozioroma} \quad \sum_{t=0}^n \frac{DT_t}{(1+WACC)^t}$$

NPV = neto sedanja vrednost

r = s strani podjetja zahtevana donosnost dolgoročne naložbe (WACC) oz. t.i. relevantna diskontna stopnja

n = življenjska doba investicije

DT_n = pričakovani denarni tokovi naložbe v posameznem obdobju n (donosi investicije - investicijski stroški)

Diskontna stopnja je enaka tehtanemu povprečju stroškov kapitala podjetja («Weighted Average of Cost of Capital»- WACC). Investicijo na podlagi kriterija neto sedanje vrednosti sprejmemo, če je NPV večja od 0, in jo zavrnemo, če je NPV manjša 0. Če pa je NPV enaka 0, je podjetje do projekta indiferentno in mora za oceno investicije raje uporabiti še kakšen drug kriterij (Mramor, 1997, str. 21). Prednost tega kriterija je, da upošteva vse pričakovane denarne tokove podjetja in hkrati upošteva časovno vrednost denarja.

Razširjena varianta NSV je t.i. strateška neto sedanja vrednost (SNSV), ki se razlikuje od NSV z vključitvijo treh tipov vrednotenja, ki jih klasična analiza NSV lahko izpusti (Bierman, Seymour, 199 str. 10):

1. vrednotenje fleksibilnosti, ki izhaja odločitvenih možnosti, ki izhajajo iz:
 - a) časovne komponente gradbenega procesa investicije in hitrostjo izgradnje,
 - b) možnosti povečanja obsega investicije znotraj življenjskega obdobja,
 - c) možnosti vplivanja te investicije po zaključku delovanja na naslednje investicije podjetja
2. vrednotenje učinkov odločitve na tržni položaj podjetja in proizvod o katerem se odločujemo in
3. vrednotenje tveganja z uporabo razpoložljivih tržnih instrumentov.

Tudi NSV ni vsesplošno uporabna, saj NSV ni primerljiva pri dveh investicijah z različno življenjsko dobo ter v primeru, ko dve investiciji zahtevata različni nivo stroškov. Ko imata dve investiciji enako življenjsko dobo, a različne stroške, zato lahko uporabimo indeks donosnosti, kjer namesto razlike med sedanjo vrednostjo donosov in sedanjo vrednostjo stroškov izračunamo razmerje med obema. Investicija je sprejemljiva, če je indeks donosnosti večji od 1. Izberemo pa tisto investicijo, ki ima večji indeks donosnosti.

5.8.4 Interna stopnja donosa

Pri interni stopnji donosnosti (»Internal Rate of Return« - IRR) iščemo tisto diskontno stopnjo, z uporabo katere je NSV enaka nič oziroma pri kateri se sedanja vrednost prilivov in sedanja vrednost odlivov izenačita. ISD uporabljamo kot investicijski kriterij tako, da jo primerjamo z individualno diskontno stopnjo. Za naložbo se odločimo, če je IRR večja od relevantne diskontne stopnje, če ji je enaka smo ravnodušni, če je manjša pa se za naložbo ne odločimo. Ko pa izbiramo med večjim številom naložbenih možnosti, se odločimo za tisto z najvišjo ISD. Pri tem kriteriju se poskuša odgovoriti na vprašanje, ali je donosnost investicijskega projekta dovolj visoka, da pokrije njegove stroške kapitala (WACC). Investicijo na podlagi IRR bomo sprejeli, če bo IRR večji od WACC, in zavrnili, če bo IRR manjši od WACC.

Metoda je priljubljena zaradi upoštevanja varnostne meje in vseh pričakovanih denarnih tokov projekta. Vendar pa ima tudi svoje pomanjkljivosti, in sicer (Rejc, Lahovnik, 1998, str. 110):

- lahko nam da več možnih rezultatov, kadar imamo izmenjujoče pozitivne in negativne neto denarne tokove od investicije,
- je neustrezen kriterij pri medsebojno izključujočih projektih, ki se razlikujejo po obsegu in časovni razporeditvi denarnih tokov,
- metoda implicitno predpostavlja možnost reinvestiranja v višini notranje stopnje donosa, medtem ko metoda NPV implicitno predpostavlja reinvestiranje v višini stroškov kapitala, kar je realnejša predpostavka,
- ne upošteva časovnih preferenc investitorja in
- ne upošteva velikosti investicije.

Enačba za izračun IRR je sledeča (Berk, Lončarski, Zajc, 2001, str. 102):

$$\sum_{t=0}^n \frac{DT_t}{(1 + IRR)^t} = 0$$

NSV je torej zanesljivejša metoda ocenjevanja uspešnosti investicij, najbolje pa jo je uporabljati v kombinaciji z ISD. Pri primerjanju večjega števila alternativnih investicijskih variant pa je dobro uporabiti še eno merilo. To je relativna NSV, ki meri neto donos na enoto investicijskih stroškov. Izračunamo jo iz razmerja med NSV in sedanjo vrednostjo investicijskih stroškov in pomeni primerjavo med vsoto vseh diskontiranih neto prilivov (NSV) in vsoto diskontiranih investicijskih stroškov.

5.8.5 Popravljen intern stopnja donosa

Popravljen notranjo stopnjo donosnosti («Modified Internal Rate of Return» - MIRR) so uvedli predvsem zato, da bi se lahko metoda ISD lahko primerjala z metodo NPV. Kriterij, izražen z relativno mero (IRR) se je v praksi izkazal bolj priljubljen pri odločevalcih, kot pa kriterij, ki je izražen z absolutno mero (NPV). Vendar pa lahko pride pri uporabi IRR do vrste težav in ni najbolj zanesljiv kriterij. Te težave naj bi odpravljala popravljen notranja stopnja donosa - PISD. PISD pravilno aplicira reinvesticijsko stopnjo na ravni stroškov kapitala in rešuje problem večkratnih IRR. Edina težava pri tej metodi se pojavi v primeru, ko gre za velike razlike v obsegu investicij pri medsebojno izključujočih projektih (Mramor, 1997, str. 30).

Enačba za izračun PISD pa je sledeča (Berk, Lončarski, Zajc, 2001, str. 105):

$$MIRR = \sqrt[n]{\frac{\sum_{t=0}^n DT_t * (1 + WACC)^{n-t}}{\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}}} - 1$$

Postopek izračuna PISD je naslednji (Rejc, Lahovnik, 1998, str. 111):

1. Za vse investicijske donose izračunamo prihodnjo vrednost na dan zaključka življenjske dobe projekta;
2. Izračunamo sedanjo vrednost vseh vlaganj v celotni življenjski dobi, povezanih z investicijo, na dan začetka investicije, pri čemer je zahtevana stopnja donosa enaka stroškom kapitala ($r=WACC$);
3. Izračunamo notranjo stopnjo donosa tako prilagojenih vrednosti denarnih tokov, ki je popravljen notranja stopnja donosa.

6 PROCES ODLOČITEV TUJEGA INVESTITORJA

Raziskave procesa investicijskega obnašanja tujih investitorjev so pritegnile bistveno manj pozornosti kakor raziskave domačih investicij. Preučevanje NTI pa se zelo razlikuje od preučevanja investiranja v domači državi, saj je potrebno upoštevati mnogo dejavnikov. Torej je postopek odločevanja v primeru tujih investicij ponavadi bolj kompleksen in tvegan. Glavni razlog za to je, da podjetja ne poznavajo drugih držav, ki so možne lokacije za njihovo investicijo. Poleg tega običajna poslovna in finančna tveganja pri kapitalskih investicijah vključujejo še druga tveganja, kot npr. državna in politične tveganja ekonomske ali ne-ekonomske narave (Sykianakis, 2004, str. 2).

V literaturi zasledimo tri glavne kategorije faktorjev, ki vplivajo na migracijo podjetij (Brouwer, Mariotti, van Ommeren, 2004 str. 5):

- (i) interni faktorji: sektor, status⁸, lastništvo, velikost, starost, rast po številu zaposlenih, prevzemi, združitve, nakupi deleža podjetja,
- (ii) eksterni faktorji: velikost trga, delovna regulativa, državna politika, splošni gospodarski pogoji in
- (iii) lokacijski faktorji: država, sedež podjetja, informacije o tipu industrijske lokacije in značilnosti objektov.

Podjetja raje ostajajo na isti lokaciji vse svoje življenjsko obdobje. Rast podjetja in bolj ustrezni delovni prostori pa so glavno gonilo selitve podjetja. Ko podjetje doseže meje svojih proizvodnih zmogljivosti, se mora seliti ali širiti na obstoječi lokaciji. Ta proces prostorskega prilaganja lahko razložimo z interno dinamiko proizvodnega procesa. Drugi glavni dejavnik selitve je zmanjšanje stroškov. Podjetja merijo na ugodne stroškovne učinke na drugih lokacijah zaradi razlike v stroških dela, ekonomij obsega, cene energentov, lokalnih spodbud in drugih faktorjev. Dostop do surovin, energetski viri in tržno orientirane strategije so prevladujoči motivi. Nenazadnje državne politike »potiskajo«⁹ podjetja preko spodbud (finančnih ali fiskalnih). Ta strategijo so osvojile mnoge države z namenom zmanjšanja inter-regijskih razlik v dohodku in zaposlitvenih možnostih.

Podjetje lahko širi svoje proizvodne aktivnosti na tri načine: (i) širitev na obstoječi lokaciji, (ii) odpiranje novih proizvodnih obratov (podružnic) in (iii) selitev na večja zemljišča. Širitev na obstoječi lokaciji je ponavadi najcenejši način povečevanja

⁸ Pri tem mislimo na tip organizacije podjetja (podjetje z eno lokacijo, podružnica, sedež podjetja)

⁹ t.i. »push« faktorji

kapacitet zaradi potopljenih stroškov in stroškov selitve¹⁰. Ko je širitev na isti lokaciji manj zaželena, se lahko podjetje odloči za odpiranje podružnic ali selitev celotnega podjetja. V povprečju so podjetja, ki se odločajo za odpiranje podružnic, večja, kot tista, ki se selijo na drugo lokacijo (Brouwer, Mariotti, van Ommeren, 2004 str. 2). Končno podjetja, ki se selijo, ponavadi izberejo lokacijo, ki je blizu stare, da lahko obdržijo isto delavce in dobavitelje. Razlogi za širitev na obstoječi lokaciji in razlogi za novo lokacijo so podani v tabeli 1, ki je bila opravljena na vzorcu podjetij iz seznama podjetij »Fortune 500«.

Tabela 1: Razlogi za širitev na obstoječi lokaciji in na novi lokaciji

Širitev na obstoječi lokaciji		Odpiranje novega obrata	
1.	Ohranjanje vodstva skupaj	1.	Nič več prostora na stari lokaciji
2.	Doseganje ekonomij obsega	2.	Zavarovanje pred delovnimi konflikti na eni lokaciji
3.	Hitrejša oblika rasti	3.	Želja po izogibanju neproduktivne delovne sile
4.	Bolj učinkovita razdelitev režijskih stroškov	4.	Preveč delavcev na obstoječi lokaciji
5.	Cenejši gradbeni stroški	5.	Izboljšanje tržnega dostopa, nižji transportni stroški
6.	Težko izdvajanje proizvoda na drugi lokaciji	6.	Nove tehnologije zahtevajo nove prostore
7.	Težko izdvajanje proizvodnega procesa	7.	Nujnost prostorskih potreb, ki upravičuje nakup novih
8.	Dobra obstoječa delovna sila, tehnična podpora, stroški plač	8.	Izboljšan dostop do dobaviteljev
9.	Razpoložljivost surovin	9.	Cenejši stroški dela
10.	Drugi razlogi	10.	Okoljevarstveni razlogi

Vir: Hayter, pogl. 7, str. 20, 2004

Proces selitve se v literaturi navaja na podlagi treh teorij lokacije in sicer neoklasične, behavioristične in institucionalne (Brouwer, Mariotti, van Ommeren, 2004 str. 3). Industrijska lokacijska teorija, oblikovana v začetku 20. stoletja se osredotoča na lokacijske faktorje, ki določajo privlačnost lokacije za podjetje, torej faktorji »vlečenja«¹¹. Relokacijska teorija pa upošteva tudi faktorje potiska. Relokacijski pristopi se strogo aplicirajo in se obravnavajo kot poseben primer lokacijskih teorij, osnovani pa so na empiričnih analizah.

Neoklasična lokacijska teorija je osredotočena na proizvodne prostore kot tisto predpostavko podjetja, ki maksimira dobiček z izbiranjem optimalne lokacije. Podjetje se preseli iz sedanje lokacije na novo, ko prva lokacija znotraj prostorskih omejitev ni

¹⁰ Spremembe na istem mestu lahko prinesejo dis-ekonomije obsega. Npr. če se na isto mesto dodajajo proizvodni prostori, lahko postavitve proizvodnje postane manj optimalna.

¹¹ t.i. »pull« faktorji

več dobičkonosna (faktor potiska) in ko se druga lokacija pojavi kot dobičkonosna (faktor vlečenja). Glavni sili selitve sta transport in stroški delovne sile. Ta teorija navaja dve ključni ugotovitvi: odločevalec ima popolne informacije in moč ter si prizadeva maksimizirati dobiček.

Behavioristična lokacijska teorija trdi, da je ideja optimalne odločitve teoretična abstrakcija. Odločevalec se odloča na podlagi nepopolnih informacij in se zadovolji s sub-optimalnim rezultatom. Nadalje, si managerji lahko trudijo maksimizirati svoje koristi ali pa imajo več ciljev, saj je organizacija sestavljen iz več posameznikov, znotraj posameznih oddelkov, vključenih v razne funkcije podjetja. Neoklasična in behavioristična teorija so bile podvržene precejšnjim kritikam, saj v obeh pristopih podjetje izbira med več alternativami v statičnem okolju.

Institucionalna lokacijska teorija pa starta iz predpostavke, da je ekonomski proces v prostoru bolj oblikovan s strani družbeno kulturnih institucij, kakor pa z obnašanjem podjetja. Na lokacijsko obnašanje gleda kot na rezultat pogajanj podjetja z dobavitelji, državo, delovnimi sindikati in drugimi institucijami o cenah, plačah, davkih, subvencijah, infrastrukturi in drugih ključnih faktorjih proizvodnega procesa podjetja. Ta pristop je bolj primeren za velika podjetja, ki imajo veliko pogajalsko moč in so sposobna vplivati na svoje okolje. Lahko pa se ta pristop uporabi tudi na lokacijskem obnašanju manjših in srednje velikih podjetjih, na katerega pa najbolj vplivajo državna politika in razmere na trgu nepremičnin.

Neo-klasična teorija se smatra kot preveč abstraktna in se uporablja za analizo selitvenega obnašanja manjših podjetij. Danes je večina podjetij kompleksna organizacija, ki jo sestavlja veliko posameznikov in skupin, ki imajo vpliv na odločitve kot npr. managerji, delničarji ali pa predstavniki delavcev.

V literaturi lahko najdemo še nekaj zanimivih hipotez v zvezi s selitvijo podjetja. Stroški selitve in organizacijski problemi so manjši za manjša podjetja, saj manjša podjetja potrebujejo manjše prostore, zato se mobilnost podjetja zmanjšuje z velikostjo podjetja (Dunne, Hughes, 1994, str. 117). Mlajša podjetja imajo večje stopnje rasti, zato potrebujejo več prostora, kar jih spodbuja k selitvi. Ko podjetja rastejo, se bolj vpeta v prostorsko okolje. Kot dokazuje inkubacijska teorija, se podjetja v prvem obdobju svojega življenjskega obdobja naselijo blizu metropolitanskih področij, da bi lahko izkoristila aglomeracijske ekonomije. Ko pa s časom rastejo, potrebujejo več prostora in težijo k selitvi izven centra zaradi višjih stroškov centralne lokacije in pa manjših potreb po eksternih storitvah, saj večja podjetja lažje vključujejo storitve in proizvodne aktivnosti. Posledično lahko iz tega izpeljemo še eno hipotezo in sicer, da se mobilnost podjetja zmanjšuje s starostjo podjetja.

Storitveni sektor je primarno tržno orientiran in potrebuje trdno povezavo s svojimi strankami, kar pomeni, da se podjetja iz storitvenega sektorja težje selijo. Iz tega razloga se podjetja v proizvodnem sektorju selijo bolj pogosto kot tiste v storitvenem sektorju.

Nadalje podjetja, ki pokrivajo nacionalne in tuje trge so bolj mobilna. Mobilna podjetja so bolj izvozno usmerjena in dokazujejo širok vzorec povezav s strankami. Ko je podjetje del globalnega omrežja, se proizvodnja zelo lahko preseli brez nastanka potopljenih stroškov, ko situacija pokaže, da dosedanja lokacija ni več ugodna. Potopljeni stroški pa so pogosta ovira mednarodne selitve podjetij (Pennings, Sleuwaegen, 2000, str. 181).

Podjetja pa lahko doživijo strukturne spremembe, ki jih vodijo k selitvi. Podjetja, ki prestanejo tako rast kot padec, morajo najti nove prostore. Spremembe, kot so združitve, prevzem in odkupi lahko spremenijo strukturo podjetja in vodstva. Prav prevzemi so pogosta strategija, ko podjetja želijo seliti svoje aktivnosti nacionalno ali mednarodno.

Znotraj industrijskega sektorja so odločitve o novih lokacijah dokaj redke, celo med velikimi podjetji. So pa seveda primeri, ko podjetja hitro rastejo preko ustanovitve novih proizvodnih podružnic. V petdesetih so podjetja rasla na obstoječih lokacijah, v šestdesetih so se širila na račun prevzemov novih podjetij (Hayter, 2004, pogl. 4, str. 25). Za posamezno podjetje je odločitev o novi lokaciji neke vrste lokacijsko prilagajanje na dolgi rok. Seveda se moramo zavedati, da je odločitev o lokaciji dejansko del integralnega dela investicijskih odločitev, skupaj z drugimi odločitvami o velikosti obrata, tehnologije, zaposlovanja, financiranja, managementa, trženja, distribucije, inženiringa in gradnje objektov, kakor je že opisano v predhodnem delu magistrske naloge.

6.1 Tipologija lokacijskih pogojev

Kaj ponujajo lokacije? Lokacije z vidika države, regije ali skupnosti se ločijo glede lokacijskih pogojev, ki jih ponujajo industriji. Kot je ilustrirano v tabeli 2, jih lahko ločimo v 11 osnovnih kategorij.

Lokacijski pogoji so kompleksni in obsegajo značilnosti otipljive in neotipljive narave. Razlika med otipljivimi in neotipljivimi značilnostmi je osnovana na kvantificiranju z vidika stroškov. V primeru dela, se lahko lokacije močno razlikujejo glede na skupek značilnosti, ki jih neka lokacija lahko nudi dejansko in potencialno. Prav tako lahko močno varirajo stroški dela, ki osnovani na izračunu plač, bonitet in stroškov

zaposlovanja in odpuščanja. Enako se lokacije razlikujejo glede sindikaliziranosti, znanja, odnosa do dela, spola in etnične pripadnosti.

Tabela 2: Tipologija lokacijskih pogojev

Lokacijski pogoj	Otipljive značilnosti	Neotipljive značilnosti
1. Transportne možnosti	stroški tovorjenja	zanesljivost, pogostost, poškodbe, razpoložljivost
2. Materiali	proizvodni stroški, stroški servisiranja	varnost, kvaliteta
3. Trgi	transportni stroški, stroški servisiranja	osebni kontakti, okusi, konkurenca
4. Delo	plače, nedenarne bonitete, stroški zaposlovanja	odnos do dela, sindikaliziranost, sposobnosti, tip, fluktuacija, razpoložljivost
5. Eksterni učinki: a) urbanizacija b) lokalizacija		eksternalije (pozitivne in negativne) delovne sposobnosti, izmenjava informacij, skupne storitve, ugled
6. Energija	stroški	zanesljivost, raznolikost
7. Infrastruktura skupnosti: a) gospodarski režijski kapital b) socialni režijski kapital	stroški kapitala, davki stroški kapitala, davki	kvaliteta, raznolikost kvaliteta, raznolikost
8. kapital: a) fiksni b) finančni	gradbeni stroški, najem stroški izposoje	razpoložljivost, postavitve, starost razpoložljivost
9. Zemljišče / stavbe	stroški	velikost, oblika, dostop, storitve, postavitve
10. Okolje: a) privlačnost b) politika	stroški, davki	preferenca delavcev odnos lokalne skupnosti
11. Vladna politika	spodbude, pogodbene kazni, davki	odnos, stabilnost, poslovno okolje

Vir: Hayter, 2004, pogl. 4, str. 27

Upoštevaloč njihovo kompleksnost je lokacijske faktorje težko meriti. Otipljive faktorje kot plače, najemnine, gradbene stroške, davke in stroške prevoza lahko merimo z skupno intervalno lestvico. Na drugi strani, pa se neotipljive značilnosti kot npr. razpoložljivost, varnost, zanesljivost in odnos lahko merijo le z ordinalnimi lestvicami ali z nominalnimi lestvicami. Obstajajo neotipljive značilnosti, katerih distribucija se lahko točno določi, kot npr. delež delavcev, vključenih v sindikat, število dni, ko je delavec odsoten, vendar take informacije ne moremo združevati s stroški na neki skupni lestvici, ker takšna lestvica ne obstaja. Poskus ustvariti nek nov kompozitni indeks je pa je obsojen na subjektivnost.

Ko interpretiramo posamezne lokacijske rezultate, moramo biti zelo previdni. Npr. ob predpostavki *ceteris paribus* so nižji davki bolj zaželeni kot višji, ob opustitvi predpostavke *ceteris paribus* pa to lahko pomeni nižji nivo lokalnih storitev ali slabo kvaliteto le teh. Nižje plače pa lahko implicirajo nižje usposobljenost delavcev in nižjo kupno moč (Hayter, 2004, pogl. 4, str. 4).

6.2 Narava lokacijskih faktorjev

Kaj iščejo podjetja? Lokacijski pogoji izražajo, kako podjetja ocenjujejo lokacije. Podjetja interpretirajo lokacijske pogoje v lokacijske faktorje, ki reflektirajo njihove specifične potrebe investicijskih odločitev. Podjetja lahko ocenjujejo iste lokacijske pogoje na različne načine, odvisno katere otipljive in neotipljive značilnosti so za individualno investicijo relevantne. Za katerokoli podjetje je odločitev investirati v drugo državo ali regijo bistveno različna od investicije v bližino obstoječega podjetja. Poleg tega na lokacijske faktorje vplivajo organizacijske omejitve, sistemi vrednot in preference individualnih odločevalcev oz. odločevalske skupine (Hayter, 2004, pogl. 4, str. 25).

V raziskavi MIGA-e, kjer je sodelovalo 643 podjetij, jih je 77% kot najbolj kritičen lokacijski faktor navedlo dostop do kupcev, ostali pomembni lokacijski faktorji pa so navedeni v tabeli 3. Obstajajo majhne razlike med proizvodnimi in storitvenimi podjetji. Proizvodna podjetja relativno bolj izpostavljajo dostop do surovin, storitvena podjetja pa višino državnih davkov. Večja podjetja manj pogosto izpostavljajo dejavnik delovnih razmerij in se bolj osredotočajo na stroške dela. Prav tako velika podjetja večkrat navedejo višino državnih davkov kot ključni lokacijski faktor. Majhna podjetja imajo večje probleme z zaposlovanjem usposobljenih delavcev, tehničnih strokovnjakov in vodstvenega osebja. Prav tako so bolj zaskrbljena z razpoložljivostjo opremljenih industrijskih zemljišč kakor tudi z kvaliteto komunalne infrastrukture. Z vidika širitve tujih investitorjev so podjetja z izdelanimi načrti za prekooceanske nove investicije v naslednjih treh letih manj zaskrbljena s pogoji na trgu dela. Ta skupina kaže večje zanimanje za dostop do surovin, pridobivanju dovoljenj in spremembam namembnosti zemljišč, dostop do kupcev in lagodnost poslovanja. Podjetja, ki pa kažejo preference za širitve na domačem trgu pa se bolj posvečajo problemom v zvezi z delom (zaposlovanje, delovna razmerja, delovna regulativa, razpoložljivost ustreznih kadrov). Ta skupina obravnava stroške nakupa in razpoložljivost zemljišč kot zelo pomembne investicijski faktor. Z vidika načina širitve, podjetja, ki preferirajo strategije združitve / prevzeme manj pogosto navajajo zmanjšane stroške poslovanja kot primarni faktor in so manj zainteresirana za faktorje nepremičnin in trga dela. So pa bolj osredotočena na probleme dostopa do trga in državne davke (MIGA, 2002, str. 19).

Tabela 3: Najpomembnejših 20 lokacijskih faktorjev

Faktor	Delež podjetij (v %)
Dostop do kupcev	77
Stabilno socialno in politično okolje	64
Lagodnost poslovanja	54
Zanesljivost in kvaliteta infrastrukture	50
Možnost zaposlovanja tehničnih strokovnjakov	39
Možnost zaposlovanja vodstvenega osebja	38
Nivo korupcije	36
Strošek dela	33
Kriminaliteta in varnost	33
Možnost zaposlovanja usposobljenih delavcev	32
Državni davki	29
Stroški komunalnih storitev	28
Ceste	26
Dostop do naravnih virov in surovin	24
Razpoložljivost in kvaliteta univerz in tehničnega izobraževanja	24
Razpoložljivo zemljišče z vsemi storitvami na mestu	24
Lokalni davki	24
Dostop do dobaviteljev	23
Delovna razmerja in stopnja sindikaliziranosti	23
Dostop do letalskih storitev	23

Vir: Multilateral Investment Guarantee Agency – MIGA, 2002, str. 19

6.3 Makrolokacija

Da bi država prišla na širšo listo možnih lokacij, globalni investitor upošteva dve skupini spremenljivk, ki sta obe predpogoj za obravnavo. Prva skupina so t.i. institucionalne predpostavke privlačnega investicijskega okolja, druga skupina pa je bolj neposredno povezana s poslovanjem v državi, ki lahko zagotavlja ekonomske in človeške vire. To pa je tisto, kar multinacionalka išče in je v skladu z njeno poslovno strategijo (Michalet, 2000, str. 7).

1. Institucionalno okolje

- **Politična in makroekonomska stabilnost:** to je najpomembnejši pogoj ne-mobilne tuje investicije. Investitorje visoko tveganje odvrača, saj morajo oceniti donos na investicijo na srednji/dolgi rok.
- **Transparentno, stabilno in ne-diskriminatorno pravno in regulativno okolje.** Specifične zakonske ovire za tuje investicije, ki so nastajale v 60-ih, se morajo sprostiti. Zagotavljati se mora jasno izvajanje zakonov, pravil in pogodb. V primeru sporov mora poseči učinkovit, neodvisen sodni sistem. Vsaj mednarodna arbitražna mora biti zagotovljena.

- **Birokratske procedure in institucionalne togosti** morajo biti prepovedane. Globalni investitorji potrebujejo prosto trgovino, da lahko na eni strani ustvarjajo ekonomije obsega s proizvodnjo na več različnih lokacijah v več državah, na drugi strani pa, da lahko izvažajo na svetovni trg. Transakcijski stroški morajo biti najmanjši – cilj, ki pa ni kompatibilen z dolgotrajno birokracijo. Če so birokratski postopki predolgi, se lahko investitor preseli na drugo lokacijo.

2. Ekonomsko in socialno okolje

Ekonomsko in socialno okolje postane pomembno, ko se investitor odloča, kaj bo proizvajal v državi z dobrim institucionalnim okoljem. Da se lahko odloči, primerja dobičkonosnost s tistimi faktorji, ki mu jih ta država ponuja. Obstaja šest osnovnih skupin ekonomskih in socialnih faktorjev, ki napravijo državo atraktivno:

- **Velik in rastoč trg:** za večino podjetij je trg predpogoj, čeprav to ne nujno pomeni velik domači trg. Globalne investitorje vse bolj privlačijo veliki in rastoči regionalni trgi, to pa pomeni, da si za proizvodnjo lahko investitorji poiščejo ugodno logistično točko v mali državi.
- **Učinkovit komunikacijski sistem** je ključni faktor za upravljanje oddaljenih podružnic po celem svetu. Podružnice morajo biti zmožne pošiljati dnevne podatke v upravo podjetja, pošiljajo faks sporočila in kličejo prek telefonov. Slab telekomunikacijski sistem v neki državi lahko privede do obžalovanja investitorja za investicijo v tej državi.
- **Kvalificirani delavci** so bistvena prednost globalnega investitorja. Mnoge podružnice uporabljajo sofisticirano tehnologijo, ki zahteva usposobljene delavce. Pogosto je ta tehnologija še bolj napredna kot v domači državi, ker vključuje najnovejšo tehnologijo.
- **Obstoj učinkovitih lokalnih podjetij** zagotavlja potrebe podružnic po kvalitetnih in učinkovitih dobavah vseh potrebnih surovin in polizdelkov. Z rastočim pojavom izdvajanja funkcij v podjetju se pomen domačih podjetij še bistveno povečuje.
- **Privatizacijski programi** so največkrat priložnost, da se pridobi tržni delež v neki državi. Oligopolna konkurenca sili podjetja, da sodelujejo na javnih razpisih privatizacij, saj so sicer lahko za dlje časa izključeni iz teh trgov.
- **Fiskalne spodbude** ne morejo biti nadomestilo za slabo privlačnost določene države, je pa res, da v konkurenci različnih držav za isti investicijski projekt lahko fiskalne oz. finančne spodbude odigrajo pomembno vlogo. Na žalost so včasih koristi od tujih investicij manjše od primanjkljaja v javnih financah.

6.4 Mikrolokacija

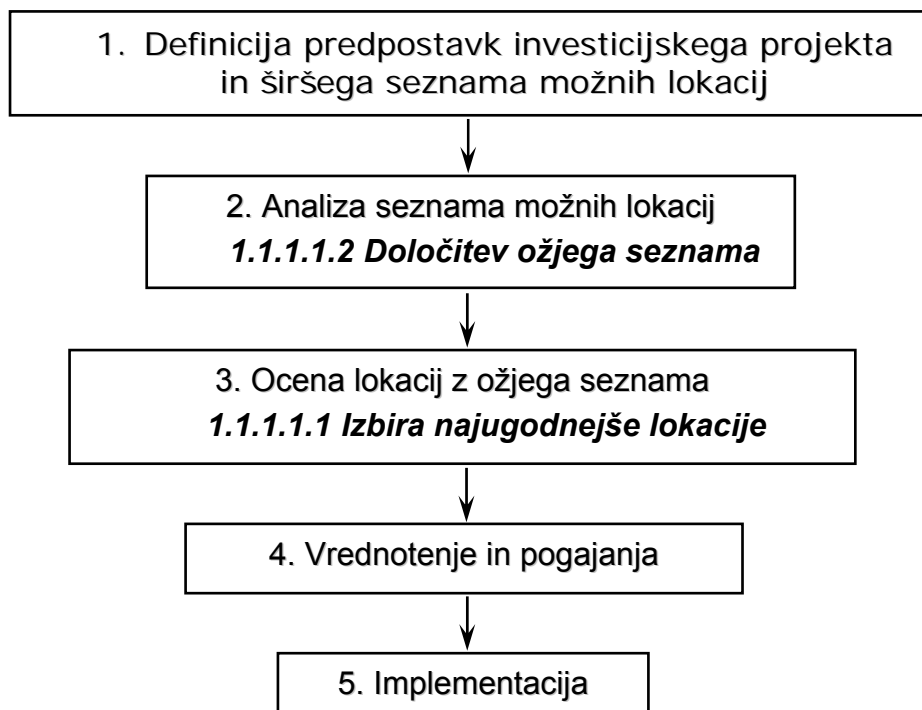
Za podjetja pomeni izbira lokacije potencialne odločitve na več geografskih nivojih. Odločitve morajo sprejeti na nivoju države, regije, mesta, skupnosti in industrijskega zemljišča. V praksi se te odločitve jemljejo kot dane in se ne podrobneje formalno obravnavajo. Poleg tega odločevalci pomen »skupnosti, metropole, regije in države« različno pojmujejo. Odločitve zaznamujejo tudi individualne percepcije posameznikov, ki so vključeni v izbiro. Miselni zemljevidi v glavah teh ljudi pogosto ojačajo kontraste med izbiro med jedrom in periferijo mesta (Hayter, 2004, pogl. 6, str. 25). Ti miselni zemljevidi nakazujejo, da odločevalci vidijo svet pristransko in prostorsko omejen in potrjujejo argument, da moramo iskanje lokacij razumeti v smislu iskanja informacij in strategij učenja.

Na geografskem nivoju si faze lokacijskih faktorjev sledijo v tem zaporedju (Hayter, 2004, pogl. 6, str. 26):

1. **regija**; lokacijski faktorji: vladna regionalna politika, strateške komunikacije, delovna razmerja, regionalni trgi,
2. **območje**; lokacijski faktorji: transport in komunikacije, povezave z matičnim podjetjem, oskrba z materiali in komponentami, dostop do storitev, storitve lokalnih in centralnih oblasti, privlačnost,
3. **lokacija zemljišča**; lokacijski faktorji: intra-urbana lega, fizične značilnosti, pridobitev pravic (najem ali nakup), razpoložljivost stvab, dostop do storitev in infrastrukture, cena in
4. **stavbe**; lokacijski faktorji: struktura, fasada, ogrevanje in osvetljava, pisarniške potrebe, pomožni prostori, pridobitev pravic (najem ali nakup).

Ko se podjetje končno odloči za novo lokacijo, je ponavadi fazni potek odločitev, kot v sliki 2.

Slika 2: Faze odločitev tujega investitorja



Vir: PwC Consulting PLI, 2002, str. 2

6.4.1 Definicija predpostavk investicijskega projekta in širšega seznama možnih lokacij

V prvi fazi v podjetju izberejo ljudi, ki bodo v projektni skupini zadolženi za investicijski projekt. To skupino ponavadi sestavljajo: direktor / predsednik uprave, finančni direktor, tehnični direktor in direktor kadrovske službe. Ta skupina ob pomoči svetovalnega podjetja sestavi investicijski projekt, ki ga natančneje in podrobneje opredeli: določijo razloge za investicijo in zahteve za lokacijo, ki vodijo do tabele 4, ki je ponazorjena v nadaljevanju. V tej tabeli določijo posamezne kategorije in faktorje, relevantne za investicijski projekt, jim dodelijo težo glede na pomembnost faktorja. Gre predvsem za kvalitativne faktorje, finančni (stroškovni) se obravnavajo posebej. Projektna skupina podjetja določi tudi širši seznam možnih lokacij, ki bi bile lahko primerne za investicijski projekt. Svetovalno podjetje lahko doda lokacije, ki bi po njihovi presoji, še lahko prišle v možni izbor. Natančno se določi tudi natančen časovni načrt dela, kako bo potekala interna in eksterna komunikacija v zvezi s projektom, projekt pa dobi tudi kodno ime, da se lahko obravnava strogo zaupno (PwC Consulting PLI, 2002, str. 3 - 14).

6.4.2 Kvalitativni dejavniki izbire lokacije

Neotipljiva narava lokacijskih faktorjev nakazuje, da pri ocenjevanju lokacij ne moremo preprosto in samo mehansko seštevati stroške. Zato vse več podjetij sistematično pripravi lokacijske zahteve, ki jih potem ustrezno ovrednoti, da lahko na nek način primerja neotipljive oz. mehke lokacijske faktorje. Najpogostejše kvalitativne skupine teh dejavnikov so ocene splošnega poslovnega okolja, razpoložljivosti dela, znanja tujih jezikov, fleksibilnost dela & pravna regulativa, dostopnost oz. infrastruktura, stanje na področju telekomunikacij, nepremičnin, nivo življenjskega standarda, privlačnost lokacije za mednarodno osebje idr. Največkrat podjetje identificira niz obveznih ali minimalnih zahtev, ki jih potrebuje v skladu z investicijskim načrtom (Hayter, 2004, pogl. 6, str. 30). Primer takšnega določanja kategorij in uteži je podan v tabeli 4. Seveda vsak individualen projekt zahteva svoje specifične faktorje in uteži.

Tabela 4: Primer določanja kategorij, faktorjev in uteži za posamezne kvalitativne faktorje

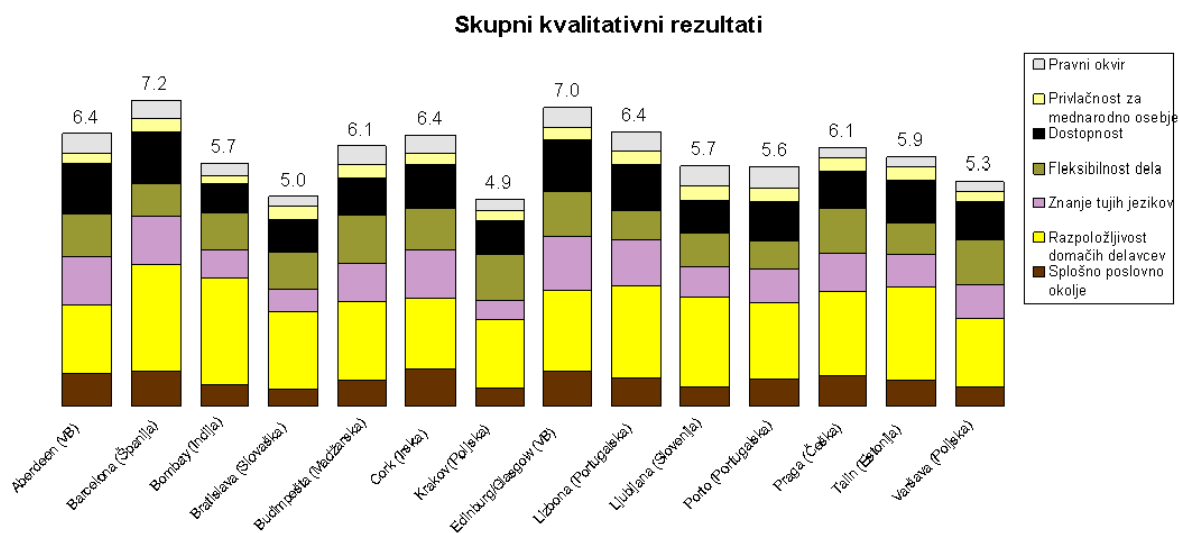
Kategorije	Teža	Faktorji	Teža	
Splošno poslovno okolje	10	Ekonomska in finančna stabilnost	20	3,3%
		Politična stabilnost	15	2,5%
		Birokracija	10	1,7%
		Kvaliteta podpore vladnih in razvojnih agencij	10	1,7%
		Prispevek k mednarodnemu poslovnemu ugledu	10	1,7%
		Davek na dobiček pravnih oseb	15	2,5%
		Razpoložljivost finančnih spodbud	20	3,3%
		<i>Skupaj</i>	<i>100</i>	
Razpoložljivost dela	35	Obseg finančnega osebja pri obstoječih strankah	10	1,7%
		Prisotnost izkušenih finančnih strokovnjakov	15	2,5%
		Obseg populacije študentov	15	2,5%
		Obstoj storitvenih navad	25	4,2%
		Pričakovana konkurenca za podobne kadre	25	4,2%
		Splošna zaprtost trga delovne sile (nezap.)	10	1,7%
		<i>Skupaj</i>	<i>100</i>	
Znanje tujih jezikov	15	Obvladovanje angleškega jezika	60	10,0%
		Obvladovanje drugih evropskih jezikov	20	3,3%
		Prisotnost tujcev v Sloveniji	20	3,3%
		<i>Skupaj</i>	<i>100</i>	
Fleksibilnost dela & regulativa	15	Fleksibilnost osebja (motivacija, učne navade)	25	4,2%
		Zakonodaja delovnega časa	15	2,5%
		Pogoji zaposlovanja	15	2,5%
		Pogoji odpuščanja	10	1,7%
		Delovna dovoljenja	15	2,5%
		Računovodska regulativa	20	3,3%
		<i>Skupaj</i>	<i>100</i>	
Dostopnost / infrastruktura	15	Dostopnost mednarodnih letališč	15	2,5%
		Dostopnost do obstoječih lokacij stranke	15	2,5%
		Cestne povezave in gneča	15	2,5%
		Kvaliteta javnega transporta	10	1,7%
		Kvaliteta telekomunikacij	25	4,2%
		Zanesljivost dobave energije	15	2,5%
		Prisotnost nepremičnin stranke	5	0,8%

		<i>Skupaj</i>	100	
Življenjski standard	10	Stroški življenja	20	3,3%
		Privlačnost za tuje osebe	25	4,2%
		Privlačnost za obstoječe osebe stranke	25	4,2%
		Varnost	10	1,7%
		Mednarodne šole	10	1,7%
		Obdavčenje tujcev v Sloveniji	10	1,7%
		<i>Skupaj</i>	100	
	100			100%

Vir: PwC Consulting PLI, 2001, str. 15

Ko ocenimo vse možne lokacije, jih rangiramo po njihovih skupnih ocenah. Rezultat lahko prikažemo v skupnem grafu, kjer vidimo prispevek posamezne kategorije in posamezno skupno oceno različnih lokacij. Primer takšnega rangiranja je viden na sliki 3.

Slika 3: Primer rangiranja posameznih kvalitativnih faktorjev po posameznih lokacijah



Vir: PwC Consulting - PLI, 2001, str. 23

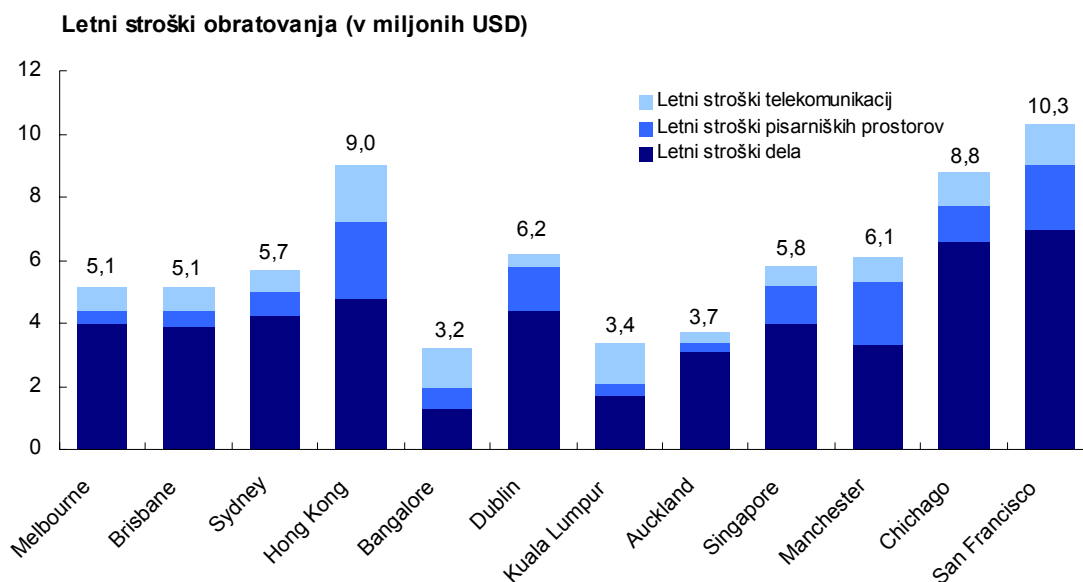
6.4.3 Kvantitativni dejavniki izbire lokacije

Kot že rečeno, gre za dejavnike, ki jih je mogoče meriti. Za vsako lokacijo je potrebno oceniti skupne investicijske in proizvodne stroške za obdobje trajanja investicije¹². Primer takšnih stroškov je orisan na sliki 4. Ti stroški se diskontirajo na začetno leto, da so med seboj primerljivi. Stroški nakupa opreme in strojev po študijah iz industrializiranih držav (Fröhlich, 1995, str. 106) v povprečju ne presegajo 50% vseh fiksnih investicijskih stroškov (izključujoč neto obratni kapital), stroški dostave strojev in postavitve novega obrata znaša nadaljnjih 15%, 25% stroškov se nanaša na

¹² Ponavadi se ta doba poenoti na 10 let.

stroške nakupa in priprave zemljišča, gradbenih del, preostalih 10% stroškov pa se porabi za inženiring in honorarje in pa pred-proizvodne stroške priprave na zagon.

Slika 4: Primer ocenjevanja kvantitativnih dejavnikov



Vir: PwC Consulting PLI, 2002a, str. 22

Proizvodni stroški se računajo kot stroški proizvedenih enot in sicer na enoto proizvoda in kot skupne letne proizvodne stroške. Posebno pozornost je potrebno nameniti faktorjem, ki se razlikujejo glede na različne lokacije. To so npr. stroški dela, električne energije, plina, vode, prispevki za komunalno infrastrukturo, višina državnih in lokalnih davkov, stroški carin, transporta, stroški najema ali izgradnje proizvodnih prostorov idr. Kot pri kvalitativnih faktorjih pa imajo tudi tukaj eni faktorji večjo težo od drugih, odvisno od narave projekta.

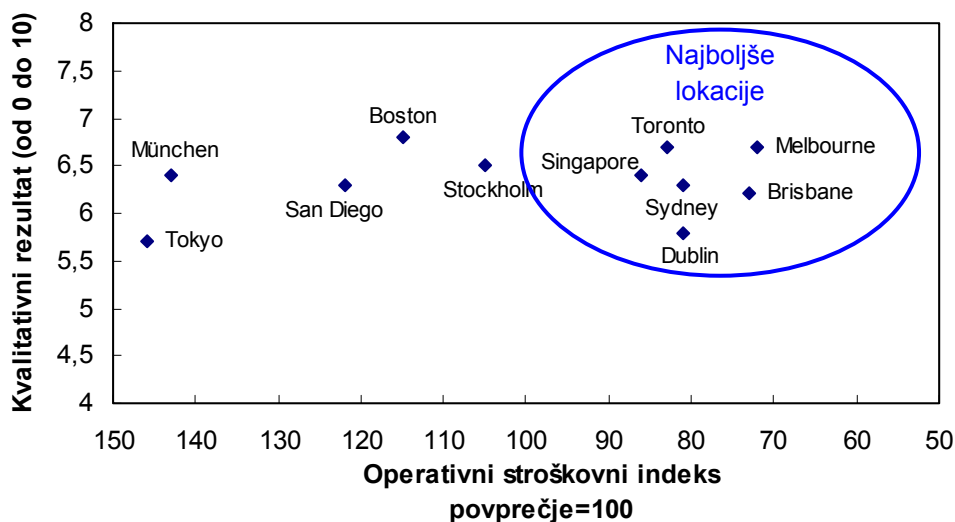
Pri izračunavanju skupnih stroškov moramo upoštevati tudi spodbude, ki jih nudijo posamezne države, regije ali lokalne skupnosti, ki na dolgi rok v vsoti vseh stroškov ponavadi ne pomenijo dosti, lahko pa olajšajo vstopne stroške na začetku investicijskega projekta (npr. nepovratna finančna sredstva, znižana nakupna cena industrijskih zemljišč idr.)

6.4.4 Analiza seznama možnih lokacij

Druga faza pomeni analizo možnih lokacij z vidika kvalitativnih in kvantitativnih (stroškovnih) faktorjev. Podatki za takšno analizo se ponavadi pridobijo na osnovi raziskovanja lastnih virov (nekatera svetovalna podjetja imajo kar obsežne baze), raziskovanja po svetovnem spletu in v sodelovanju z nacionalnimi agencijami pristojnih za tuje investicije. To je zelo pomemben del v celotnem poteku

investicijskega projekta, saj lahko zaradi netočnih ali pomanjkljivih podatkov lokacija hitro izpade iz nadaljnjega potegovanja za investicijo. Veliko vlogo v tej fazi odigrajo tudi svetovalna podjetja, ki imajo lahko že vnaprej neko predstavo o posamezni lokaciji, ki pa lahko ni nujno čisto pravilna. Rezultat te faze je izbor tri do pet najprimernejših lokacij, ki ustrezajo v vseh pogledih.

Slika 5: Uvrstitev lokacij glede na kvalitativne in kvantitativne faktorje



Vir: PwC Consulting PLI, 2002a, str. 30

6.4.5 Ocena lokacij z ožjega seznama

Tretja faza – izbira najugodnejše lokacije se nadaljuje iz druge faze ko podrobneje ocenjujemo 3-5 najboljših lokacij. Cilj te faze je oceniti zmožnost teh lokacij, da zagotovijo specifične zahteve po delovni sili, ugotoviti in oceniti možna tveganja, potrditi rezultate prejšne faze, posebna pozornost je sedaj namenjena stroškom (dela, nepremičnin in javnih storitev), potrebno pa je se je prepričati o razpoložljivosti primernih površin in nepremičnin. Statistični podatki v tej fazi niso več tako pomembni, vtisi “iz terena” postajajo bolj pomembni. V bistvu se za vsako lokacijo naredi podrobna SWOT analiza, ki se nato primerja. Zelo pomembno je, da lokacija, ki se v povprečju uvršča zelo dobro, nima področja, s katerim bi bistveno zaostajala za konkurenčnimi lokacijami, saj se sicer takšna lokacija izloči iz procesa končne izbire. Končni rezultat te faze je izbira prave lokacije za investicijo.

6.4.6 Vrednotenje in pogajanja

Izbira lokacije se pojavlja kot del investicijske odločitve s strateškim namenom zadovoljiti osnovne motive podjetniške strategije (rast, dobiček in varnost) s

pridobivanjem dostopa do novih trgov ali dobaviteljev, ki je skladen z razvojem podjetja. Iskanje lokacije ni samo stvar identifikacije alternativ, ocenjevanje le teh in izbiranje najboljših, ampak je potrebno upoštevati tudi pogajanja, pogodbe in dogovore z delojemalci, dobavitelji in potrošniki, pomembni pa so tudi razni dogovori z različnimi nivoji državnih in lokalnih oblasti o zagotavljanju infrastrukture, višini carin, repatriaciji dobička, višine davkov, možnih spodbudah, namembnosti zemljišč, dobav energije, vplivih na okolje ter pravne regulative. S tega vidika prostorska mobilnost »novemu« kapitalu zagotavlja relativno prednost pri pogajanjih z lokalnim delom in oblastmi (Hayter, 2004, 7. pogl, str. 18).

Splošno znano je, da so v 20. stoletju postale multinacionalke zaradi mobilnosti kapitala izredno močne do nacionalnih gospodarstev in povečale vpliv na posamezne države. V kontekstu tujih investicij postanejo pogajanja izredno pomembna, npr. ko želi tuja multinacionalka v državi gostiteljici postaviti novo tovarno¹³. Po Kobrinu pogajalska moč multinacionalke in države gostiteljice obsega tri dimenzije (Hayter, 2004, 7. pogl, str. 19):

- relativno povpraševanje obeh strani po resursih, ki jih druga stran nadzira,
- omejitve obeh strani, da prevedejo pogajalsko moč v nadzor nad rezultati in
- pogajalska sposobnost.

Pogajalska moč multinacionalke je vraščena v tehnološkem in managerskem znanju in kompleksnosti, finančnih virih, mednarodnimi tržnimi kanali in diferenciranimi proizvodi okrepljenimi z močnim oglaševanjem. Njena sposobnost uveljavljati to moč je omejena s konkurenti, ki se tudi želijo pogajati z državo gostiteljico in s relativno močjo države kot trga. Moč gostiteljice na drugi strani je povezana z velikostjo domačega trga, bazena človeških virov, razpoložljivosti infrastrukture in politične situacije, predvsem z vidika stabilnosti. Ta moč je omejena z visoko stopnjo koncentracije globalnih podjetij, konkurence drugih držav, odvisnostjo od multinacionalk in pa s plačilno-bilančnimi problemi. Poleg tega na moč oz. omejitev obeh strani vplivajo tudi drugi faktorji, vključno s preteklimi izkušnjami v podobnih projektih. Torej je pogajalski proces tudi proces učenja. Multinacionalke so ponavadi bolj osredotočene na svoje cilje kot države in bolje poznajo svoje aktivnosti in lahko bolje ocenijo vpliv investicije na lokalno gospodarstvo. Ko multinacionalke ustanovijo tovarne v državi gostiteljici, se lahko razmerje pogajalskih moči spremeni. Skrajna varianta pogajalske hipoteze pravi, da se pogajalska moč čez čas nagne k državi, saj multinacionalka ne more več premikati fiksnih investicij, hkrati pa se država bolje informira o aktivnostih multinacionalke.

¹³ t.i. »greenfield« tuja investicija

6.4.7 Implementacija investicijskega projekta

Implementacijsko obdobje traja od trenutka odločitve o investiciji do začetka proizvodne aktivnosti. V tem obdobju je investitor soočen s številnimi nalogami organiziranja, torej s planom implementacije in organizacije teh aktivnosti. Nekaj primerov te kritične faze so sledeče aktivnosti: definicija obsega dela in identifikacija individualnih delovnih zadolžitev, ustanovitev podjetja ali prevzem obstoječega podjetja, pridobitev ustreznih dovoljenj za gradnjo in kasnejšo proizvodnjo, podroben opis projekta, vključno z izbiro in transportom tehnologije ter nakupom ustrezne opreme, sklepanjem pogodb z dobavitelji in svetovalnimi podjetji, projekcijo potrebnega kapitala in načina financiranja, načrtovanjem in graditve objektov (Fröhlich, 1994, str. 124).

Na podlagi izkušenj se je potrebno pravočasno lotiti ustanovitve novega podjetja in pridobivanja dovoljenj, še posebej, če je birokracija v določeni državi počasna in komplicirana. Posebna previdnost velja pri pridobivanju raznih gradbenih in proizvodnih dovoljenj, saj investitor ne pozna pravne regulative, hkrati pa se mora kot nov pravni subjekt izogibati morebitnim nepotrebnim zapletom in odlogom. Ker v tem času konkurenti ponavadi že zvedo za odločitev investitorja, je potrebno čas od odločitve do zagona proizvodnje skrajšati na najkrajše možno obdobje, da se pridobi časovna prednost, s katero lahko investitor vsaj za določeno obdobje prehití konkurente, ki ga bodo kasneje verjetno posnemali.

6.5 Kvaliteta življenja na območju lokacije

Kvaliteta življenja se nanaša na opis in oceno narave pogojev, v katerih ljudje živijo in delajo v določeni državi ali regiji. Kvaliteto življenja formirajo eksogeni dejavniki z vidika posameznika, kot npr. proizvodna tehnologija, infrastruktura, naravno okolje, povezave z drugimi državami ali regijami, institucije družbe, kakor tudi endogeni faktorji vključno z interakcijo znotraj družbe in vrednot posameznika ali družbe. Ti faktorji niso konstantni v času, ampak se spreminjajo, npr. okoljevarstvenim problemom so pred stoletjem posvečali malo pozornosti, danes pa je ekologija pomemben del skrbi človeštva in s tem faktorja kvalitete življenja (Kolenikov, 1998, str. 4). Kvaliteto življenja merita dve vrsti indikatorjev: subjektivni in objektivni.

Subjektivni indikatorji odsevajo subjektivne ocene življenja ljudi. Predstavljajo mikro-nivo kvalitete življenja, podatki pa so zbrani na podlagi individualnega poročanja blagostanja in odzivov, pridobljenih v socioloških raziskavah. Taki vprašalniki, ki sprašujejo ljudi o njihovem življenju, vrednotah, kaj imajo radi, lahko obsegajo tudi do 100 vprašanj. Subjektivna merjenja odsevajo percepcijo dejanskega stanje kvalitete življenja oz. pogojev življenja na splošno, ter odnos ljudi do teh pogojev.

Objektivni faktorji kvalitete življenja so grajeni na podlagi trdnih spremenljivk in podatkov lokalnih ali državnih institucij in organizacij, ki vključujejo finančne podatke, medicinske statistike, podatke o stopnji onesnaževanja in drugih podatkov, ki jih te institucije redno zbirajo. Kot objektivne kriterije lahko definiramo korelacijo štirih determinant življenjskega funkcioniranja in aktivnosti prebivalstva. Te so kvaliteta populacije, materialno blagostanje, kvaliteta socialnega sistema in kvaliteta okolja oz. ekologije.

Na podlagi izkušenj pri delu s tujimi investitorji je kvaliteta življenja zelo pomemben faktor pri izbiri lokaciji za novo investicijo, čeprav pogosto formalno ni vključena v sistematično oceno lokacije. Predvsem za manjše investitorje, ki prvič iščejo lokacijo zunaj državnih meja, je ta faktor zelo pomemben, saj so ponavadi direktorji srednjih in manjših zelo angažirani pri iskanju nove lokacije, jo tudi sami izberejo, in kasneje v fazi priprave in zagona proizvodnje zelo aktivno in pogosto obiskujejo novo državo. Ob tem prebijejo v tej državi tudi veliko časa, zato želijo, da ta lokacija ponuja visoko kvaliteto življenja, da se pri svojem delu dobro počutijo. Podobno je tudi pri večjih podjetjih, kjer pa je kvaliteta življenja tudi sistematično vključena kot relativno pomemben faktor izbire lokacije, saj velika podjetja na novo lokacijo pošiljajo nekaj svojih uspešnih zaposlenih, ki v novi državi (odvisno od velikosti projekta) lahko prebijejo tudi nekaj let. Če ta država, regija ali mesto ne ponuja zadovoljive kvalitete življenja, velika podjetja naletijo na odpor sposobnih ljudi, ki bi realizirali investicijo in tam preživeli nekaj let svojega življenja v tej državi. Seveda kvaliteta življenja ne odtehta višjih stroškov poslovanja ali nestabilnosti poslovnega okolja.

Ocene kvalitete življenja bazirajo na mednarodnih statistikah, kot npr. na indeksu človekove razvitosti («Human Development Index») Združenih narodov, ali pa mesto države na lestvici kvalitete življenja v Letopisu konkurenčnosti («World Competitiveness Yearbook») Inštituta za razvoj managementa (IMD). Zanimivo je, da se kljub pričevanjem tujih investitorjev Slovenija na teh lestvicah uvršča dokaj nizko. Na lestvici kvalitete življenja IMD (IMD, 2003, str. 574) se Slovenija uvršča na 25. mesto od 30, ocena pa je pridobljena na podlagi povprečne ocene strokovnjakov. Najvišje je bila ocenjena Avstrija. Podobno je Slovenija uvrščena z vidika kvalitete življenja v študiji privlačnosti za investicije v biotehnologijo (Cap Gemini Ernst & Young, 2004, str. 34) na 19. mesto (od 28).

6.6 Možnost finančnih ali drugačnih spodbud

Nacionalne agencije za tuje investicije po vsem svetu uporabljajo spodbude za privabljanje tujih investorjev. Obstajajo razni tipi spodbud (Cap Gemini Ernst & Young, 2004, str. 43):

1. **Fiskalne spodbude**; najbolj pogosti način spodbud so fiskalne spodbude za NTI. To še posebej velja za manj razvite države, ki imajo omejena sredstva za spodbujanje NTI. Fiskalni ukrepi za privabljanje tujih investicij so ponavadi v obliki spremembe določenih zakonov (uredb), saj spremembe v obdavčenju zahtevajo ustrezno zakonsko podlago. »Paketi« davčnih spodbud lahko obsegajo razne oblike:

- **Znižane stopnje obdavčitve pravnih oseb** v obliki *znižane stopnje davka na dobiček*, ki se uporablja samo za NTI; t.i. *davčnih počitnicah*, kjer novoustanovljenim podjetjem za določeno obdobje ni potrebno plačevati davka na dobiček; *posebnih davčno-privilegirane con*, ko se zaključeno zaprto območje obravnava pod nižanimi stopnjami davkov z namenom privabljanja novih tujih podjetij.

- **Spodbude za formiranje kapitala**, ki s politiko nižanih davčnih stopenj spodbuja tuja podjetja k investiranju. Te oblike so *posebne investicijske olajšave*, ki omogočajo hitrejšo amortizacijo ali dodatne olajšave; *investicijsko-davčni dobropis*, s katerim lahko podjetje uveljavlja določen odstotek svojih stroškov poslovanja kot davčno olajšavo; *reinvestirani dobički*, za katere se uporablja nižana davčna stopnja oz. olajšave, če se reinvestirajo v državi gostiteljici.

- **Znižanje ovir za čezmejno sodelovanje**, ko fiskalni sistem dovoljuje minimalne stroške na čezmejni transfer sredstev, proizvodov, storitev in dela. Nekateri primeri teh vrst spodbud so nižane stopnje *davkov na repatriacijo dobička*; nižane stopnje obdavčenja mednarodne trgovine z nižanimi stopnjami carin in davkov, npr. ko v izvozno-predelovalnih conah nižajo carine in davke, ki pa niso dostopna domačim podjetjem; *znižanje obdavčenja zaposlenih*, ko se nižajo višina dohodnine in socialnih prispevkov za tujce, ki delajo v državi gostiteljici.

- **Druge davčne olajšave**, ki nižujejo druge davčne stopnje, ki se nanašajo zgolj na tuja podjetja. Nekatere davčne jurisdikcije ponujajo tujim podjetjem nižane stopnje davka na dodano vrednost. Zanimiva skupina ponudbe tujim podjetjem je opcija plačila pavšalne višine davkov z namenom spodbujanja gospodarske aktivnosti v državi gostiteljici.

2. **Finančne spodbude**; politika ponujanja finančnih spodbud tujim investorjem je formalno motivirana z upoštevanjem ene od sledečih predpostavk:

- **Lokacija oz. območje države gostiteljice se smatra kot manj ugodno v primerjavi z drugimi lokacijami** (mogoče zaradi manjše razvitosti območja). V tem primeru oblasti uporabijo t.i. »politiko izravnavanja primerjalnega polja«. Te možnosti izravnave lokacijskih pogojev so lahko na voljo tudi drugim podjetjem, ki želijo investirati v to območje, v tem primeru jih ne obravnavamo kot spodbude za NTI. Ti specifični paketi spodbud, ki si jih lahko veliki tuji investitorji izpogajajo, pa vključujejo *subvencije za infrastrukturo lokacije*, ki je preferenčen način povečevanja privlačnosti določene lokacije oz. območja in vključuje zagotavljanje fizične infrastrukture (ceste, železnice,...) in komunikacij prikrojenih potrebam posameznim investitorjev; *spodbude za usposabljanje*, na območjih, ki trpijo pomanjkanje usposobljenih delavcev in jih zagotovijo preko javnih izobraževalnih programov.

- **Stroški, ki se pojavljajo z relokacijo oz. ustanavljanjem novih oddaljenih podružnic**. V skladu s to domnevo, država znižuje stroške vstopa v državo. Ta razred finančnih spodbud obsega: *sofinanciranje stroškov dela*, ki lahko pokriva del ali celotne stroške dela novoustanovljenega podjetja za določeno obdobje; *podpora pri selitvi opreme in delavcev*, kjer lahko država pomaga s kritjem dodatnih stroškov selitve; *administrativno pomoč*, ko država preko svojih institucij olajša administrativne ovire in pomaga pri pridobivanju dovoljenj.

- **Eksternalije s prisotnostjo tujih podjetij se žeje s politiko usmerjenih spodbud**. Zaradi političnih omejitev oblasti ne morejo dajati vtisa, da tujcem podarjajo darila, so te vrste spodbud povezane s specifičnimi aktivnostmi investitorjev, ki jih želijo oblasti spodbuditi, zato ponujajo *ugodna posojila tujim investitorjem*, *prodaja nepremičnin po znižanih tržnih cenah*, *participacija stroškov*, kjer država sofinancira nakupe opreme, v nekaterih primerih celo sofinanciranje operativnih stroškov. Participacija stroškov je lahko neposredna, lahko pa je tudi posredna preko dobaviteljev proizvodov in storitev.

3. Regulatorne spodbude; te spodbude so politika privabljanja tujih investitorjev z možnostjo izvzemanja iz nacionalnih ali regijskih pravil in regulative. Te spodbude v praksi pomenijo olajševanje okoljske, socialne in delovne regulative. Te spodbude so v večini ekskluzivno dodeljena v povezavi z usmerjenimi strategijami ali pa so specifično dogovorjena kot del »improvizirane« strategije za privabljanje individualnih investicijskih projektov. Potrebno je dodati, da so dokazi za takšne prakse redki in bolj omejeni na manj razvite države.

Nedavne raziskave so pokazale, da se faktorji kot so politična in ekonomska stabilnost, infrastruktura in transportni stroški v zadnjem času bolj ali manj izenačujejo (Morisset in Pirnia, 2004, str. 23), zato lahko spodbude v času odločitve odigrajo pomembno vlogo. V raziskavi japonskih tujih investitorjev so ti postavili obstoj spodbud na drugo mesto po pomembnosti faktorjev izbire lokacije (Nicholas, 2004, str. 2). Res pa je, da so te spodbude obsegajo v povprečju na dolgi rok zanemarljiv delež vseh stroškov oz. prihodkov in na poslovni rezultat nimajo

pomembnega vpliva. Pravilno uporabljene spodbude lahko prevesijo kazalec na tehcnici v izbiri lokacije. Pomembno je, da država ne uporablja spodbud za nadomeščanje višjih stroškov neučinkovitosti in factorske produktivnosti (Bruton, 2000, str. 36). Tveganje je v tem, da potem, ko ta sredstva poidejo in se stroški ponovno pojavijo, lahko tako stanje privede do propada projekta.

6.7 Socialni in čustveni motivi tujih investitorjev

Dosedanje raziskave determinant toka NTI so se brez izjeme osredotočale na učinke značilnosti posameznih držav. Te raziskave so predpostavljale, da so ekonomski subjekti neodvisni drug od drugega. Dejstvo pa je, da so ti subjekti medsebojno povezani in vpeti v socialne odnose. Države so vpete medseboj v političnih odnosih, migracijskih in trgovinskih tokovih, na subjekte pa vpliva tudi razumevanje kulture in prepričanja druge strani. Socialni odnosi, ki vplivajo na lociranje tujih investicij pa so (Bandelj, 2002, str. 418):

1. Institucionalni dogovori med investitorji in gostitelji

Institucionalni dogovori med državami imajo lahko različne učinke na NTI. Če so te institucije usmerjene k nadzoru pogodbenih razmerij, države s tem institucionalizirajo mednarodne povezave z namenom minimizacije mednarodnih transakcijskih stroškov, te povezave pozitivno vplivajo na tokove NTI. Obstajajo alternativne teorije, ki dokazujejo, da ob minimizaciji teh stroškov podjetja oskrbujejo te trge z izvozom s svojih obstoječih lokacij in licenciranjem, ne pa s tujimi investicijami. Dve vrsti institucionalnih odnosov regulirajo tokove NTI med tujimi investitorji in državami centralne in vzhodne Evrope in sicer sporazumi o medsebojnem pospeševanju in zaščiti naložb in pridružitveni sporazumi oz. polnopravno članstvo v EU.

2. Osebne in poslovne mreže med investitorji in gostitelji

Dva tipa mrež vplivajo na NTI: organizacijska mreža med tujimi podjetji v državi gostiteljici in osebne povezave med tujimi in domačimi podjetji v državi gostiteljici. Izkušnje obstoječih tujih investitorjev v neki državi zelo pomembno vplivajo na potencialne nove tuje investicije. Med osebnimi povezavami so pomembne povezave med izseljenci in domačimi podjetji, ki lahko privedejo do povečanih tujih investicij v izvorno državo izseljenca.

3. Kulturne povezave med investitorji in gostitelji

Ekonomsko obnašanje je kulturno vpeto v skupno razumevanje poslovnih strategij in ciljev posameznega podjetja. V primeru NTI je vpliv kulturnih faktorjev pomemben, ker investicija ne obsega samo prenosa kapitala, ampak tudi transfer trajnega interesa, ki značilno vpliva na management lokalnega podjetja. Tudi nacionalnost

tujega investitorja zaradi kulturnih podobnosti / razlik pomembno vpliva na tokove NTI.

Ker pa pri izbiri lokacije za novo investicijo na koncu izbirajo ljudje, so pri procesu odločanja pomembna tudi čustva. Teorija racionalne izbire navaja, da podjetja ne poskušajo iskati vseh alternativnih lokacij, ampak izberejo za vse udeležence zadovoljivo rešitev (Laar in Neubourg, 2004, str.1). Kognitivne omejitve pa so lahko vir vpliva osebnih motivacij v procesu odločanja. V koncept racionalne izbire lahko vključimo tudi stroške informacij. Ko odločevalec pridobiva nove informacije, mora upoštevati tudi ceno zbiranja teh informacij v procesu odločanja. Ta teorija je znana tudi kot meta-racionalnost.

Po Hanochu (Laar in Neubourg, 2004, str.5) so čustva orodje za razvrščanje okusov in preferenc. Čas in pozornost sta dragocena resursa, zato ljudje ne analizirajo vseh odločitev o preferencah. V praksi preference niso stabilne in so spreminjajo čez čas in glede na situacijo, zato je potrebno nenehno prilagajanje preferenc. To lahko napravimo na počasen analitičen način ali pa hitro, osnovan na čustvih in intuiciji. Te hitre odločitev niso nujno najboljše, čeprav včasih so, so pa zadovoljive rešitve. Čustva lahko v določenih okoliščinah povzročijo konec procesa iskanja in odvrnejo od procesa iskanja novih alternativ in s tem omejujejo izbor alternativ. Čustva lahko pomagajo investitorju interpretirati nepopolne informacije in odločiti, kdaj prenehati iskati. Ne nadomeščajo izračunov ali racionalnega obravnavanja, ampak jih omogočajo z omejevanjem stroškov. V raziskavi, v kateri je sodelovalo 209 podjetij (Laar in Neubourg, 2004, str.9), je 12,5% vseh investitorjev navedlo, da je eden pomembnih faktorjev v procesu odločanja bil tudi čiste osebne narave. Zanimivo je tudi to, da tista podjetja, ki na koncu niso investirala, niso navajala osebnih dejavnikov v procesu iskanja nove lokacije.

7 SLOVENIJA KOT LOKACIJA ZA TUJE NEPOSREDNE INVESTICIJE

Povečevanje stanje vhodnih in izhodnih NTI implicira vse večjo internacionalizacijo slovenskega gospodarstva. Delež stanja vhodnih NTI v BDP se je v obdobju 1995 – 2002 povečal od 9,5% na 16,8%, delež stanja izhodnih NTI v BDP pa od 2,6% na 6,1%. Kljub trendu povečevanja, pa je ta delež v Sloveniji s primerljivimi državami še vedno dokaj nizek (UMAR, str. 83). Med novimi članicami EU imajo najvišje deleže NTI v BDP Estonija (65,9%), Češka (54,8%), Slovaška (43,2%) in Madžarska (38,2%).

Tabela 5: Prilivi in odlivi NTI v državah novih članicah EU; v mio USD

v mio EUR	PRILIVI		ODLIVI	
	2002	2003	2002	2003
Češka	9.012	2.289	-219	-206
Madžarska	908	-85	-276	-1.371
Poljska	4.371	3.935	-228	-288
Slovaška	4.260	600	-5	-20
Slovenija	1.707	160	-99	-269
Estonija	307	699	-140	-118
Latvija	407	311	-9	-35
Litva	772	437	-18	-26
SKUPAJ	21.745	8.437	-993	-2.332

Vir: UMAR, 2004, str. 82.

Po velikem prilivu NTI v Slovenijo leta 2001 in še posebej leta 2002, ko je letni priliv presegel 1,8 milijarde USD, ki so bili predvsem posledica nekaterih za slovenske razmere velikih tujih akvizicij; v prvi vrsti nakup Leka s strani švicarskega Novartisa in nakup manjšinskega deleža v NLB s strani belgijske banke KBC, pa tudi nakup Simobila s strani avstrijskega Mobilkoma, SKB banke s strani francoske Societe General, banke Koper s strani italijanske banke San Paolo IMI itd. V letu 2003 se je pokazalo, da Slovenija še zmeraj ni sposobna pritegniti omembe vrednih novih »greenfield« investicij. V letu 2004 - 2007 bo zaradi velike širitve Revoza v Novem mestu in spremljajočih investicij dobaviteljev, Slovenija le poslala signal širši poslovni javnosti, da je Slovenija dobra lokacija za širitev obstoječe proizvodnje in morebitne nove investicije.

Glavne prednosti Slovenije so predvsem (UGPTI, 2000, str. 10):

- geografska lokacija,
- tehnološko razvita industrija,
- izobražena delovna sila,
- visok življenjski standard,
- stabilna in odprta ekonomija in
- liberalen trgovinski režim.

V Sloveniji nedvomno obstajajo podjetja, ki so zaradi svojih tržnih in kadrovskih potencialov zanimiva za tuje vlagatelje. Ta ugotovitev še posebej velja za podjetja iz bližnjih držav Evropske unije, ki v procesu globalizacije iščejo nove možnosti za preselitev oziroma širitev svojih proizvodnih ali storitvenih dejavnosti. Po mnenju FIAS-a (FIAS, 1998, str. 24) ima Slovenija velik investicijski potencial tudi v infrastrukturi, ki potrebuje finančna sredstva za revitalizacijo. Zaradi svoje lokacije, vpletenosti v zgodovinske, gospodarske in kulturne tokove v Evropi in dobrega življenjskega standarda pa je Slovenija zanimiva tudi kot »odskočna deska« za podjetja izven evropskega trga oziroma regije.

Kljub omenjenim prednostim pa je pritok neposrednih tujih investicij v državo še vedno zelo skromen. Glavne slabosti Slovenije predstavljajo (AGPTI, 2001, str. 11):

- Negativna podoba Slovenije kot lokacije za TNI in neprepoznavnost. Še do nedavnega je bila politika do pritegovanja TNI relativno pasivna ali celo nenaklonjena. Pozitivne premike v odnosu do tujih investicij pa danes še vedno v določeni meri omejujeta neprimerna institucionalna organiziranost in skromen obseg ter nekonkurenčnost investicijskih spodbud v primerjavi z drugimi državami v regiji.
- Počasna in zaprta privatizacija ter prestrukturiranje podjetij. Slovenski model privatizacije, počasna privatizacija podjetji v državni lasti in zaprtost zasebnih investicij v infrastrukturo za tuje vlagatelje niso vodili v povečanje mednarodne prepoznavnosti Slovenije kot lokacije za tuje investicije. Prav tako se velik del privatiziranih podjetji še ni začel celostno prestrukturirati, kar bi jih spodbudilo k iskanju strateških tujih partnerjev.
- Težave s pridobivanjem industrijskih zemljišč. Visoka cena in nedostopnost zemljišč ter industrijskih zgradb investitorje odvrča od investiranja v Sloveniji.
- Administrativne ovire. Nedokončana tranzicija v smislu nepopolnega pravnega okvira regulacije podjetniških aktivnosti povečuje stroške ustanovitve in delovanja novega podjetja in povzroča dolgotrajnost in zapletenost postopkov pridobivanja dovoljenj.

- Ne zadostna finančna sredstva in človeški viri za aktivnejšo promocijo TNI. Z vidika razpoložljivih finančnih in človeških virov sodi Slovenija na rep držav, ki so si medsebojno konkurenčne pri privabljanju TNI.
- Slaba konkurenčnost trga delovne sile in toga delovna zakonodaja. Slovenija ima relativno visoko izobraženo in produktivno delovno silo, vendar so celotni stroški dela pogosto nekonkurenčni v primerjavi z drugimi primerljivimi gospodarstvi. Kaže se nujnost prekvalificiranja delovne sile v smislu povečanja kvalificiranosti brezposelne delovne sile in zmanjšanja regionalne neskladnosti v nezaposlenosti. Na drugi strani predstavlja omejitev za investiranje tudi delovna zakonodaja, ki v premajhni meri upošteva interese delodajalcev.

7.1 Proces odločitev o novi investiciji v primeru podjetja Mobilne hišice

7.1.1 Predstavitev podjetja in investicijskega načrta

Matično podjetje je bilo ustanovljeno leta 1973 kot skupno vlaganje italijanskega proizvajalca počitniških prikolic in španske banke. V sredi 80-ih se je podjetje osamosvojilo od italijanskega delničarja in začelo razvijati vrsto novih mobilnih hišic. Danes je podjetje v lasti družine Ordeix (60%) in britanske investicijske skupine 3i - enega najuglednejših skladov rizičnega kapitala v svetovnem merilu (40%). Danes je podjetje, ki proizvaja počitniške prikolice (28%), avtodome (8%) in mobilne hiše (64%) in je med prvimi v panogi in tržni vodja na področju mobilnih hiš. Svoje produkte trenutno trži v Španiji, Franciji in Italiji, v prihodnosti pa predvsem načrtuje ekspanzijo v Italiji in na Hrvaškem. Podjetje ima dve proizvodnji v Španiji, ki skupaj zaposlujeta 260 delavcev in je finančno stabilno, kar je razvidno iz finančnih izkazov, obseg poslovanja je v zadnjih dveh letih rasel po stopnji med 15 in 20%, po načrtih pa se bo rast nadaljevala in celo povečala. Njihova vizija je ostati vodilni na domačem trgu (Španija in Francija) in zavzeti vodstveni položaj v Italiji in na Hrvaškem z mobilnimi hišicami, proizvedenimi na novi lokaciji.

Investicijski projekt s tremi fazami (začetna proizvodnja in dve širitvi) je vseboval naslednje predpostavke:

- **Lokacija in proizvodne hale;** Celotna površina lokacije naj bi bila okrog 8 ha, 2 ha za proizvodne hale, 2 ha za skladiščne namene, 4 ha pa za bodoče širitve. Zemljišče naj bi bilo pravokotno in po možnosti ravno. Lokacija na bi bila blizu avtoceste, povezava pa preko dobrih regionalnih cestah. Bližina letališča z dobrimi povezavami z Barcelono v dosegu ene ure vožnje od lokacije. Zahteva se varno okolje in parkirna mesta za 50 avtomobilov. velikost prve proizvodne hale naj bi bila 3.000 m², od tega 400 m² za pisarne, dolžina hale pa najmanj 100 – 150 m.

- **Finančne predpostavke;** Vrednost investicije je bila v prvem letu ocenjena na 2,7 mio EUR, v celoti pa na 6,6 mio EUR. Projekt naj bi se financiral iz 40% lastnih sredstev, ostalo s posojili lokalnih in evropskih bank. Prodaja v prvem letu proizvodnje naj bi znašala 5,7 mio EUR, do 31,7 mio EUR v letu 4.
- **Trženje in distribucija;** v prvem letu naj bi bilo prodano 600 enot, v četrtem letu pa 3000, če bo povpraševanje dovolj veliko. Polovica naj bi se prodala na italijanski, polovico pa na hrvaški trg. Distribucija bi potekala s tovornjaki, s katero bi lahko prepeljali 1 – 2 mobilni hišici naenkrat, zaradi dimenzij tovora (3 – 4 m) pa je to izredni prevoz.
- **Surovine in industrijske storitve;** Delež lokalnih dobaviteljev naj bi bil maksimalen (odvisno od kvalitete in cene), poleg tega pa podjetje želi pridobiti nove dobavitelje za proizvodnjo v Španiji. Išče se pet kategorij srednje velikih dobaviteljev: proizvajalci kuhinjskega pohištva v radiju 100 km ali bližje, proizvajalci galvaniziranega okovja v radiju 100 km ali bližje, proizvajalci vrat in oken v radiju 100 km ali bližje, proizvajalci tapet, pene in vzmetnic v radiju 200 km ali bližje in proizvajalci polistirena.
- **Delo;** Do konca leta tretjega leta naj bi ustvarili cca. 100 novih delovnih mest, do konca leta četrtega leta pa 233. Gre bolj za delovno intenzivna delovna mesta, kjer pa se zahteva določeno tehnično znanje in iznajdljivost. Večina delovnih mest bo za nedoločen čas in eno izmeno. Podjetje bo delovalo brez napotenih tujih delavcev, razen v začetnem uvajalnem obdobju.
- **Infrastruktura;** Električna energija do 120 KVA, sanitarna voda, ogrevanje hale s plinom ali kurilnim oljem, odvoz odpadkov (les, delci polistirena), standardne telekomunikacije.

7.1.2 Proces odločitev o najboljši lokaciji

Ker je šlo pri tem investicijskem projektu za lokalno pokrivanje povpraševanja, so bile možne države za projekt Italija, Hrvaška in Slovenija. Ker bila je Italija že na začetku zaradi višjih stroškov izločena, je podjetje končno izbiralo med tremi lokacijami na Hrvaškem in v Sloveniji in sicer: Pican (35 km od Pule) Bakar (blizu Rijeke) in Črnomelj. Zaradi lažje geografske predstave so vse tri lokacije označene na zemljevidu na sliki 6.

Slika 6: Geografska ponazoritev treh potencialnih lokacij



Vir: PwC Consulting PLI, 2002c, str. 17

Podjetje si je vse tri lokacij podrobno ogledalo in zbralo podatke o stroškovnih, kakor tudi kvalitativnih dejavnikih vsake lokacije. Stroškovni vidik podajamo v tabeli 6.

Tabela 6: Stroškovni vidiki vseh treh lokacij

	Pican	Bakar	Črnomelj
najem hale	1,53 EUR/m2/mesec	2,5 USD/m2/mesec	-
najem skladišča	1,5 EUR/m2/mesec	0,5 USD/m2/mesec	-
stroški zemljišča	5 – 7 EUR/m2 zunaj prosto-trg. cone 10 – 14 EUR/m2 znotraj	21 EUR/m2 (izravnano) 9,5 EUR/m2 (ne-izravnano)	2 EUR/m2 – javno zem. 5 EUR/m2 – privatno zem.
stroški gradnje	350 EUR/m2 stavbe	350 EUR/m2 stavbe	375 EUR/m2 stavbe
stroški dela (bruto plača)	nekvalificiran delavec: 477 EUR/mesec	nekvalificiran delavec: 477 EUR/mesec	nekvalificiran delavec: 514 EUR/mesec
davek na dobiček	20%	20%	25%
lokalni davki	0,0245 EUR *površina*/mesec	pribl. 8640 EUR/ mesec	0,2 EUR/m2 – stavbe 0,05 EUR/m2 – nezazid. zemljišče
spodbude	2042 EUR/novo zaposlitev, znižana st. davka na dob. 10 let – 3%	2042 EUR/novo zaposlitev, st. d. na dob. v prosto car. coni 10 let – 0%	4900 EUR / novo zaposlitev v treh letih, znižanje davčne osnove za 40% investicij

Vir: PwC Consulting PLI, 2002c, str. 25 - 41

Za vsako lokacijo so izračunali investicijske stroške in stroške poslovanja za obdobje 10 let in jih diskontirali na začetno obdobje. Za vsako lokacijo so izračunali indeks donosnosti in jih na koncu primerjali.

Stroški transporta niso bili vključeni v stroškovne izračune, vsekakor pa tudi ti stroški vplivajo na poslovni rezultat. Upoštevajoč distribucijo na hrvaški in italijanski trg, je bila logistično najboljša lokacija Pican, sledila je Bakar in nato Črnomelj.

Posebna pozornost je bila namenjena tudi carinskim stopnjam za uvoz surovin in repromateriala, ki so pokazale, da je stopnja carin za uvožene izdelke iz ZDA na Hrvaškem 6,5%, v Sloveniji pa 15%.

7.1.3 Končna odločitev

Kvalitativna analiza je pripeljala do sledečih ugotovitev:

- med obiski v obeh državah so ugotovili, da je Slovenija bistveno boljše razvita kot Hrvaška,
- podpora regionalnih agencij in institucij za tuje investicije je bila najboljša v Sloveniji, profesionalno podporo so pokazali tudi v Rijeki, odziv istrske regionalne agencije pa je bil počasen,
- po obiskih je podjetje kazalo največje preference za Slovenijo.

Stroškovni vidik, osnovan na podlagi indeksov donosnosti («Profitability Index» - PI), je pokazal naslednje rezultate (PwC Consulting PLI, 2002c, str. 25):

1. Pican, Hrvaška	PI 13,66
2. Črnomelj, Slovenija	PI 11,50
3. Bakar, Hrvaška	PI 11,01

Jasno je bilo, da je potrebno upoštevati tako kvalitativne kot kvantitativne faktorje. Čeprav je kvaliteta in pozicija Bakar-ja tržno zelo dobra, pa je tudi najdražja. Visoke stroške zemljišča ne moremo nadomestiti z 10-letno oprostitvijo davka na dobiček. Čeprav je bil Pican stroškovno najbolj ugoden, je bila negotovost največja pomanjkljivost, saj ni bilo jasno, kdo bo kril stroške opremljanja zemljišča z infrastrukturo. Prav tako je bilo vredno omembe, da je konkurence locirana v neposredni bližini Pican-a. Razlika v stroških med Pican-om in Črnomljem je bila relativno majhna, zato je tudi Črnomelj s finančnega vidika zanimiva lokacija. Zemljišče v velikosti 8 ha je bilo takoj na voljo. Zelo pomembno pa je se je Slovenija odrezala z vidika tveganja. Čeprav niso bili izdelani verjetnostne stopnje tveganja, se je Slovenija pokazal kot zelo ne-tvegana lokacija v primerjavi z nestabilnimi poslovnimi pogoji na Hrvaškem.

Končna odločitev je na koncu padla za Slovenijo prav iz vidika tveganja, kljub malo slabšim stroškovnim pogojem. Moje osebno mnenje je, da so bili pri odločitvi tujega

investitorja prisotni tudi osebni razlogi, saj se je na obiskih v Sloveniji investitor zelo dobro počutil, lokalne oblasti in lastniki lokacije v Črnomlju so zanj med obiski zelo dobro poskrbeli, med obiski pa je spoznal, da je v Sloveniji kvaliteta življenja na visokem nivoju.

7.1.4 Implementacija projekta in sedanje stanje

Po končni odločitvi se je investitor sestal z različnimi gradbenimi podjetji, ki so mu pod ugodnimi pogoji ponudili izgradnjo hale velikih dimenzij. Investitor je s tem projektom kandidiral tudi na razpisu Ministrstva za gospodarstvo za dodelitev nepovratnih sredstev za spodbujanje tujih investicij, ki so mu bila tudi odobrena. Preko agencije za iskanje kadrov je investitor poiskal domačega direktorja, ki je nato kadrovsko vodil zbiranje drugih kadrov.

V šestih mesecih po določitvi je bila zgrajena nova proizvodna hala, maja 2003 pa je bila izdelana prva mobilna počitniška hišica v tej podružnici. Trenutno podružnica zaposluje nekaj več kot 50 ljudi, ker je zaradi slabših tržnih razmer manj povpraševanja, kot je bilo načrtovano.

7.2 *Proces odločitev o novi investiciji v primeru podjetja Diageo*

7.2.1 Predstavitev podjetja in investicijskega načrta

Podjetje izvira iz leta 1749, ko je Giacomo Justerini odprl malo proizvodnjo žganih pijač, deset let kasneje je Arthur Guinness odprl pivovarno v Dublinu, 1886 je Smirnoff postal ekskluzivni dobavitelj vodke ruskemu dvoru itd. Podjetje Diageo je nastalo leta 1997 z zdžitvijo podjetij GrandMet in Guinness. Danes to podjetje zaposluje 25.000 ljudi po vsem svetu, prodaja na 180 trgih sveta, dosega 28 milijard USD tržne kapitalizacije in približno 13 milijard USD letnih dohodkov letno (Diageo, 2004). Obvladuje 9 od 20 visoko cenjenih blagovnih znamk žganih pijač, njihove blagovne znamke so npr. Bailey, Captain Morgan, Dom Perignon, Guinness, Hennessy, J&B, Johnnie Walker, Kilkeny, Smirnoff Vodka idr.

Multinacionalka Diageo je leta 2000 iskala novo lokacijo za ustanovitev poslovno-servisnega centra za svoje evropsko mrežo poslovalnic. Ta center naj bi opravljal aktivnosti financ (naročila, plačila, arhiv), deloval kot podpora strankam in vodil kadrovske vire (plače, bonitete). Število novih zaposlitev se je ocenjevalo na 400 – 600, ki bi bili zaposleni iz lokalnega okolja in sicer 55% v finančnem oddelku, 42% v oddelku podpore strank, 2% kadrovskemu oddelku in 1% v računalniški podpori. 40%

Ijdi naj bi imelo univerzitetno izobrazbo (predvsem s finančnim znanjem), 60% vsaj srednješolsko izobrazbo. Dobro znanje angleškega jezika naj bi dosegla vsaj 2/3 zaposlenih, ostali osnovno znanje. Potrebno pa bi bilo tudi znanje drugih tujih jezikov in sicer: italijanskega, španskega, grškega, francoskega in znanje nordijskih jezikov. Večina delovnih mest bi bila za nedoločen delovni čas, nekaj tudi za določen čas. Število delovnih ur bi obsegalo normalni delovni teden, s podaljšanimi urami poslovanja. Zaželena je mešanica izkušenih in neizkušenih mladih ljudi. Osebe naj bi se usposabljaljo v podjetju. Fluktuacija zaposlenega osebja naj ne bi bila več kot 20%. Poslovni prostori, v katerih naj bi delovali, naj bi bili visoke kvalitete, čeprav ne na najboljših in najdražjih lokacijah znotraj mesta ali na obrobju. Zaželena je stavba samo za to podjetje, z možnostjo leasinga in v s povprečnimi 15/m² na zaposlenega (PwC Consulting, 2001, str. 5-9).

Tabela 7: Kvalitativni dejavniki izbire lokacije v primeru Diageo

Kategorije	Teža	Faktorji	Teža	
Splošno poslovno okolje	10	Ekonomska, politična in finančna stabilnost	15	2,1%
		Spoštovanje mednarodne kulture	10	1,4%
		Čas potreben za dovoljenja	10	1,4%
		Kvaliteta podpore za ustanovitev podjetja	50	7,1%
		Razpoložljivost	15	2,1%
		<i>Skupaj</i>	<i>100</i>	
Razpoložljivost domačega dela	35	Obseg celotnega trga dela	10	1,4%
		Prisotnost izkušenih finančnih strokovnjakov	15	2,1%
		Obstoj storitvenih navad	10	1,4%
		Obseg populacije študentov	20	2,9%
		Pričakovana konkurenca za podobne kadre	25	3,6%
		Splošna zaprtost trga delovne sile	20	2,9%
		<i>Skupaj</i>	<i>100</i>	
Znanje tujih jezikov	15	Obvladovanje angleškega jezika	50	7,1%
		Obvladovanje drugih evropskih jezikov	25	3,6%
		Prisotnost tujcev v Sloveniji	25	3,6%
		<i>Skupaj</i>	<i>100</i>	
Fleksibilnost delovne sile	15	Zakonodaja delovnega časa	30	4,3%
		Fleksibilnost zaposlovanja	30	4,3%
		Pogoji odpuščanja	30	4,3%
		Delovna dovoljenja	10	1,4%
		<i>Skupaj</i>	<i>100</i>	
Dostopnost / infrastruktura	15	Dostopnost mednarodnih letališč	10	1,4%
		Povezava regijskih cest	5	0,7%
		Javni transport	25	3,6%
		Kvaliteta telekomunikacij	60	8,6%
		<i>Skupaj</i>	<i>100</i>	
Privlačnost za tuje osebe	5	Stroški življenja	35	5,0%
		Razpoložljivost primernih stanovanj	35	5,0%
		Privlačnost kulturnega življenja	20	2,9%
		Mednarodne šole	5	0,7%
		Obdavčenje tujcev v Sloveniji	5	0,7%
		<i>Skupaj</i>	<i>100</i>	
Pravni okvir	5	Prenos podatkov čez meje	100	14,3%
		<i>Skupaj</i>	<i>100</i>	
	100			100%

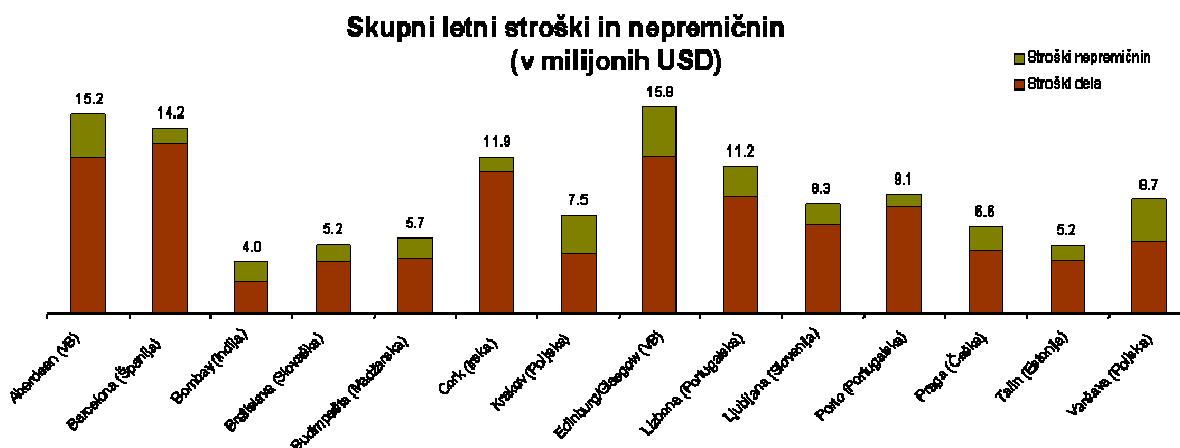
Vir: PwC-PLI, 2001, str.

V proces iskanja primerne lokacij je bilo vključenih 13 mest v vzhodni in zahodni Evropi in eno mesto v Indiji za potrebe konkurenčne primerjave in sicer: Aberdeen (Velika Britanija), Barcelona (Španija), Bombay (Indija), Bratislava (Slovaška), Budimpešta (Madžarska), Cork (Irska), Krakov (Poljska), Edinburg (Velika Britanija), Lizbona (Portugalska), Ljubljana (Slovenija), Porto (Portugalska), Praga (Češka), Talin (Estonija) in Varšava (Poljska).

7.2.2 Proces odločitev o najboljši lokaciji

V procesu iskanja ožjega seznama možnih lokacij je projektna skupina primerjala kvalitativne (glej sliko 3, str. 62) in kvantitativne faktorje (slika 7) posameznih lokacij. Iz teh slik lahko razberemo, da so po kvalitativnem rezultatu najbolj izstopala mesta zahodne Evrope: Barcelona (7,2), Edinburg (7,0) Aberdeen (6,4) Cork (6,4) in Lizbona (6,4), Ljubljana (5,7) se je uvrstila nekje v sredino iz stroškovnega vidika¹⁴ pa so se najbolje uvrstila mesta vzhodne Evrope in Bombay, kjer so jasno ti stroški primerjalno najnižji. Najcenejši je Bombay (4,0), sledijo mu Talin (5,2) in Estonija (5,7) ter Budimpešta (5,7). Ljubljana je z 8,3 milijona USD letnih stroškov dokaj draga lokacija, še vedno pa bistveno cenejša od lokacij v zahodni Evropi.

Slika 7: Rangiranje kvantitativnih (stroškovnih) faktorjev po posameznih lokacijah v primeru Diageo



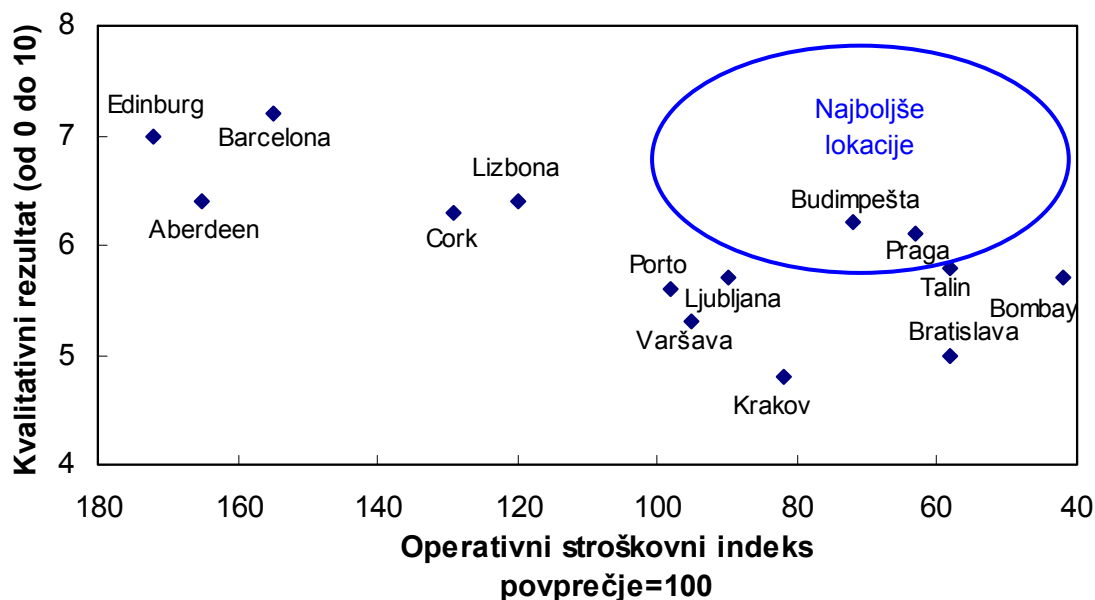
Vir: PwC Consulting PLI, 2001, str. 16

V zbirnem grafu se nato na eno os nanesejo kvalitativni in kvantitativni faktorjev. V sliki 8 je torej najboljša kombinacija obeh vrst faktorjev v levem zgornjem kotu. Projektna skupina je izbrala sledeče lokacije v ožjo izbiro: Budimpešta, Praga in Talin. Svetovalno podjetje je v skladu s ciljem Diageo-a, da se na dolgi rok izogiba

¹⁴ Upoštevali so stroške nepremičnin in dela.

utesnjenim trgom dela, predlagalo tudi Porto in Ljubljano, kot dve mesti iz kategorije neraizskanih mest. Diageo je na lastno željo v ožji izbor vključilo tudi mesto Edinburg.

Slika 8: Posamezne lokacije glede kombinacije kvalitativnih in kvantitativnih faktorjev



Vir: PwC Consulting PLI, 2001, str. 20

Poglobljena analiza naj bi ocenila kapaciteto zagotavljanja potreb po delu, identificirala in oceniti tveganje in potrdila rezultate iz prejšnje faze raziskovanja, še posebej ocene o stroških dela in razpoložljivost primernih stavb. Ključna področja so torej:

- finančna znanja,
- razpoložljivost dobrega znanja evropskih jezikov,
- konkurenca za ta znanja,
- stroški dela (plače, nadomestila, bonitete) in
- razpoložljivost in stroški pisarniških prostorov.

7.2.3 Končna izbira in razlogi za izbiro

Iz ožjega seznama so nato izpadle dve lokaciji Ljubljana in Porto zaradi velikosti lokalnega trga dela, višjih operativnih stroškov, kakor na ostalih treh izbranih lokacijah in ker nobena od teh dveh dodatnih lokacij ni ponujala specifične kvalitativne prednosti, ki bi nadomeščala višje stroške.

Analiza treh končnih lokacij je pokazala, da vsa tri mesta ožje izbire lahko gostijo takšen finančni center, ker imajo zadovoljiva finančna znanja in znanje angleščine,

predstavljajo pa tveganja zaradi omejenega obsega domačih govorcev. Iz stroškovnega vidika je Talin najboljša izbira, Praga pa najdražja, hkrati pa so stroški dela in pisarniških prostorov najvišji. Budimpešta pa ima manjše stroške, čeprav lahko rast plač v naslednjih letih izniči to prednost.

Tabela 8: Relativne prednosti in slabosti končnih treh lokacij

	Budimpešta	Praga	Talin
relativne prednosti	- razpoložljivost pisarn, - relativno bolj privlačna za tujce	- razpoložljivost pisarn, - relativno bolj privlačna za tujce	- odnos do storitev - relativno stroškovno ugodna lokacija
relativne slabosti	- odnos do storitev - tesen trg dela - znanje južno-evropskih jezikov	- odnos do storitev - tesen trg dela - relativno draga lokacija	- zelo omejen izbor tujcev - znanje južno-evropskih jezikov - neprivlačnost za tujce - omejen izbor pisarniških prostorov

Vir: Vir: PwC Consulting PLI, 2001, str. 24

Končna izbira lokacije za finančni center je bila, zaradi večje razpoložljivosti finančnega znanja, ugleda mesta in odzivnosti in podpore lokalnih oblasti glede ustanovitve podjetja, Budimpešta.

8 VLOGA AGENCIJE RS ZA GOSPODARSKO PROMOCIJO SLOVENIJE IN TUJE INVESTICIJE KOT NACIONALNE AGENCIJE ZA PRIVABLJANJE TNI

Slovenija je leta 1994 ustanovila Urad RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije (UGPTI), ki pa je (bil) kadrovsko in finančno dokaj šibak v primerjavi s konkurenčnimi državami v Evropi. Urad se je leta 2001 preoblikoval v Agencijo RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije (AGPTI), ki deluje od svoje ustanovitve kot organ v sestavi ministrstva pristojnega za mednarodne ekonomske odnose.

V devetih letih delovanja je agencija ob zunanji pomoči (tehnična pomoč PHARE v prvih letih vzpostavljanja AGPTI) in na osnovi pridobljenih lastnih izkušenj razvila osnovne mednarodno primerljive dejavnosti in sicer

- na področju **spodbujanja tujih neposrednih investicij**: storitve za tuje investitorje, trženje Slovenije kot lokacije za tuje investicije ter priprava sistemskih ukrepov za izboljšanje konkurenčnosti administrativnega in poslovnega okolja za tuje investicije in
- na področju **pospeševanja internacionalizacije**: zbiranje in posredovanje zunanjetrgovinskih informacij, storitve za potencialne tuje kupce, organizacija poslovnih delegacij in svetovanje.

V skladu s tretjim členom novega zakona (ZSTNIIP, 2004) je cilj zakona med drugim spodbujati vhodne tuje neposrednih investicije, da se z učinkovito uporabo javnih sredstev privabi k investiranju na območju Republike Slovenije tuje investitorje, z namenom pospeševanja gospodarskega razvoja Republike Slovenije.

V okviru spodbujanja TNI, AGPTI v nudi storitve tujim neposrednim investitorjem, izvaja aktivnosti s področja trženja Slovenije kot lokacije za TNI in sodelovala pri pripravi in izvajanju ukrepov za povečanje konkurenčnosti Slovenije kot lokacije za TNI. Storitve za tuje investitorje zajemajo:

- vzdrževanje baze informacij za investitorje,
- informacije za tuje investitorje na svetovnem spletu,
- priprava odgovorov na povpraševanje potencialnih tujih investitorjev (posredovanje informacijskih paketov),
- storitve za potencialne tuje investitorje (informacijska podpora, organizacija obiska, podpora pri aktivnostih ustanavljanja novega podjetja, vzdrževanje stikov, svetovanje v zvezi z administrativnimi ovirami) in

- storitve v post-investicijskem obdobju (vzdrževanje stikov, pomoč pri širitvi, pomoč pri iskanju strokovnjakov).

Trženje Slovenije kot lokacije za TNI zajema:

- promocijske predstavitve (investicijske konference in seminarji), . oglaševanje,
- promocijska gradiva in
- spletni portal www.InvestSlovenia.si.

Priprava in izvajanje ukrepov za povečanje konkurenčnosti Slovenije kot lokacije za TNI pa zajema:

- izvajanje programa dodeljevanja finančnih spodbud,
- evidentiranje in zmanjševanje administrativnih ovir za investicije,
- predlogi ukrepov za povečanje konkurenčnosti Slovenije kot lokacije za TNI.

Agencija za tuje investicije mora investitorju skozi faze iskanja lokacije uporabljati različna tržna orodja, s katerimi mu olajša zbiranje informacij, mu predstavi državo / regijo / lokacijo, poudari prednosti le teh, hkrati pa ne skriva slabosti, ampak najde način, s katerim omili negativne učinke oz. jih poskusi obiti. V tabeli 9 so podane posamezne faze odločitve, informacije, ki jih zahteva, tržna orodja in vpletenost agencije za tuje investicije.

Tabela 9: Faze odločitve, informacije, tržna orodja in vpletenost agencije

Faze odločitve tujega investitorja	Informacije, ki jih zahteva investitor	Tržna orodja agencije	Vpletenost agencije
1. Definicija predpostavk inv. projekta in širšega seznama možnih lokacij	(pozitivna) podoba lokacije, ključni podatki o poslovnih pogojih	brošure, video, spletne strani, investicijski vodniki, baze podatkov o inv. projektih	
2. Analiza seznama možnih lokacij	podrobni stroškovni in kvalitativni podatki	orodja za finančno analizo	oskrba z informacijami na ključnih področjih
3. Ocena lokacij z ožjega seznama	predlogi lokacij, navedbe stroškov, analiza NSV		oskrba s podrobnimi informacijami, organizacija in podpora pri obiskih
4. Vrednotenje in pogajanja	ponudba spodbud, vrednotenje opredmetenih in neopredmetenih sredstev		podpora pri pogajanjih
5. Implementacija			stalna podpora (»aftercare«)

Vir: PwC Consulting PLI, 2002b, str. 42

9 ZAKLJUČEK

NTI postajajo v obdobju informacijske revolucije in globalizacije vse pomembnejši faktor sodobne ekonomije. Razlogi za to so očitni. Nižji transportni in informacijski stroški ter vedno hitrejši tehnološki razvoj intenzivno spreminjajo tradicionalne ekonomije v vse bolj homogeno svetovno gospodarstvo, kjer meje izginjajo. Politično in ekonomsko združevanje, bodisi v obliki integracij bodisi v obliki meddržavnih sporazumov, je najočitnejši del sodobnih ekonomskih procesov. V takšnih okoliščinah vse pomembnejšo vlogo igrajo multinacionalna podjetja in NTI. Države, ki želijo voditi aktivno politiko do NTI oziroma se tržiti kot lokacija za NTI, morajo poznati strategije tujih investitorjev in dejavnike, ki opredeljujejo privlačnost države / regije prejemnice z vidika tujih investitorjev. Največ investicij pridobijo tiste države, ki v največji meri zadovoljujejo potrebe investitorjev. Na nekatere dejavnike lahko država bolj vpliva, na druge dejavnike pa ima manj vpliva, oziroma jih lahko spremeni šele v daljšem časovnem obdobju. Privabljanje NTI pa ni pomembno samo na državni ravni, temveč je tudi pomemben instrument regionalne politike.

NTI prispevajo k rasti gospodarstva, stabilnosti in učinkovitosti države prejemnice, torej krepijo njen razvoj in so zato v njenem nacionalnem interesu - predvsem, če pomenijo vstop dobro delujočih in konkurenčnih podjetij ali izboljšanje delovanja in povečanje konkurenčnosti prevzetih podjetij. V literaturi in v praksi najpogosteje navedeni pozitivni prispevki NTI k razvoju države prejemnice so dodatni viri in sposobnosti v obliki kapitala, tehnologije, organizacijskih, poslovnih in drugih znanj, dostopa do trgov, ki jih prinesejo tuji investitorji. Z učinkovitejšo alokacijo virov tuji investitorji prispevajo k prestrukturiranju gospodarstev držav prejemnic, povečevanju konkurence, s posrednimi učinki prelivanja na domače dobavitelje in konkurente pa pomagajo v razvijanju domačih virov, zmogljivosti in produktivnosti domačih podjetij.

Različni motivi vodijo tuje investitorje, da iščejo lokacije zunaj svojih obstoječih lokacij proizvodnje. Investicijska odločitev se nanaša na prihodnost in ni lahka odločitev. Vendar ne zaradi zahtevnosti izračunov investicijskih stroškov, temveč zaradi obsega problematike, ki jo je številčno težko zajeti. Tuji investitorji sledijo postopnim odločitvam in iz seznama širših lokacij izberejo tisto, ki jim na podlagi določenih kriterijev najbolj ustreza in kjer bo po njihovem mnenju nova investicija dolgoročno uspešna in bo prispevala k rasti prihodkov matičnega podjetja. Kriteriji niso samo kvantitativni v obliki stroškov in simuliranih denarnih tokov, ampak tudi v kvalitativni obliki, ki jih je ponavadi težko izmeriti in jih kvantificirati v modelu. Pogosto na izbiro vplivajo tudi osebni motivi odločevalcev projektne skupine, ki pa včasih tudi niso najbolj racionalni. Percepcija lokacije je kritičen faktor, zato je pomembno, kako predstavimo lokacijo tujim investitorjem. Proces izbire nove lokacije je eliminacijski

proces, zato je naloga lokacije / agencije za tuje investicije, da preživi vsak krog eliminacije. Podjetjem in svetovalnim podjetjem moramo zagotoviti prave informacijami ob vsakem koraku, zaželeno je, da obstaja investicijski vodič, ki vodi investitorja skozi labirint pomembnih odločitev in ga na koncu privede do prave lokacije.

Zavedati se moramo, da popolna lokacija ne obstaja in je investitorji tudi ne pričakujejo. Za vsako lokacijo mora agencija za tuje investicije poznati prednosti in slabosti, prednosti te lokacije moramo postaviti kot ključne prodajne točke, slabosti pa ne smemo skrivati pred investitorji, ker bi v naslednji fazi tako ali tako prišle na površje, ampak se moramo na njih osredotočiti in izboljšati lokacije za bodoče investitorje.

Na osnovi dveh primerov iskanja lokacije za novo investicije, ki sem jih opisal v 7. poglavju in konkurenčnega položaja Slovenije z vidika pospeševanja TNI v regiji in ob upoštevanju vrste specifičnih prednosti in slabosti, lahko opredelimo ciljne skupine tujih investitorjev, po katerih je smiselno osredotočiti aktivnosti spodbujanja TNI:

- Srednja in velika družinska podjetja iz sosednjih in bližnjih razvitih držav, ki nameravajo širiti proizvodnjo. Slovenija je lahko alternativna rešitev namesto širitve v domači deželi, predvsem za še vedno dražje države zahodne Evrope.
- Multinacionalna podjetja, ki še niso prisotna v regiji. Slovenija lahko nudi tej skupini odskočno desko (izvozno bazo) za prodor na trge Evropsko unije, držav CEFTE in držav jugovzhodne Evrope.
- Multinacionalna podjetja, ki so že pozicionirana v sosednjih državah. Slovenija lahko tej skupini ponudi konkurenčno lokacijo za logistične in distribucijske centre ali za storitve, ki jih je moč mednarodno tržiti.
- Podjetja, ki so glavne zunanjetrgovinske partnerice, oziroma podjetja, ki že uspešno sodelujejo s slovenskimi podjetji. Kvalitetno poslovno sodelovanje je lahko dober temelj za razne oblike strateških partnerstev med slovenskimi in tujimi podjetji.
- Podjetja, ki bi s prevzemom ali drugo obliko strateške povezave omogočila preživetje in razvoj obstoječih slovenskih podjetij oziroma ohranitev obstoječih delovnih mest.
- Na osnovi dosedanjih izkušenj so z vidika TNI najbolj zanimive panoge, v katerih ima Slovenija že dolgoletno tradicijo in lastno znanje, in so tudi z mednarodnega vidika konkurenčne.

Slovenija zaradi relativno drage delovne sile in svoje majhnosti prav gotovo ni konkurenčna za delovno in prostorsko intenzivne investicije. Glede na izkušnje drugih držav v tranziciji, ki predstavljajo konkurenco naši državi z vidika privabljanja TNI, pa Slovenija lahko osredotoči svoje trženjske aktivnosti tudi na naslednje dejavnosti: (i)

proizvodnja potrošnih dobrin, (ii) papirna industrija, industrija gradbenega materiala, kemija, (iii) bančništvo, zavarovalništvo, telekomunikacije, trgovina, nekatere javne storitve, (iv) panoge, ki v svetovnem merilu hitro rastejo, se prestrukturirajo in kjer prihaja do možnosti za hitre prodore, (v) dejavnosti, v katerih proizvodnja polizdelkov za tujega partnerja zahteva obvladovanje zahtevnih tehnoloških postopkov, visoko kvaliteto in spoštovanje rokov, (vi) v prihodnje tudi kapitalno in predvsem tehnološko intenzivne dejavnosti ali segmenti teh dejavnosti.

10 LITERATURA

1. Andrić Mirko: Investiciono odlučivanje u uslovima neizvjesnosti i rizika. Doktorska disertacija. Sarajevo : Univerzitet u Surajevu, 1983. 231 str.
2. A.T. Kearney: FDI Confidence Index. B.k. : A.T. Kearney, December 1998. 24 str.
3. Bandelj Nina: Embedded Economics - Social Relations as Determinants of Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe. B.k. : Social Forces, December 2002, 81(2) str. 411 – 444.
4. Behrens Werner, Hawranek P.M.: Manual for the preparation of industrial feasibility studies. Vienna : United Nations Industrial Development Organization, 1995. 386 str.
5. Berk Aleš, Lončarski Igor, Zajc Peter: Gradivo za poslovne finance. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 296 str.
6. Bierman Harold, Smidt Seymour: The Capital Budgeting Decision: Economic Analysis of Investment Projects. New York : Macmillan, 1988. 557 str.
7. Brouwer A.E., Mariotti I., van Ommeren J.N.: The firm relocation decision: a logit model. Groningen : University of Groningen. [URL:<http://www.ersa.org/ersaconfs/ersa02/cd-rom/papers/205.pdf>], 26.7.2004
8. Buckley Adrian: International Capital Budgeting. London: Prentice-Hall, 1996. 373 str.
9. Cap Gemini Ernst & Young: EU Enlargement – Driving Change in the European Life Science Industry. [URL:http://www.de.capgemini.com/servlet/PB/show/1303401/EU_Life_Sciences.pdf], 7.9.2004, 52 str.
10. Carkovic Maria, Levine Ross: Does Foreign Direct Investment Accelerate Economic Growth? Minnesota : University of Minnesota, 2002. 23 str.
11. Damijan Jože et al.: Technology Transfer and Spillovers through FDI in Top-10 Transition Countries: How Important are Direct Effects, Horizontal and Vertical Spillovers? University of Michigan Business School : the William Davidson Institute, 2003. 31 str.
12. Damijan Jože P., Rojec Matija, Polanec Sašo: Tuje investicije in gospodarska rast. Časnik Finance, Ljubljana, 17.10.2002, str. 7-9.
13. Dunne Paul, Hughes Alan: Age, Size, Growth and Survival: UK Companies in the 1980s. Journal of Industrial Economics. Oxford : Blackwell Publishing, 1994, str. 115 – 140.
14. Dunning, John H.: Multinational Enterprises and the Global Economy. Workingham : Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1993. 687 str.

15. Flego Robi: Analiza proizvodne funkcije z vidika proizvodne strategije na primeru konkretnega podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 89 str.
16. Fröhlich E. A. et al: Manual for Small Industrial Businesses. Project Design and Appraisal. Vienna : United Nations Industrial Development Organization, 1994. 294 str.
17. Hayter Roger: The Dynamics of Industrial Location: The Factory, the Firm and the Production System. Department of Geography, Simon Fraser University, Burnaby, 2004 [URL: http://www.sfu.ca/geography/people/faculty/Faculty_sites/RogerHayter/books.htm], 1.9.2004
18. Institute for Management Development: World Competitiveness Yearbook 2003. Lausanne: IMD International. 2003. 783 str.
19. Kavaš Damjan, Čok Gregor, Rojec Matija: Vloga ponudbe stavbnih zemljišč pri pridobivanju neposrednih tujih naložb. Ljubljana : Inštitut za ekonomska raziskovanja, 2003. 124 str.
20. Kolenikov Stanislav: The Methods of the Quality of Life Assessment. Master Thesis. Moscow : NES, 1998. 47 str.
21. Kotler Philip: Marketing Management - Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
22. Križnik Gorazd: Proces priprave investicijskega projekta stanovanjske gradnje. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 93 str.
23. Lužnik-Pregl Rajka, Križaj-Bonač Geraldina: Piročnik za pripravo investicijskega programa. Ljubljana : Ljubljanska banka, Inštitut za ekonomiko investicij, 1991. 208 str.
24. Michalet Charles-Albert: Strategies of Multinationals and Competition for Foreign Direct Investment. FIAS/PREM Seminar Series. University of Paris. [URL: <http://www.fias.net/documents/michael.doc>], 7.9.2004, 11. str.
25. MIGA: Foreign Direct Investment Survey. [URL: <http://www.miga.org/screens/pubs/otherpubs/FDIsurvey.pdf>], 2002, 64 str., 30.8.2004
26. Morriset Jacques, Pirnia Neda: How Tax Policy and Incentives Affect Foreign Direct Investment. A Review. [URL: http://www.econ.worldbank.org/files/1321_wps2509.pdf], 7.8.2004, 30 str.
27. Mramor Dušan: Poglavja iz poslovnih financ. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 125 str.
28. Nicholas Stephen, Gray Sid, Purcell William: Japanese Multinationals in Thailand: The Impact of Incentives on the Location Decision. Australian Centre for International Business. [URL: www.econ.tu.ac.th/iccg/papers/nicholas.doc], 7.8.2004, 25 str.

29. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 289 str.
30. Pučko, Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 196 str.
31. Pučko, Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 492 str.
32. Rappaport, Jordan: How Does Openness to Capital Flows Affect Growth? Mimeo, Kansas City : Federal Reserve Bank of Kansas City, 2000. 36 str.
33. Rejc Adriana, Lahovnik Matej: Priročnik za ekonomiko podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 118 str.
34. Rojec Matija: Motivi in strategije tujih investorjev v Sloveniji. Delovni zvezki. Ljubljana : Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2001. 48 str.
35. Rojec Matija: Tuje investicije v slovenski razvoj. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1994, 284 str.
36. Schlamberger Helena: Trženje države kot lokacije za tuje neposredne investicije in aplikacija na slovenske razmere. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 94 str.
37. Slavnič Niko: Internacionalizacija podjetja kot odločitveni dejavnik pri ustanovitvi hitro rastočih podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 103 str.
38. Sleuwaegen Leo, Pennings Enrico: International relocation: firm and industry determinants. B.k. : Economics Letters. Volume 67, Issue 2, 2000, str. 179-186.
39. Stepko Draga: Ekonomika podjetja - 4: Analiza uspešnosti gospodarjenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča, 1989. 82 str.
40. Sykianakis Nikos: Foreign Direct Investment Practices: the Case of Greek companies in the Balkans. University of Manchester. [URL: <http://www.jiscmail.ac.uk/files/met-network/fdi.pdf>], 27.7.2004
41. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1998. 620 str.
42. UMAR: Slovenija: Pomladansko poročilo 2004. Ljubljana : Urad za makroekonomske analize in razvoj. 2004. 173 str.
43. Van de Laar Mindel, de Neubourg Chris: Emotions and Foreign Direct Investment: a Theoretical and Empirical Exploration. Maastricht University. [URL: <http://edata.ub.unimaas.nl/www-edocs/loader/file.asp?id=881>], 7.8.2004, 22 str.

11 VIRI

1. AGPTI: Program Vlade RS za spodbujanje tujih neposrednih investicij 2001-2004. Interno gradivo Vlade RS. Ljubljana: Agencija RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije. 2001.
2. AIECE - Working Group on Commodity Prices: World Commodity Prices. 2004-2005, [URL: <http://www.hwwa.de/Publications/BusinessTrends/CommodityReports>], 7.8.2004
3. Bruton Richard: Incentive Options to Attract Foreign Investment in Slovenia. Interno gradivo Urada RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije. Dublin : TDI, 2000. 54 str.
4. Diageo: Diageo Annual Review 2003, [URL: <http://www.diageo.com/html/2003review/pages/diageoreview2003.pdf>], 15.9.2004
5. FIAS: Slovenia – Administrative Barriers to Investment. Washington: Foreign Investment Advisory Service, The International Finance Corporation and The World Bank. 2001. 88 str.
6. FIAS: Slovenia – Promoting Foreign Direct Investment. Washington : The International Finance Corporation and The World Bank, November 1998. 38 str.
7. Ministrstvo za okolje in prostor (MOP): Navodilo o metodologiji za izdelavo poročila o vplivih na okolje, Uradni list RS, št. 70/96, str. 47 – 51
8. PwC Consulting PLI: Location Selection for Diageo Business Services Centre in Europe. Sint-Stevens-Woluwe : PricewaterhouseCoopers Consulting - Plant Location International 2001. 37 str.
9. PwC Consulting PLI: Understanding Investor Decision Making. Regional Workshop on Investor Targeting. Istanbul : PricewaterhouseCoopers Consulting - Plant Location International. 2002a, 45 str.
10. PwC Consulting PLI: Investor Targeting. Regional Workshop on Investor Targeting. Istanbul : PricewaterhouseCoopers Consulting - Plant Location International. 2002b. 49 str.
11. PwC Consulting PLI: Location Analysis for a new Assembly Plant in the Adriatic Area – Itaca Project Site Visits Croatia and Slovenia. Sint-Stevens-Woluwe : PricewaterhouseCoopers Consulting - Plant Location International. 2002c. 58 str.
12. Program Vlade RS za spodbujanje tujih neposrednih investicij v Slovenijo v letu 2000. Interno gradivo Vlade RS. Ljubljana : Urad RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije. 2000. 21 str.
13. UGPTI: Poročilo Urada RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije za obdobje 1995 – 2000. Interno gradivo UGPTI. Ljubljana : Urad RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije. 2001. 39 str.

14. Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij (ZSTNIIP), Uradni list RS, št. 86/04, 5.8.2004

