

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

***TRŽENJE DRŽAVE KOT LOKACIJE ZA TUJE  
NEPOSREDNE INVESTICIJE IN APLIKACIJA NA  
SLOVENSKE RAZMERE***

**Ljubljana, januar 2003**

**Helena Schlamberger**

## **IZJAVA**

Študentka Helelena Schlamberger izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Matije Rojca in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 8.1.2003

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO VSEBINE

<b>1</b>	<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TUJE NEPOSREDNE INVESTICIJE (TNI).....</b>	<b>3</b>
2.1	POJEM IN NARAVA TNI.....	3
2.1.1	<i>Razmah TNI in razlogi zanj.....</i>	3
1.1.2	<i>TNI kot oblika vlaganja kapitala.....</i>	4
1.1.3	<i>Oblike vstopa.....</i>	6
1.2	DETERMINANTE TNI.....	7
1.3	TIPI TNI GLEDE NA OSNOVNO MOTIVACIJO TUJIH INVESTITORJEV.....	10
1.4	RAZVOJNI UČINKI TNI NA DRŽAVO PREJEMNICO.....	12
1.5	ODNOS IN TIPI POLITIK DO TNI.....	14
<b>3</b>	<b>LOKACIJSKO SPECIFIČNE PREDNOSTI KOT DEJAVNIKI TNI.....</b>	<b>16</b>
1.1	TRŽNI DEJAVNIKI.....	20
1.2	STROŠKOVNI DEJAVNIKI.....	21
1.3	TRGOVINSKI DEJAVNIKI.....	22
1.4	DEJAVNIKI INVESTICIJSKE KLIME.....	22
1.1.1	<i>Politična in gospodarska stabilnost.....</i>	23
1.1.2	<i>Politika do TNI.....</i>	24
1.1.1.1	<i>Zakonodajni okvir za TNI.....</i>	24
1.1.1.2	<i>Administrativni okvir za TNI.....</i>	26
1.1.3	<i>Investicijske spodbude.....</i>	27
1.1.4	<i>Poslovno okolje.....</i>	27
1.1.1.1	<i>Administrativne ovire.....</i>	28
1.1.1.2	<i>Podpora tujim investitorjem.....</i>	29
1.1.5	<i>Poznavanje države prejemnice.....</i>	29
<b>4</b>	<b>VLOGA IN POMEN TRŽENJA DRŽAVE KOT LOKACIJE ZA TNI.....</b>	<b>31</b>
1.1	TRŽENJE DRŽAVE KOT LOKACIJE ZA TNI.....	31
1.1.1	<i>Izdelek in cena ter investicijske spodbude.....</i>	32
1.1.1.1	<i>Izdelek.....</i>	32
1.1.1.2	<i>Cena.....</i>	33
1.1.1.3	<i>Investicijske spodbude.....</i>	33
1.1.1.1.1	<i>Učinkovitost investicijskih spodbud z vidika države prejemnice.....</i>	34
1.1.1.1.2	<i>Investicijske spodbude in EU.....</i>	35
1.1.1.1.3	<i>Primerjava investicijskih spodbud v Sloveniji in izbranih državah.....</i>	36
1.1.1.1.4	<i>Proste cone in industrijski parki kot investicijske spodbude.....</i>	40
1.1.2	<i>Promocija.....</i>	41
1.1.1.1	<i>Gradnja imidža države prejemnice.....</i>	43
1.1.1.2	<i>Neposredno pridobivanje TNI.....</i>	47
1.1.1.3	<i>Zagotavljanje storitev za investitorje.....</i>	50
1.1.1.4	<i>Izboljševanje investicijske klime.....</i>	52
1.2	AGENCIJE ZA PROMOCIJO INVESTICIJ (API) KOT IZVAJALCI TRŽENJA DRŽAVE.....	53
1.2.1	<i>Tipi API glede na statusno ureditev.....</i>	53
1.1.2	<i>Organiziranje trženja v tujini.....</i>	55
1.1.3	<i>Financiranje API.....</i>	57
1.3	STRATEGIJA TRŽENJA DRŽAVE KOT LOKACIJE ZA TNI.....	58
1.1.1	<i>Kaj tržiti?.....</i>	59
1.1.2	<i>Kako tržiti?.....</i>	60
1.1.3	<i>Komu tržiti?.....</i>	62
1.4	UČINKOVITOST PROMOCIJE.....	64
<b>5</b>	<b>SLOVENIJA KOT LOKACIJA ZA TNI.....</b>	<b>67</b>
5.1	STANJE NA PODROČJU TNI V SLOVENIJI.....	67
1.2	MOTIVI TUJIH INVESTITORJEV ZA INVESTIRANJE V SLOVENIJO.....	69
1.3	RAZVOJ POLITIKE SLOVENIJE DO TNI.....	70
1.3.1	<i>Zakonodajni okvir.....</i>	70
1.1.2	<i>Politika Slovenije do TNI.....</i>	72

1.1.3	<i>Agencija za promocijo investicij</i> .....	74
1.4	TRŽENJE SLOVENIJE KOT LOKACIJE ZA TNI .....	76
1.1.1	<i>Konkurenčne prednosti in slabosti Slovenije kot lokacije za TNI</i> .....	76
1.1.2	<i>Investicijske spodbude v Sloveniji</i> .....	79
1.1.1.1	<i>Spodbude v obliki industrijskih parkov</i> .....	79
1.1.1.2	<i>Neposredne finančne spodbude</i> .....	80
1.1.3	<i>Dosedanja promocija Slovenije kot lokacije za TNI</i> .....	82
1.5	MERJENJE UČINKOVITOSTI .....	84
<b>6</b>	<b>PREDLOG PRIHODNJE STRATEGIJE TRŽENJA SLOVENIJE KOT LOKACIJE ZA TNI .....</b>	<b>84</b>
1.1	KAKO TRŽITI: KAKŠNE NAJ BODO PROMOCIJSKE AKTIVNOSTI V PRIHODNJE? .....	85
1.1.1	<i>Gradnja imidža</i> .....	85
1.1.2	<i>Neposredno pridobivanje TNI</i> .....	86
1.1.3	<i>Storitve za tuje investitorje</i> .....	87
1.1.4	<i>Izboljševanje investicijske klime</i> .....	87
1.2	KOMU TRŽITI: KDO SO CILJNI INVESTITORJI? .....	88
<b>7</b>	<b>ZAKLJUČEK</b> .....	<b>89</b>
<b>8</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>91</b>
<b>9</b>	<b>VIRI</b> .....	<b>94</b>
	<b>PRILOGE</b> .....	<b>2</b>

## SEZNAM SLIK IN TABEL

Slika 1: Prilivi TNI v svetu v obdobju 1985-2001, v milijardah USD.....	3
Tabela 1: Dejavniki, ki govorijo v prid vstopu tujega investitorja v obliki prevzema obstoječega podjetja .....	7
Tabela 2: Alternativni načini oskrbe trgov .....	8
Tabela 3: Dejavniki ameriških neposrednih naložb v tujini .....	17
Slika 2: UNCTAD-ova klasifikacija lokacijsko specifičnih dejavnikov države prejemnice, ki vplivajo na prilive TNI .....	18
Tabela 4: 10 najpomembnejših dejavnikov lokacijske odločitve tujih investitorjev po anketi Price Waterhouse .....	19
Tabela 5: 10 najpomembnejših dejavnikov lokacijske odločitve tujih investitorjev po anketi A.T. Kearney .....	19
Tabela 6: Pomembnost posameznih tržnih dejavnikov v različnih raziskavah .....	20
Tabela 7: Pomembnost posameznih stroškovnih dejavnikov v različnih raziskavah.....	21
Tabela 8: Pomembnost posameznih dejavnikov investicijske klime v različnih raziskavah ...	22
Tabela 9: Primerjava investicijskih spodbud v Sloveniji in izbranih državah .....	37
Slika 3: Promocijske dejavnosti po posameznih sklopih.....	42
Tabela 10: Aktivnosti gradnje imidža po posameznih API do leta 1988 .....	46
Tabela 11: Aktivnosti gradnje imidža v 101 API in delež v celotem proračunu API .....	47
Tabela 12: Aktivnosti neposrednega pridobivanja TNI po posameznih API do leta 1988 .....	49
Tabela 13: TNI v nekaterih bodočih članicah EU .....	67
Tabela 14: Tokovi, stanja in spremembe stanj TNI v Sloveniji v 1993-2000 .....	68
Tabela 15: Motivi tujih investitorjev v Sloveniji .....	70
Tabela 16: Obstoječe omejitve za TNI in časovni roki njihovega odpravljanja .....	71
Tabela 17: Cena industrijskih stavbnih zemljišč za nakup in cena najema obstoječih industrijskih objektov v Češki Republiki, na Madžarskem in v Sloveniji leta 1999 .....	80
Tabela 18: Neposredno pridobivanje TNI v obdobju 1996-2000.....	83

## SEZNAM KRATIC

ABA	Austrian Business Agency
AGPTI	Agencija RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije
API	agencija za promocijo investicij
BDP	bruto domači proizvod
BKPM	Investment Coordinating Board
BOI	Board of Investment
CINDE	Costa Rican Investment Promotion Programme
CMSR	Center za mednarodno sodelovanje in razvoj
CZK	oznaka za češko krono
DEM	oznaka za nemško marko
DDV	davek na dodano vrednost
DKP	diplomatsko-konzularno predstavništvo
EBRD	Evropska banka za obnovo in razvoj
EDB	Economic Development Board
EGAP	Czech Export Guarantee and Insurance Company
EIA	Estonian Investment Agency
EIB	Evropska investicijska banka
EIKAS	Estonian Investment and Trade Development Foundation
EU	Evropska unija
EUR	oznaka za euro
FDI	Foreign Direct Investment
FIAS	Foreign Investment Advisory Service
HUF	oznaka za madžarski forint
IBB	Invest in Britain Bureau
IDA	Industry Development Authority of Ireland
ICEP	Investment, Trade and Tourism Office
IEP	oznaka za irski funt
ITDH	Investment, Trade and Developemnt Organisation of Hungary
JNIP	Jamaica National Investment Promotion
LaLI	lastniško-lokacijsko-internalizacijske prednosti
LIS	Locate in Scotland
MDS	Mednarodni denarni sklad
MEHIB	Hungarian Export Credit Insurance Ltd.
MIDA	Malaysian Industrial Development Authority
MNP	multinacionalno podjetje
OECD	Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj
R&R	raziskave in razvoj
RS	Republika Slovenija
SIT	oznaka za slovenski tolar
STO	Svetovna trgovinska organizacija
TDI	Trade Development Institute of Ireland
TNP	transnacionalno podjetje
TNI	tuje neposredne investicije
UGPTI	Urad RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije
UL	Uradni list
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
USD	oznaka za ameriški dolar
USAID	United States Agency for International Development
WAIPA	World Association of Investment Promotion Agencies

# 1 Uvod

V svetu se vse bolj uveljavlja prepričanje, da tuje neposredne investicije (TNI) pozitivno prispevajo k razvoju države prejemnice, saj prinašajo kapital, opremo, tehnološka, menedžerska in druga znanja, dostop do distribucijskih kanalov v tujini itd. Zato si države prejemnice vse bolj prizadevajo pridobiti čim več TNI, predvsem takih, ki bi s seboj prinesle čim boljše razvojne učinke. Seveda pa TNI ne pridejo same od sebe, saj vlada v svetu močna konkurenca med državami za pridobivanje tujih investicij.

Navkljub vsesplošni liberalizaciji zakonodaje in politik do TNI v devetdesetih imajo države oziroma njihove vlade različen odnos do TNI ter se odločajo za bolj aktivne ali bolj pasivne politike do TNI. Vendarle pa lahko rečemo, da vse bolj prevladujejo aktivni pristopi.

Države, ki želijo voditi aktivno politiko do TNI oziroma se tržiti kot lokacija za TNI, morajo poznati strategije tujih investitorjev in dejavnike, ki opredeljujejo privlačnost države 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.

V zadnjih letih postajajo politike držav za pospeševanje TNI čedalje bolj agresivne, ker je konkurenca med državami prejemnicami čedalje močnejša. To velja predvsem za majhne države, ker so manj poznane in manj zanimive za večino podjetij, saj razpolagajo z manjšim trgom in z manj viri. Vendar morajo potencialni investitorji države prejemnice in njihove prednosti poznati, da lahko o njih kot potencialnih investicijskih lokacijah sploh razmišljajo, zato predvsem majhne države čedalje več vlagajo v promocijske aktivnosti, ki pa se razlikujejo od države do države.

Čeprav ima Slovenija kot lokacija za TNI določene prednosti v primerjavi s konkurenčnimi državami, so bili tokovi TNI v Slovenijo do nedavnega precej nizki. V zadnjih dveh letih so se sicer krepko povečali, vendar je šlo to povečanje predvsem na račun prevzemov, malo pa je bilo novih investicij. Slovenija je uvedla aktivnejšo politiko do TNI šele konec 90-ih, vendar njena strategija trženja države kot lokacije za TNI ni prinesla pričakovanih rezultatov, to je več novih investicij. Zato se zastavlja vprašanje, kaj je na tem področju mogoče storiti in kakšna naj bi bila prihodnja strategija trženja Slovenije kot lokacije za TNI.

Namen magistrskega dela je celovito preučiti pomen in možnosti trženja države kot lokacije za TNI in ugotovitve aplicirati na slovenske razmere ter izdelati predlog slovenske strategije trženja države kot lokacije za TNI. Slovenija se bo z vstopom v EU soočala s konkurenco drugih držav, ki si tako po pogojih poslovanja, zakonskem okviru in stopnji razvitosti

postajajo vse bolj podobne, s tem pa se izenačujejo tudi pogoji investiranja, ki jih diferencira politika trženja države kot lokacije za TNI. Cilj dela je torej ugotoviti: (i) kako pomembno je trženje države kot lokacije za TNI v sklopu dejavnikov priliva TNI, (ii) kakšne politike trženja imajo nekatere evropske države, ki so Sloveniji primerljive (po velikosti, stopnji razvoja, geografski lokaciji, članstvu v EU), (iii) kakšna je obstoječa slovenska politika trženja države in (iv) kakšna bi morala biti slovenska politika trženja države kot lokacije za TNI.

Pri delu bomo izhajali iz naslednjih osnovnih delovnih hipotez:

1. Trženje države ni med najpomembnejšimi dejavniki priliva TNI, je pa nujen sestavni del politike države do TNI in je neke vrste infrastrukturni pogoj za pritegnitev večjega obsega TNI.
2. Slovenija ima relativno skromno politiko trženja države kot lokacije za TNI.

Metodološki pristop v magistrskem delu temelji na naslednjih elementih:

- analiza in aplikacija obstoječih teoretičnih izhodišč trženja države kot lokacije za TNI,
- primerjalna analiza investicijskih spodbud kot elementa trženja države v izbranih državah (Madžarska in Češka Republika sta bili izbrani kot primera bodočih članic EU, ki so Sloveniji na področju pridobivanja TNI konkurenčne, Avstrija in Irska kot manjši državi članici EU, pri tem je prva sosednja država in možna tekmica, druga pa klasični primer uspešnega pridobivanja TNI),
- aplikacija ugotovitev obstoječih raziskav o TNI v Sloveniji na problem trženja države.

Delo je sestavljeno iz petih delov. Prvi del (2. poglavje) opredeljuje teoretični pogled na TNI, in sicer pojem TNI na splošno ter motive, ki vplivajo na odločitev vlad za vrsto politike do TNI na eni strani in motive, ki ženejo podjetja v investicije v tujino na drugi. Drugi del (3. poglavje) osvetljuje dejavnike, ki vplivajo na priliv TNI v državo prejemnico in na katere ta lahko delno tudi vpliva. Tretji del (4. poglavje) predstavlja vlogo in pomen trženja države kot lokacije za TNI, ki je del politike države do TNI; opisani so načini, izvajalci in strategije trženja, ki se jih poslužujejo države. Četrty del (5. poglavje) obravnava razmere za trženje TNI v Sloveniji: od trendov pritoka TNI, motivov obstoječih investorjev, prednosti Slovenije, deloma empiričnega opisa politike Slovenije do TNI in obstoječe trženjske strategije. V zadnjem, petem delu (6. poglavje), pa je podan predlog za prihodnjo strategijo trženja Slovenije kot lokacije za TNI.



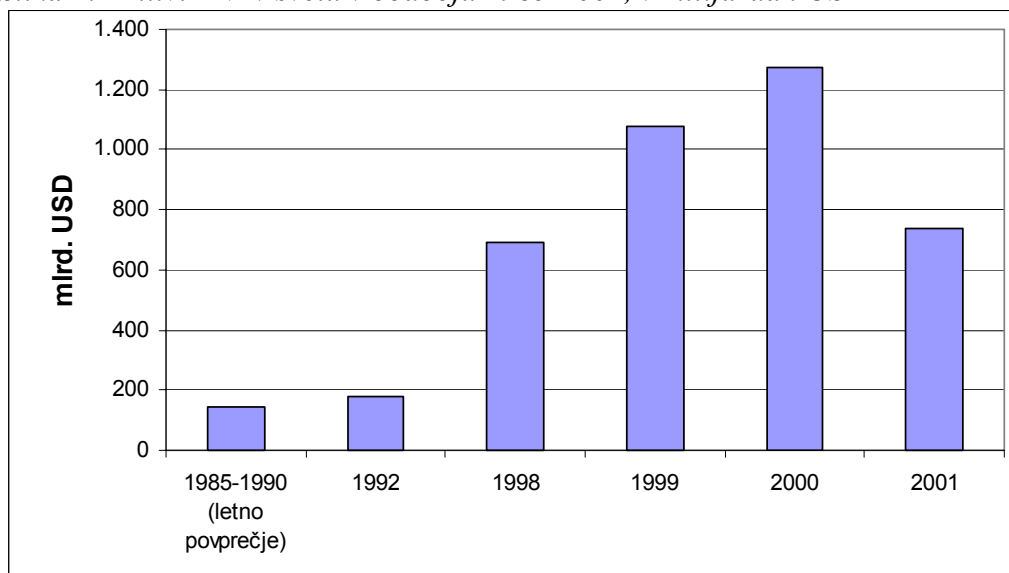
## 2 Tuje neposredne investicije (TNI)

### 2.1 Pojem in narava TNI

#### 2.1.1 Razmah TNI in razlogi zanj

Pomen TNI kot oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja je vse večji. Med leti 1986 in 1990 so tokovi TNI v povprečju rasli po 24,7% stopnji na leto, svetovni izvoz po 14,3% in za primerjavo svetovni BDP po 10,8% letni stopnji. Med leti 1991 in 1994 pa so bile povprečne letne stopnje rasti tokovi TNI 12,7%, svetovnega izvoza 3,8% in svetovnega BDP-ja 4,3% (UNCTAD, 1996b, str. 11).

Slika 1: Prilivi TNI v svetu v obdobju 1985-2001, v milijardah USD



Vir: UNCTAD, 1997b, str. 303; 1998b, str. 361; 2002b, str. 303

V razdobju 1985-90 so prilivi TNI v svetu znašali v povprečju 142 milijard USD in so vsako leto naraščali (UNCTAD, 1997b, str. 303). Če so leta 1992 prilivi TNI v svetu znašali 176 milijard USD, so leta 1998 zrasli na 693 milijard USD, leta 1999 že na 1,1 bilijon USD in leta 2000 na 1,3 bilijona USD (UNCTAD, 2001, str. 291). V letu 2001 so se prilivi TNI drastično zmanjšali v primerjavi z letom poprej, saj so znašali komaj 735 milijard USD (UNCTAD, 2002b, str. 303). Zmanjšanje tokov TNI v letu 2001 v veliki meri odraža padec v obsegu prekomejnih prevzemov in združitvev, ki so bili v zadnjih letih glavna pogonska sila izredno velikih tokov TNI. Po napovedih naj bi te združitve in prevzemi ostali nizki tudi v letu 2002 (v obdobju januar-julij 2002 je obseg prevzemov in združitvev v svetu znašal 222 milijard USD, kar je za 40% manj kot v istem obdobju lani), kar naj bi najverjetneje prispevalo k padanju tokov TNI tudi v letu 2002 (UNCTAD, 2002b, str. 3-4). Sicer pa so manjši tokovi TNI v zadnjih dveh letih predvsem posledica recesije svetovnega gospodarstva.

Zakaj se podjetja torej odločajo za TNI, čeprav podjetje investitor nosi pri TNI večja tveganja in obveznosti kot pri katerikoli drugi obliki mednarodnega udejstvovanja (Kotler, 1998, str. 416). Naraščanje pomena TNI izhaja iz njihove lastnosti, da omogočajo ohranjanje nadzora nad lastniško specifičnimi prednostmi, ki jih tuj investitor prenaša v tujino (Rojec, 1999, str. 66). Konkurenčnost podjetij čedalje bolj temelji na tehnologiji in znanjih, ki jih ni mogoče opredeliti. Vsem tem dejavnikom je skupno to, da so večinoma neprimerni za transakcije med neodvisnimi subjekti oziroma za prodajo na običajnem zunanjem trgu, zato jih njihovi lastniki prenašajo s transferji med kapitalsko povezanimi podjetji. Namesto da bi podjetje na primer prodalo z licenco določeno tehnologijo, raje prenese tehnologijo podjetju, v katerem ima kontrolni delež. S tem se izogne visokim transakcijskim stroškom sklepanja in uveljavljanja licenčne pogodbe ter nevarnosti, da bi kupec tehnologijo sam prodajal naprej.

Na porast TNI pa so v zadnjih desetletjih poleg gornje zakonitosti močno vplivali tudi naslednji faktorji:

- moderna informacijska in komunikacijska tehnologija je znatno zmanjšala stroške poslovanja na razdaljo in povečala možnost delitve proizvodnega procesa ter možnost njegove organizacije in koordinacije od daleč;
- visoki in naraščajoči stroški raziskav in razvoja (R&R) ter vse krajši življenjski cikel proizvoda zahtevajo hitro in mednarodno uporabo novih razvojnih dosežkov;
- pojav novih tekmecev, zlasti iz Azije, sili podjetja iz razvitih državah v zniževanje stroškov s pomočjo izgradnje mednarodnih proizvodnih mrež in v prodiranje na nove trge v tujih državah (Jungnickel in Koopman, 1996, str. 2).

### ***2.1.2 TNI kot oblika vlaganja kapitala***

TNI so le ena izmed oblik vlaganja kapitala v tujini. Poleg neposrednih investicij so tu še portfeljske investicije in krediti. Slednji prinašajo fiksen donos, tako pri neposrednih kot pri portfeljskih investicijah pa gre za vlaganje s spremenljivim donosom (Rojec, 1994, str. 25), hkrati pa je pri mednarodnih investicijah v primerjavi s krediti veliko večje tudi tveganje, ki gre predvsem na račun delovanja in upravljanja podjetja, v katerega je bil denar investiran (Huč, 2000, str. 4). Ob tej skupni značilnosti neposrednih in portfeljskih investicij pa med obema oblikama mednarodnega investiranja obstajajo bistvene razlike. Portfeljski investitor vlaga zgolj finančna sredstva, medtem ko gre pri neposrednih investicijah lahko za investiranje več komponent hkrati, poleg transferja finančnih sredstev predvsem še za transfer opreme in najrazličnejšega znanja (tehnološkega, poslovskega, marketinškega in drugega). Portfeljske investicije so tudi bolj nestanovitne od neposrednih investicij, saj lahko lastniki na borzi kadarkoli prodajo svoje delnice in svoj kapital premaknejo v drugo podjetje in/ali drugo državo. To je pri TNI mnogo težje. Pri portfeljskih investicijah gre za izraz zaupanja v obstoječe vodstvo in organiziranost podjetja, njihov cilj pa je udeležba pri dobičku ali korist z dvigom vrednosti kapitala (Dunning, 1993, str. 62). Portfeljski investitor ne želi ali ne more

vplivati na vodenje podjetja, katerega delnice je kupil. Tako je najpomembnejša značilnost neposrednih investicij, ki jih loči od portfeljskih investicij in vseh drugih mednarodnih tokov kapitala, aktivna vloga tujega investitorja, katerega cilj je pridobiti nadzor nad podjetjem in doseči določen vpliv pri upravljanju tujega podjetja, pri tem pa ima neposredni investitor dolgoročen odnos in trajen interes v podjetju (OECD, 1992, str. 4). Z uporabo TNI investitor zmanjša ekonomsko tveganje odtujitve njegovih specifičnih prednosti, ker TNI po definiciji dajejo kontrolo nad subjektom, v katerega je prenesel svoje lastniško specifične prednosti.

S pravnega vidika gre pri tujih investicijah, tako neposrednih kot portfeljskih, za vlaganja, ki jih izvaja subjekt, ki pripada določenemu pravnemu redu (na podlagi državljanstva, domicila ali sedeža), na območju nekega drugega pravnega reda s ciljem pridobitve določene premoženske koristi (Tratnik, 1999, str. 136). V plačilni bilanci države pa so tuje investicije vključene v finančnem računu in sicer kot neposredne investicije in kot portfeljske investicije, t.j. investicije v vrednostne papirje. Portfeljske investicije obsegajo nakup (oz. prodajo) dolžniških vrednostih papirjev (npr. obveznic) ali lastniških vrednostih papirjev, med katere sodijo delnice gospodarskih družb. V plačilni bilanci pa zajemajo tokovi TNI vsa sredstva, ki jih vlaga tuji investitor, bodisi sam, bodisi preko svoje podružnice. Ta sredstva so lahko neposredno vloženi kapital, reinvestirani dobički ali neto posojila od tujega investitorja oziroma njegove podružnice (OECD, 1992, str. 10). Tokovi TNI potekajo v obe smeri, v in iz države, zato se tudi TNI delijo na vhodne in izhodne. Mi se v tem delu posvečamo vhodnim TNI.

Do konca leta 1993 so države uporabljale različne kriterije za opredeljevanje TNI. Za potrebe statistike, da bi zagotovil mednarodno primerljivost podatkov, je Mednarodni denarni sklad (MDS) v peti izdaji svojih priporočil postavil kriterij 10% tuje udeležbe v kapitalu oziroma glasovalnih pravicah v podjetju kot mejo za ločevanje med portfeljskimi in neposrednimi investicijami. Ker pa to ne kaže vedno prave narave investicije, tudi MDS dopušča drugačno uvrstitev tuje investicije, če gre zaradi (ne)znatnega vpliva na upravljanje za očitne primere odstopanja od kriterija 10% (Banka Slovenije, 2001, str. 95). Na primer: tuji investitor ima sicer manj kot 10% delež v podjetju, je pa hkrati največji ali celo edini kupec njegovih izdelkov, kar lahko bistveno vpliva na upravljanje podjetja in ga je zato potrebno uvrstiti med neposredne investitorje.

Portfeljski investitorji so predvsem institucionalni investitorji (zavarovalnice, različni skladi ipd.), v manjši meri pa tudi mali investitorji. Neposredni investitorji pa so večinoma strateški partnerji oziroma podjetja iz iste ali povezane industrije. Lahko so posamezniki (fizične osebe), zasebna ali javna podjetja, skupine posameznikov ali podjetij, lahko pa tudi vlade, ki imajo neposredne investicije v podjetju, ki deluje v drugi državi<sup>1</sup> (OECD, 1992, str. 5).

---

<sup>1</sup> Tak primer je npr. podjetje OMV AG, ki je investiralo v slovenski Istrabenz in v katerem je imela avstrijska vlada še leta 1999 35% delež (Goldmann, 1999).

Kaj so torej TNI? V bistvu gre za ustanovitev ali prevzem podjetja v tujini, v katerega je investitor, ponavadi je to podjetje, poleg finančnih sredstev vložil še celo vrsto virov (oprema in različna znanja) in v katerem je z večinskim deležem v kapitalu vzpostavil nadzor nad upravljanjem.

### **2.1.3 Oblike vstopa**

Ko se določeno podjetje odloči, da bo na tuji trg vstopilo z neposredno investicijo, se mora odločiti, katera oblika vstopa je zanj najprimernejša: ustanovitev novega podjetja ali akvizicija.

**Nove 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 (Goricki, 2000, str. 5). Temu se tuji investitor lahko delno izogne, če skupaj z domačim partnerjem ustanovi novo skupno naložbo (Rojec, 1994, str. 125).

**Prevzem podjetja (akvizicija)** kot TNI 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 (Rojec, 1994, str. 123). Prednost tovrstne investicije v primerjavi z novo investicijo je za tujega investitorja v tem, da s prevzemom podjetja prevzame tudi že obstoječo strukturo, kar mu omogoča lažji in hitrejši vstop na trg. V svetovnih tokovih TNI vrednostno gledano prevzemi predstavljajo precej večji del kot nove investicije (UNCTAD, 2000, str. 16). Za akvizicijo kot strategijo vstopa na tržišče se najpogosteje odločajo podjetja v kemični in avtomobilski industriji ter bančništvu (A. T. Kearney, 1998, str. 20).

Izbor oblike vstopa tujega investitorja je v prvi vrsti odvisen od tega, ali na ciljnim trgu sploh obstaja primerno podjetje, ki bi ga tuji investitor lahko prevzel. Če je odgovor negativen, potem se bo tuji investitor odločil za novo investicijo. V primeru pozitivnega odgovora pa, je izbor odvisen od številnih dejavnikov. V nekdanjih socialističnih državah so se tuji investitorji raje odločili za novo investicijo predvsem takrat, kadar so jih skrbeli potencialni stroški prestrukturiranja prevzetega podjetja. Za prevzem pa so se odločali predvsem zaradi »nakupa obstoječega tržnega deleža« in »uporabe obstoječe distribucijske mreže« kot najpomembnejših razlogov, nekateri primeri pa so omenjali tudi »pridobitev specifične tehnologije« prevzetega podjetja (Business International, 1992, str. 7, 23). Raziskava o najpomembnejših dejavnikih izbora vstopa v obliki prevzema v štirih državah srednje in vzhodne Evrope, ki sta jo opravila Artisien-Maksimenko in Rojec (2001, str. 13-14), je

pokazala, da je pri odločitvi v prid prevzema prevladovala pridobitev določenih prednosti, ki jih je imelo prevzeto podjetje. Te prednosti zajemajo tržne dejavnike, strateške dejavnike, predhodno sodelovanje med domačim in tujim partnerjem in ugodne investicijske priložnosti. Relativen pomen teh dejavnikov je prikazan v *Tabeli 1*.

*Tabela 1: Dejavniki, ki govorijo v prid vstopu tujega investitorja v obliki prevzema obstoječega podjetja; rezultati ankete v izbranih državah*

Dejavnik	Ocena pomembnosti (najmanj: 1, največ: 3) <sup>1</sup>				
	Češka	Madžarska	Slovenija	Poljska	Skupaj
Pridobitev domačega tržnega deleža prevzetega podjetja	2,0	2,2	2,1	2,0	2,1
Pridobitev tržnega deleža prevzetega podjetja v tujini	1,4	1,7	1,9	1,3	1,5
Pridobitev distribucijske mreže prevzetega podjetja	1,6	1,8	1,6	1,9	1,7
Pridobitev blagovne znamke prevzetega podjetja	1,6	1,9	1,1	1,6	1,6
Pridobitev dobaviteljske mreže prevzetega podjetja	1,5	1,4	1,1	1,1	1,3
Prednost pridobitve vključitve prevzetega podjetja v domače gospodarstvo	1,9	1,8	1,1	2,0	1,9
Ustreznost prevzetega podjetja	2,2	2,4	2,9	2,3	2,4
Ugodna cena prevzetega podjetja	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Stroški nakupa in prestrukturiranja prevzetega podjetja nižji kot nova investicija	2,4	2,2	2,5	2,5	2,4
Kapitalska intenzivnost operacije	1,5	2,0	1,4	1,6	1,6
Enostavni postopki privatizacije	1,3	1,7	1,0	1,4	1,3

*Vir: Artisien-Maksimenko in Rojec (2001, str. 14), lastna anketa avtorjev*

*Opomba: <sup>1</sup> Povprečne ocene izhajajo iz lestvice ocen: (1) nepomembno, (2) pomembno, (3) zelo pomembno*

## 2.2 Determinante TNI

Kdaj in zakaj prihaja do TNI kot oblike mednarodnega ekonomskega udejstvovanja podjetij? Velike spremembe v mednarodnem ekonomskem udejstvovanju po II. svetovni vojni so zamajale dotedanjo teorijo mednarodne trgovine, ki je temeljila na predpostavkah popolne konkurence in identičnih proizvodnih funkcijah v različnih državah, ker ni mogla razložiti TNI, ki so tedaj začele skokovito rasti. Razvoj teorije TNI je šel v smeri, katere osnovno izhodišče je oligopolna tržna struktura, zato se današnja teorija TNI tudi imenuje oligopolna teorija tujega neposrednega investiranja (Lall in Streeten, 1977, str. 28), ki zajema vrsto pristopov, ki se med seboj dopolnjujejo. Razvoj glavne smeri oligopolne teorije TNI je šel najprej v iskanje specifičnih (lastniških) prednosti podjetij, ki neposredno investirajo v tujino, ki sta jih raziskovala predvsem Hymer in Kindleberger. Ker se je izkazalo, da to ne zadošča za razlago procesa neposrednega investiranja v tujino, so bile v teorijo vključene tudi lokacijsko specifične prednosti proizvodnje v posameznih državah in vključen je bil koncept

internalizacije trga<sup>2</sup> kot nasprotje menjavi proizvodov in proizvodnih dejavnikov (oz. virov specifičnih prednosti podjetij) s posredovanjem trga. Tako za obstoj specifičnih lastniških prednosti podjetij kot za smiselnost internalizacije je nujna predpostavka, da ne obstajajo popolni, ustrezni in učinkoviti trgi (Rojec, 1994, str. 39). Če bi imeli situacijo popolne konkurence, podjetja ne bi mogla imeti nobenih »trajnih« specifičnih lastniških prednosti; če pa bi imeli učinkovite trge virov specifičnih lastniških prednosti, podjetja ne bi mogla dosežati višjih rent z internalizacijo kot s prodajo ali oddajo svojih lastniških prednosti na »zunanjih« trgih. Dunning je povezal predhodne ločene teorije o mednarodnem udejstvovanju podjetij v različnih oblikah v celoto, ki tvori eklektično paradigmo mednarodnega udejstvovanja podjetij oziroma t.i. LaLI (**l**astniške, **l**okacijske in **i**nternalizacijske prednosti)<sup>3</sup> paradigmo, ki je danes najširše sprejeta razlaga mednarodnega ekonomskega udejstvovanja podjetij.

Osnovno izhodišče eklektične paradigme je, da so portfeljski (pogodbeni) transfer virov (npr. licenčni sporazumi), izvoz in proizvodnja v tujini, ki se financira z neposredno investicijo, torej TNI, alternativne oblike ekonomskega udejstvovanja podjetja v tujini oziroma alternativni načini nastopanja na tujih trgih. Osnovno logiko delovanja eklektične paradigme prikazuje *Tabela 2*.

*Tabela 2: Alternativni načini oskrbe trgov*

Način oskrbe trgov	Lastniške prednosti (Zakaj?)	Prednosti internalizacije (Kako?)	Lokacijske prednosti (Kje?)
Pogodbeni transfer virov	Da	Ne	Ne
Izvoz	Da	Da	Ne
TNI	Da	Da	Da

*Vir: Rojec in Bučar, 2001*

Osnovna predpostavka eklektične paradigme je, da za kakršenkoli način mednarodnega udejstvovanja podjetje potrebuje neke lastniško specifične prednosti, ki jih drugi nimajo. S temi prednostmi več kot kompenzira inherentne prednosti domačih podjetij v vsaki državi, ki izhajajo iz tega, da domača podjetja bolje poznajo poslovne navade, pravni in institucionalni okvir poslovanja, okus domačih potrošnikov, jezik, imajo zveze z administracijo itd. Če podjetje torej nima nekih lastniških prednosti, ne more konkurirati domačim podjetjem na njihovih trgih. Lastniško specifične prednosti izhajajo iz notranjih značilnosti in sposobnosti podjetja, po katerih se to razlikuje od svojih tekmecev. Prednosti so lastniške, ker lahko podjetje, ki jih ima, drugim formalno ali neformalno prepreči dostop do njih. **Lastniško specifične prednosti** so tako stvari in pravice, ki jih določeno podjetje poseduje oziroma ima do njih prednostni dostop, hkrati pa njemu konkurenčna podjetja teh stvari in pravic nimajo

<sup>2</sup> Utemeljil jo je že Coase, najbolj sistematično pa sta jo s TNI povezala Buckley in Casson (Rojec, 1994, str. 44-45)

<sup>3</sup> Slovenski prevod iz angleščine OLI (**o**wnership, **l**ocation and **i**nternalization advantages) je prevzet po Svetličiču (1996, str. 269)

ali jih imajo pod slabšimi pogoji (Dunning, 1981, str. 1). Večina avtorjev postavlja tehnologijo na prvo mesto med lastniško specifičnimi prednostmi, kamor uvrščajo tako tehnično in drugo znanje kot tudi različne informacije ter znanja o trženju in upravljanju, seveda pa gre za znanja, ki so že spremenjena v praktično, komercialno uporabno obliko (Rojec, 1994, str. 41). Dunning (1993, str. 80-81) loči v grobem dve vrsti lastniško specifičnih prednosti: (i) prednosti, ki izhajajo iz lastninskih pravic in/ali neopredmetenih sredstev, in (ii) prednosti, ki izhajajo iz minimiziranja transakcijskih stroškov t.j. sposobnost podjetja, da koordinira številne in geografsko razpršene aktivnosti ter da pride do dobička zaradi razpršenosti tveganja.

Lastniško specifične prednosti lahko podjetje uporabi v svoji proizvodnji ali pa jih proda na trgu oziroma s pogodbo (npr. licenčno) odda drugim v najem. Kaj bo storilo, nam pove koncept internalizacije, ki pravi, da bo podjetje samo uporabilo svoje specifične prednosti (s proizvodnjo doma in izvozom ali s proizvodnjo v tujini preko TNI) in jih ne bo pogodbeno (s prodajo ali oddajo) preneslo na druge takrat, kadar je zunanji trg neučinkovit. To pomeni, da se izkoriščanje lastniško specifičnih prednosti ne bo odvijalo preko »zunanjega« trga, temveč s pomočjo notranjih mehanizmov samega podjetja (Hood and Young, 1979, str. 55). Z vidika TNI je pomembno, da internalizacija omogoča mednarodni prenos vseh faz proizvodnje (od inovacij do proizvoda) in istočasno ohranja lastništvo nad lastniško specifičnimi prednostmi, ki so bile prenesene, medtem ko trg tega ni sposoben (Svetličič, 1985, str. 241). **Internalizacijske prednosti** podjetja se torej nanašajo na zmožnost podjetja, da ne proda svojih lastniško specifičnih prednosti oziroma pravice nad njihovo uporabo, temveč z njihovo uporabo samo ustvarja dodano vrednost (Dunning, 1993, str. 79).

Če se podjetje torej odloči, da bo samo izkoriščalo svoje lastniško specifične prednosti oziroma jih bo internaliziralo, ima z vidika mednarodnega udejstvovanja dve možnosti: proizvodnjo doma in izvoz ali pa proizvodnjo v tujini. V primeru, da lokacijsko specifične prednosti govorijo v prid domače države, se bo podjetje odločilo za proizvodnjo doma in izvoz. Če pa govorijo v prid tuje države, bo podjetje proizvodnjo preneslo v tujino bodisi delno, bodisi v celoti glede na lokacijske prednosti tuje države (Dunning, 1993, str. 79). Izbiro podjetja eklektična teorija pojasnjuje z vključitvijo koncepta **lokacijsko specifičnih prednosti**, ki se nanašajo na državo in jih ni mogoče prenašati. Gre za naravne lokacijske prednosti (npr. razpoložljivost surovin, energije oz. proizvodnih dejavnikov itd.), vključujejo pa tudi kulturne, pravne, politične, institucionalne prednosti, vladno politiko in celotno tržno strukturo (Svetličič, 1996, str. 270). Glede na te prednosti se določene države pokažejo kot prednostne lokacije za določene proizvodnje prednost pred drugimi državami.

Bistvo eklektične teorije za razlago TNI je torej naslednje: do TNI pride takrat, ko ima podjetje lastniško specifične prednosti in ko obstajajo prednosti internalizacije ter ko lokacijsko specifične prednosti govorijo v prid proizvodnje v tujini.

### 2.3 Tipi TNI glede na osnovno motivacijo tujih investitorjev

V kontekstu te osnovne logike TNI imajo investitorji različne konkretne motive za investiranje v tujini. 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 (Rojec, 1994, str. 105 in Svetličič, 1995, str. 195). Glede na motive ločimo različne vrste TNI. V literaturi poznamo predvsem dve delitvi TNI glede na motivacijo tujih investitorjev.

V *menadžment literaturi* (Behrman, 1972;<sup>4</sup> Porter, 1986; Dunning, 1993) se največ uporablja kategorizacija, ki jo je razvil Dunning (Rojec, 2000b, str. 131), ki razlikuje med TNI, ki jih motivirajo:

- naravni viri (»natural resource seeking FDI«),
- trgi (»market seeking FDI«),
- možnosti učinkovitejše proizvodnje (»efficiency seeking FDI«),
- dolgoročni strateški cilji (»strategic asset or capability seeking FDI«) (Dunning, 1993, str. 56-63).<sup>5</sup>

**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 TNI gre v izvoz, predvsem na trge industrijsko razvitih držav. Dunning (1993, str. 56) loči še tri glavne podkategorije TNI, 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, menedžersko in trženjsko znanje ter organizacijske sposobnosti.

**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 TNI 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 TNI: (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

---

<sup>4</sup> Behrman Jack N.: The Role of International Companies in Latin America: Autos and Petrochemicals. Lexington, MA : Lexington Books, 1972;

<sup>5</sup> Dunning (1993, str. 61) omenja tudi druge motive za TNI, ki ne sodijo v nobeno od naštetih kategorij, kot so ubežne, podporne in pasivne investicije, vendar jih v tej nalogi ne bomo podrobneje obdelali, ker niso čisto tipične TNI.



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 (1998, str. 19), kaže, da je bilo pretežno na trg države prejemnice usmerjenih več kot dve tretjini (67,6%) vseh projektov.

**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 TNI 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 ravnijo dohodkov izkoriščajo prednosti ekonomij obsega in drugih proizvodnih dejavnikov, hkrati pa izkoriščajo tudi razlike v okusih uporabnikov in v dobaviteljskih kapacitetah.

**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)<sup>6</sup> – investitorja. V Sloveniji je primer strateške TNI prevzem Leka s strani Novartisa. Podobno kot TNI, ki iščejo učinkovitejšo proizvodnjo, želijo tovrstne TNI pridobiti s skupnim upravljanjem raznolikih dejavnosti in kapacitet, ali obratno s skupnim upravljanjem podobnih dejavnosti in kapacitet v različnih gospodarskih okoljih.

Seveda se motivi velike večine tujih investorjev prepletajo, zato imajo njihove investicije lastnosti različnih zgoraj omenjenih kategorij. Hkrati se lahko z razvojem podjetja motivi sčasoma tudi spremenijo (Dunning, 1993, str. 56). Podjetje, ki je na primer najprej investiralo v tujino, da bi si zagotovilo dostop do trgov, sčasoma želi izboljšati svoj položaj na globalnem trgu z izboljšanjem svoje učinkovitosti ali s pridobitvijo novih virov konkurenčnih prednosti.

---

<sup>6</sup> Pod pojmom multinacionalnega (MNP) ali transnacionalnega (TNP) podjetja razumemo tista podjetja, ki izvajajo v tujini tuje neposredne investicije in imajo v lasti oziroma nadzorujejo dejavnosti, ki oplajajo vrednost v več kot eni državi (Dunning, 1993, str. 3). V literaturi o TNI se za podjetja, ki investirajo v tujino, uporabljajo različni izrazi, kot so: transnacionalna, multinacionalna, večnacionalna, globalna, mednarodna, nadnacionalna podjetja (korporacije, firme, družbe, koncerni itd.). Po Svetličiču (1985, str. 167-174) vsebini samega pojava najbolj ustreza izraz transnacionalno podjetje, ki kaže na to, da gre za delovanje prek nacionalnih meja, a hkrati odločanje v veliki meri ostaja na nacionalni ravni v državi matičnega podjetja, izraz podjetje pa je najverjetneje najbolj nevtralen, čeprav s pravnega vidika morda ni najbolj točen. Mi bomo v tem delu uporabljali izraza MNP in TNP izmenično, misleč isto vrsto podjetij. Pri tem se bomo držali izrazov, kot jih uporabljajo avtorji, na katere se sklicujemo.

**Literatura, ki temelji na novi teoriji mednarodne trgovine** (Caves, 1971; Markusen, 1995; Lankes in Venables, 1996<sup>7</sup>) glede na motiv tujih investorjev razlikuje med (i) tržno usmerjenimi oziroma horizontalnimi in (ii) na razlikah v faktorskih stroških temelječih oziroma vertikalnimi TNI (Rojec, 2000b, str. 131-132). Razlika med njima je najočitnejša pri organizaciji proizvodnje na tujem, ki je bistveno odvisna od »horizontalnosti« oziroma »vertikalnosti«. Pri **horizontalnih TNI** se celotni proizvodni proces podvoji v vsaki državi prejemnici, v kateri tuji investitor ustanovi svoje podružnice, ki proizvajajo za svoje domače trge. Podružnice v različnih državah trgujejo le z matičnim podjetjem, med seboj pa skorajda ne. Pri **vertikalnih TNI** se posamezne proizvodne operacije odvijajo v medsebojno povezanih podružnicah v večih državah, od katerih vsaka prispeva svoj delež h končnemu izdelku. Tovrstne TNI zahtevajo mednarodno specializacijo, kajti proizvodnja v matičnem podjetju podružnice ne podvajajo, pač pa jo dopolnjujejo. Vse podružnice so tako vključene v enoten sistem, trgujejo pa tako med seboj kot z matičnim podjetjem, kar vpliva na relativno veliko usmerjenost podružnic v izvoz (UNCTAD, 1996b, str. 123-125). Pri vertikalnih TNI se tuji investitor odloči za ustanovitev podružnice v določeni državi, ker ima ta najbolj ustrezno kombinacijo proizvodnih dejavnikov (delo, kapital in naravne vire), ki so potrebni za proizvodnjo določenega izdelka oziroma segmenta tega izdelka (Michalet, 1997, str. 2).

## 2.4 Razvojni učinki TNI na državo prejemnico

Temeljno vprašanje pri obravnavi TNI s stališča države prejemnice je, ali TNI pospešujejo ali zavirajo njeno gospodarsko rast in razvoj, ali pa je njihov vpliv nevtralen. Ker gre pri TNI za celo paleto različnih učinkov, ki so med seboj tesno prepleteni, je natančno merjenje posameznih vplivov nemogoče, možno pa jih je ocenjevati. V literaturi je mogoče najti najrazličnejše vidike ocenjevanja učinkov TNI na gospodarstvo države prejemnice, ki jih je mogoče razdeliti na tri osnovne skupine:

1. Mikroekonomski učinek oz. učinek na rast in produktivnost prevzetega ali novo ustanovljenega 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 (Damijan et al., 2002).

S podjetniškega vidika so najpomembnejši mikroekonomski učinki, ki vplivajo na alokacijsko in industrijsko (tehnično) učinkovitost domačega gospodarstva. Alokacijska učinkovitost se nanaša na medpanožno prestrukturiranje, industrijska (tehnična) učinkovitost pa na

---

<sup>7</sup> Caves Richard E.: International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment. *Economica*, b.k., 38(2), 1971, 1-27; Markusen James R.: The Boundaries of Multinational Enterprises and the Theory of International Trade. *Journal of Economic Perspectives*, b.k., 9(2), 1995, 169-189; Lankes Hans Peter, Venables A.J.: Foreign Direct Investment in Economic Transition: The Changing Pattern of Investment. *Economics of Transition*, b.k., 4(2), 1996, 331-347.

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 (Koo, 1993;<sup>8</sup> v Rojec in Šušteršič, 2002, str. 81). 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., 2002).<sup>9</sup>

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 »spillover« učinkov, to je od vpliva TNI na produktivnost dela in kapitala domačih podjetij (Damijan et al., 2002). 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, 1999, str. 67). Empirične analize nakazujejo, da TNI dejansko pozitivno vplivajo tako na rast dohodka kot na produktivnost proizvodnih faktorjev v državah prejemnicah.<sup>10</sup>

Kako torej sumirati razvojne učinke TNI za države prejemnice? Svetličič (1996, str. 354) je učinke TNI poenostavljeno opisal kot naslednje sosledje: *»Oblikovanje kapitala s pomočjo TNI ima pogosto obliko priliva nove, modernejše tehnologije. To vpliva na dvig produktivnosti in krepitev tehnoloških sposobnosti. Rezultat je širitev asortimana izdelkov in izboljšanje njihove kakovosti, tako da lažje najdejo kupce na tujih trgih. TNI s tem pospešujejo izvoz. S pomočjo zunanje trgovine se okrepi specializacija in s tem donosi od ekonomij obsega. Izboljša se alokacija proizvodnih tvorcev. Končni izid je okrepitev konkurenčnosti. Zaradi povezanosti vseh učinkov pride do njihove sinergije. Ravno tako pomembni kot vsi navedeni neposredni učinki so posredni učinki delovanja transnacionalnih podjetij na preostalo gospodarstvo s pomočjo demonstracijskih učinkov.«*

Ugotovimo lahko, da TNI same po sebi nujno ne pospešujejo gospodarske rasti in razvoja, temveč so njihovi učinki odvisni predvsem od države prejemnice in njene sposobnosti, da

---

<sup>8</sup> Koo Bohn-Young: Foreign Investment and Economic Performance in Korea. Lall Sanjaya, ed., Transnational Corporations and Economic Development (The United Nations Library on Transnational Corporations). London and New York: Routledge, 1993, str. 288-313

<sup>9</sup> Za podrobnejši pregled študij o vplivu TNI na produktivnost podjetij glej v Damijan et al., 2002.

<sup>10</sup> Podrobneje o tem v Damijan et al., 2002.

akumulira pozitivne »spillover« učinke, ki jih prinašajo tuja podjetja.

## 2.5 Odnos in tipi politik do TNI

Odnos, ki ga ima danes večina držav prejemnic do tujih investitorjev, seveda ni nastal čez noč. Pravzaprav moramo govoriti o odnosu med državami prejemnicami in tujimi investitorji, saj gre za partnerje v isti navezi. Odnos med njimi je Segafi-Nejad (1995;<sup>11</sup> v Svetličič, 1996, str. 279) razdelil na naslednja obdobja:

1. Obdobje »laissez faire« (od 1900 do 60-tih let XX. stoletja), v katerem je prevladovalo izkoriščanje surovin, odgovornost TNP do lokalnih vlad pa je bila šibka.
2. Obdobje enostranske restriktivnosti (70. leta XX. stoletja), v katerem so države prejemnice uvajale vrsto omejevalnih ukrepov za poslovanje TNP, vlade držav prejemnic in TNP so se medsebojno obtoževale za zlorabe, zaupanje je bilo na nizki ravni.
3. Obdobje liberalne tekmovalnosti (80. in 90. leta XX. stoletja), ko je prišlo do liberalizacije zakonov o TNI, države medsebojno tekmujejo v privabljanju TNI.
4. Prihajajoče obdobje multilateralnega režima: zametki multilateralnega urejanja TNI že obstajajo v dokumentih Organizacije za ekonomsko sodelovanje in razvoj - OECD, v režimu Svetovne trgovinske organizacije - STO in v pripravah na Multilateralni sporazum o investicijah.<sup>12</sup>

Vprašanje je, kdaj, če sploh, bo nastopilo četrto obdobje, saj so pogajanja o Multilateralnem sporazumu o investicijah propadla leta 1998 (UNCTAD, 1999, str. 128). Kakorkoli že, v tretjem obdobju, ki še traja, so vlade držav prejemnic začele gledati širše na stroške in koristi TNI in predvsem na vpliv MNP pri vključevanju v svetovno gospodarstvo. Hkrati pa so tudi MNP začela upoštevati dejstvo, da njihove globalne strategije ne delujejo vedno v korist vsake države, kjer delujejo. Torej, tako menedžerji kot državni uradniki so se začeli zavedati, da mora iti sodelovanje v korist obeh strani in ne v iskanje koristi le za svojo stran (Dunning, 1993, str. 554-559).

Politike, s katerimi želijo vlade držav prejemnic vplivati na tuje investitorje, so odvisne predvsem od obsega in narave dotedanjega prispevka tujih podružnic h gospodarskemu razvoju države in od možnosti za alternativno uporabo njenih virov, npr. naravnih, človeških, kapitalskih itd. (Rojec, 1994, str. 223). V praksi danes ni države, ki bi tujim investicijam dopuščala popolno svobodo oziroma jih zakonsko prepovedovala. Dunning (1993, str. 561-566) je z vidika odnosa in politike do TNI identificiral štiri pristope oziroma skupine držav:

---

<sup>11</sup> Segafi-Nejad Tagi: Transnational Corporations – Host Country Relations and the Changing Foreign Direct Investment Climate: Toward 2000. The International Trade Journal, b.k., IX (1995) 1

<sup>12</sup> Ideja je bila, da bi Multilateralni sporazum o investicijah (Multilateral Agreement on Investment) prek Svetovne trgovinske organizacije postal univerzalen institut urejanja mednarodnih investicijskih tokov, ki bi temeljil na načelu nacionalne obravnave TNI in klavzule največjih ugodnosti. Bil naj bi obvezujoč instrument, vseboval pa bi učinkovite mehanizme za udejanjanje, vključno z mehanizmom razreševanja sporov. V bistvu bi utrdil in okreplil določila sedanjih instrumentov (dosedaj veljajo le med državami OECD), vendar bi bil posebna celovita mednarodna pogodba, ki bi pokrivala vse sektorje (Svetličič, 1996, str. 129).

1. *Neintervencionistični pristop* k politiki do TNI označuje osredotočenost na pospeševanje TNI, zlasti tam, kjer so prepričani, da bo to dvignilo industrijsko konkurenčnost. Nadzora in operativnih zahtev<sup>13</sup> je malo. Danes v skupino držav z neintervencionistično politiko do TNI sodi velika večina držav. Bistvena značilnost tega pristopa je, da so države prepričane, da tržni mehanizmi skupaj z ustrezno makroekonomsko in makroorganizacijsko politiko zagotavljajo želene ravni in vrste TNI. Predvideva se, da bo obnašanje tujih podružnic skladno z nacionalnimi interesi držav prejemnic.
2. *Pristop strukturnega prilagajanja in izboljševanja* je poudarjal namen države prejemnice po vključevanju politike do TNI (vhodnih in izhodnih) v strategije na posameznih področjih ekonomske politike, zlasti na področju prestrukturiranja ekonomskih aktivnosti in razvoja domačih virov in sposobnosti. V preteklosti sta v to skupino sodili npr. Japonska in Južna Koreja (Rojec, 1994, str. 227), ki pa sta danes spadata bolj v prvo skupino.
3. *Selektivni pristop k tujim investicijam* je omejeval TNI le na določene sektorje, spodbude in regulativa pa so bile usmerjene v zagotavljanje usklajenosti TNI z nacionalnimi gospodarsko političnimi in kulturnimi cilji. Bolj očiteno je bil nadzor nad TNI kot pa pospeševanje. Države s tem pristopom so bile na nižji stopnji razvoja kot države iz prve in druge skupine (Rojec, 1994, str. 227). Ta pristop so v 60-ih in 70-ih letih uporabljale države v razvoju (Latinska Amerika, Subsaharska Afrika) z uvozno nadomestno politiko na področju TNI.
4. *»Kontrolni« pristop k tujim investicijam* je bil podoben selektivnemu pristopu, vendar je bil nadzor nad tujimi investicijami precej strožji s številnimi administrativnimi postopki pri ustanavljanju podružnic in pri prevzemih obstoječih podjetij. Države s takim pristopom so bile tudi bolj naklonjene manjšinskim tujim deležem v domačih podjetjih. Ta pristop so uporabljale države, ki so dajale tržnemu mehanizmu le omejeno svobodo in so težile k ekonomski avtonomnosti in samozadostnosti. TNI so bile tako dobrodošle predvsem v vlogi »inštruktorja« in prinašalca potrebnih tujih virov. Države s tem pristopom so bile nekdanje tudi socialistične države srednje in vzhodne Evrope.

Konec 80-ih, še posebej pa v 90-ih letih XX. stoletja, je velika večina držav liberalizirala svojo politiko do TNI, zato lahko danes večinoma govorimo le še o neintervencionističnem pristopu in deloma pristopu strukturnega prilagajanja, le izjemoma, če sploh, pa še o selektivnem pristopu. Da so države prejemnice spremenile svoj odnos in politiko do TNI, so pripomogle splošne razvojne in gospodarske spremembe, globalizacija oziroma vse večje odpiranje nacionalnih gospodarstev svetovni konkurenci in njihova rastoča soodvisnost, spremembe v naravi ekonomskih politik, ogromne politične spremembe ter hitra rast TNI (Rojec, 1994, str. 224-225).

---

<sup>13</sup> Najpogostejše operativne zahteve oziroma zahteve o "obnašanju" tujih investitorjev so se nanašale na delež proizvodnje/celotnih prodaj, ki naj bi jih enota tuje investicije izvozila, in na delež domačih imputov, ki naj bi jih uporabljala enota tuje investicije v svoji proizvodnji (Rojec, 1994, str. 245). Gre za operativne zahteve, da se tuja investicija sploh dovoli, ki jih skorajda ni več, medtem ko operativne zahteve kot pogoj za dodeljevanje spodbud še obstajajo.

Kljub spremembam v odnosu do TNI se države vse premalo zavedajo, da morajo za pritegnitev razvojno perspektivnih projektov TNI uveljaviti jasno industrijsko politiko in trgovinsko politiko kot politiko do TNI, hkrati pa morajo biti te med seboj usklajene (Kotler et al., 1997, str. 183). V delu se osredotočamo na politiko do TNI.

### **3 Lokacijsko specifične prednosti kot dejavniki TNI**

Za lokacijsko specifične prednosti, ki so v LaLI paradigmi opredeljene kot neprenosljive lastnosti držav, smo že dejali, da so eden izmed objektivnih dejavnikov neposrednega tujega investiranja, ki jih potencialni tuji investitorji subjektivno doživljajo. Ali bo tuji investitor realiziral svojo osnovno motivacijo za TNI in v kateri državi, je odvisno od ustreznega okvira za investicijo v državi prejemnici, ki je sestavljen iz niza dejavnikov. V pričujočem poglavju bomo te elemente obravnavali, ker so lokacijsko specifične prednosti edine izmed trojice determinant TNI po eklektični paradigmi, na katere lahko država vsaj delno neposredno vpliva (UNCTAD, 1998b, str. 90).

Klasifikacijo lokacijsko specifičnih prednosti oz. dejavnikov TNI<sup>14</sup> na splošno povzemamo po Dunningu (1993, str. 137-181), ki je analiziral niz raziskav o dejavnikih TNI, ki se nanašajo na lokacijske specifične prednosti, in so bile narejene na osnovi vprašalnikov in/ali intervjujev (glej *Tab. 3*, na str. 17). Čeprav Dunning pravi, da v večini teh raziskav ni postavljene ločnice med motivi in dejavniki za aktivnosti MNP, smo izbrali to klasifikacijo za osnovo, ker služi kot dobro izhodišče za opis dejavnikov, ki opredeljujejo državo prejemnico z vidika TNI. Dunningovo klasifikacijo lokacijsko specifičnih dejavnikov TNI bomo nadgradili z novejšo UNCTAD-ovo klasifikacijo (1998b, str. 91), iz katere pa ni razvidna pomembnost posameznih dejavnikov (glej *Slika 2*, na str. 18). Zato bomo analizirali tudi novejše raziskave svetovalnih hiš Business International (1992), Price Waterhouse (1995, v Rojec, 2001b, str. 40) (glej *Tab. 4*, na str. 19) in A.T. Kearney (1998) (glej *Tab. 5*, na str. 19) o dejavnikih lokacijskih odločitev tujih investitorjev.

---

<sup>14</sup> V nadaljevanju bomo namesto izraza lokacijsko specifične prednosti, ki je sicer bolj natančen, iz praktičnih razlogov raje uporabljali besedo dejavnik.

Tabela 3: Dejavniki ameriških neposrednih naložb v tujini<sup>1</sup>, Dunningov sumarni pregled izbranih analiz posameznih avtorjev.

	Tuje naložbe nasploh					Naložbe v določenih deželah			
	Robinson <sup>2</sup>	Behrman	Basi <sup>3</sup>	Kolde	Forsyth /a/ <sup>4</sup>	Avstrija	Nova Zeland.	Škotska	Irski
						Brash	Deane	Forsyth /b/ <sup>4</sup>	Andrews
Leto objave	1961	1962	1966	1968	1972	1966	1972	1972	1972
Število podjetij v vzorcu	205	72	214	104	105	100	139	105	80
<b>Tržni dejavniki</b>									
Velikost trga	262 <sup>5</sup>	-	141	-	-	-	21	-	-
Rast trga		19	158	7	82	89		14	28
Ohranitev tržnega deleža	130	-	126	12	35	-	30	6	-
Pospeševanje izvoza matičnega podjetja	-	1	-	-	2	-	-	1	-
Vzdrževanje tesnega stika s kupci	-	7	-	-	5	-	15	9	-
Nezadovoljstvo z obstoječimi tržnimi ukrepi	-	3	25		-	-	-	-	-
Izvozna baza	104	3	-	-	-	30		-	39
	469	33	425	44	124	119	66	30	57
<b>Trgovinske ovire</b>									
Trgovinske ovire	130		-	21	28	78	76	-	11
Preference potrošnikov za domače izdelke	-	14	-	-	1	24	-	-	-
	130	14	-	21	29	102	76	-	11
<b>Stroškovni dejavniki</b>									
Bližina virov	-	-	-	-	3	-	14	2	-
Razpoložljivost delovne sile	209	-	- <sup>6</sup>	-	-	-	-	53	-
Razpoložljivost surovin	-	12	114	-	-	-	7	-	-
Razpoložljivost kapitala – tehnologije	-	-	78	-	-	-	-	11	-
Nižji stroški delovne sile	79	-	103	-	-	-	-	18	-
Nižji ostali stroški	-	7	-	20	-	11	-	-	40
Nižji transportni stroški	-	-	-	-	-	22	-	18	-
Finančne spodbude vlade	50	-	-	-	1	13	-	52	45
Ugodnejša raven stroškov (manj inflacije)	-	-	134	-	-	-	14	-	-
	338	19	429	20	4	46	35	154	85
<b>Investicijske klima</b>									
Splošni odnos do TNI	- <sup>7</sup>	-	145	6	-	-	10	-	-
Politična stabilnost	115	-	159	-	-	-	-	-	-
Omejitve lastništva	20	-	-	-	-	-	-	-	-
Tečajna regulativa	105 <sup>8</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-
Stabilnost tečaja		-	151	-	-	-	-	-	-
Davčna struktura	-	-	131	4	-	-	-	-	-
Poznavanje države prejemnice	-	-	100		-	-	-	-	-
	240	-	686	10	-	-	10	-	-
<b>Splošno</b>									
Pričakovani višji dobički	182	20	144	-	-	-	-	-	-
Drugo <sup>9</sup>	252	14	112	5	14	37	39	43	50 <sup>10</sup>
	434	34	256	5	14	37	39	43	50
<b>SKUPAJ</b>	1638	97	1796	100	171	304	226	227	203

Vir: Dunning (1993, str. 140-141) po Robinson H. J.: *The Motivation and Flow of Private Foreign Investment*. Stanford, CA: Stanford Research Institute, 1961; Behrman J. N.: *Some Patterns in the Rise of the Multinational*

Enterprise. Chapel Hill: Univeristy of North Carolina, Graduate School of Business Administration, 1962; Basi R. S.: Determinants of United States Private Direct Investments in Foreign Countries. Kent, Ohio: Kent State University, Bureau of Economic Research Pritted Series No.3, 1964; Kolde E.: International Buseiness Enterprise. London: Prentice Hall, 1968; Forsyth D. J. C.: US Investment in Scotland. New York: Praeger, 1972; Brash D. T.: American Investment in Australian Industry. Canberra: Australian University Press, 1966; Deane R. S.: Foreign Investment in New Zealand Manufacturing. Wellington: Sweet and Maxwell, 1970; Andrews M.: American Investment in Irish Industry. Senior Honours Thesis. Harvard: Harvard Univeristy, 1972

Opombe: <sup>1</sup> Študije se nanašajo na ameriške TNI, razen v primeru Deanea, ki je analiziral tuje naložbe v Novi Zelandiji

<sup>2</sup> Število odgovorov je razvrščeno 1-3 v 6-stopenjski skali.

<sup>3</sup> Navedeno kot »ključno« ali »pomembno« v 3-stopenjski razvrstitvi Basija.

<sup>4</sup> /a/ Razlogi za naložbe izven ZDA. /b/ Razlogi za naložbe na Škotskem.

<sup>5</sup> Številka označuje kolikokrat je bil dejavnik omenjen.

<sup>6</sup> Vključeno v nižjih stroških delovne sile.

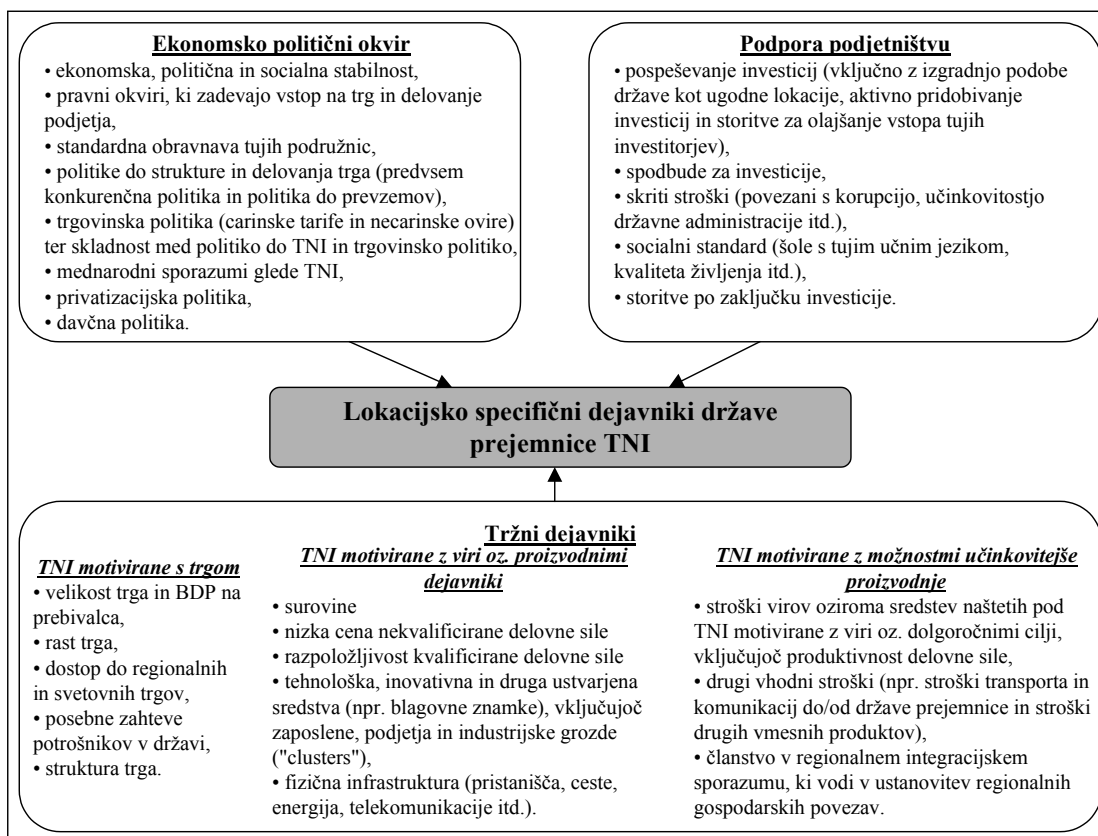
<sup>7</sup> Obravnavano posebej, vendar velja za zelo pomembno.

<sup>8</sup> Klasificirano kot finančna stabilnost.

<sup>9</sup> Vključuje 192 navedb razpoložljivosti infrastrukture, energije in bančnih storitev.

<sup>10</sup> Vključuje 40 navedb »izkoristiti skorajšnji vstop Irske v skupni trg«.

Slika 2: UNCTAD-ova klasifikacija lokacijsko specifičnih dejavnikov države prejemnice, ki vplivajo na prilive TNI



Vir: UNCTAD (1998b, str. 91)



Raziskava Business International (1992, str. 2), v kateri je sodelovalo 42 obstoječih investitorjev v Bolgarijo, Češkoslovaško, Madžarsko, Poljsko, Romunijo, nekdanjo Sovjetsko Zvezo in nekdanjo Jugoslavijo, je pokazala, da so primarni razlogi za investiranje v države vzhodne Evrope naslednji in v tem vrstnem redu: tržni delež, vstop na regionalni trg, nizka cena virov, dostop do trga EGS. Le v Bolgariji je nizka cena virov na drugem mestu, vstop na regionalni trg pa na tretjem.

*Tabela 4: 10 najpomembnejših dejavnikov lokacijske odločitve tujih investitorjev po anketi Price Waterhouse, ocene od 1 do 5 (najvišja možna ocena)*

<b>Dejavnik</b>	<b>Povprečna ocena</b>
Stroški dela	3,77
Produktivnost dela – zamujanje – absentizem	3,75
Kvaliteta telefonskih in faks linij	3,72
Družbena klima	3,63
Zanesljivost preskrbe z elektriko	3,61
Razpoložljivost izkušenih menedžerjev	3,60
Davek na dobiček	3,57
Transportne in logistične storitve	3,57
Stanje konkretne lokacije	3,56
Stroški konkretne lokacije	3,51

*Vir: Price Waterhouse, 1995; v Rojec, 2001b, str. 40*

*Opomba: Price Waterhouse je izbral 66 dejavnikov, ki vplivajo na lokacijske odločitve in 114 multinacionalnih podjetij iz celega sveta je ocenilo pomen posameznih dejavnikov.*

*Tabela 5: 10 najpomembnejših dejavnikov lokacijske odločitve tujih investitorjev po anketi A.T. Kearney*

<b>Dejavnik</b>	<b>% anketirancev, ki je označilo dejavnik kot pomemben</b>
Velikost trga	67,6
Politična stabilnost	64,6
Rast BDP	61,1
Regulatorni okvir	58,2
Repatriacija profitov	57,4
Makroekonomska stabilnost	53,1
Velikost BDP	49,1
Kvaliteta poslovne infrastrukture	47,8
Prisotnost konkurenta	42,2
Stroški/kvaliteta dela	39,3

*Vir: A.T. Kearney (1998, str. 19)*

*Opomba: A.T. Kearney vsako leto izdela t.i. FDI Confidence Index, v katerem predstavnik 1000 največjih svetovnih podjetij med drugim prosijo, naj ocenijo, kateri so najpomembnejši dejavniki odločitve o investiranju v tujino.*

Izbrana Dunningova klasifikacija predlaga pet skupin dejavnikov odločanja tujih investitorjev o lokaciji TNI. Mi se bomo osredotočili le na štiri, kajti peta skupina, poimenovana splošni dejavniki, eksplicitno zajema le pričakovanje visokih dobičkov, ki niso lokacijsko specifični dejavnik. Skupine dejavnikov, ki jih bomo podrobneje obravnavali so: tržni, stroškovni in trgovinski dejavniki ter dejavniki investicijske klime. Slednje si bomo še posebej podrobno ogledali, ker so ključnega pomena za trženje države kot lokacije za TNI.

### 3.1 Tržni dejavniki

Dunning med tržne dejavnike odločanja o TNI uvršča tako motive tuejga investitorja (ohranitev tržnega deleža oz. odgovor na investicijo tekmeča, pospeševanje izvoza matičnega podjetja in potreba po ohranitvi tesnih stikov s kupci) kot lokacijsko specifične dejavnike (velikost trga, rast trga, nezadovoljstvo z obstoječimi tržnimi ukrepi in izvozna baza). Zato se bomo pri analizi tržnih dejavnikov več ali manj naslonili na UNCTAD-ovo klasifikacijo, ki se omejuje na lokacijsko specifične dejavnike. Le posebne zahteve potrošnikov v državi bomo mi, tako kot Dunning, obdelali med trgovinskimi dejavniki. Tako med lokacijsko specifične tržne dejavnike sodijo: velikost trga,<sup>15</sup> rast trga,<sup>16</sup> dostop do regionalnega (in svetovnega) trga, tržni ukrepi, struktura trga idr.

Tržni dejavniki so nedvomno najpomembnejša skupina dejavnikov TNI, saj velika podjetja in MNP največkrat motivira prav trg (Michalet, 1997, str. 3). Tržni dejavniki najbolj vplivajo predvsem na TNI, ki iščejo trg. To potrjujejo raziskave, ki jih je analiziral Dunning, iz katerih je razvidno, da so prav tržni dejavniki tisti, ki v največji meri vplivajo na TNI, kot tudi raziskava A.T. Kearney. Price Waterhouse tržnih dejavnikov v svoji raziskavi sploh ne omenja, kar je verjetno posledica metodologije (Rojec, 2001b, str. 40). Business International (1992, str. 2) pa omenja le dostop do regionalnega trga. V *Tabeli 6* so razvrščeni posamezni tržni dejavniki glede na mesto, ki so ga zasedli v različnih raziskavah. Po pomenu izstopata velikost in rast trga, na tretjem mestu pa je dostop do regionalnega trga.

*Tabela 6: Pomembnost posameznih tržnih dejavnikov v različnih raziskavah, (1) naveden kot prvi, (2) kot drugi, (3) kot tretji, ipd.*

Tržni dejavnik <sup>1</sup>	Dunningova analiza <sup>2</sup>	Business International	A.T. Kearney
Velikost trga (velikost BDP)	2	n.p.	1, 3 <sup>3</sup>
Rast trga	1	n.p.	2
Dostop do regionalnega trga	3	1	n.p.
Tržni ukrepi	4	n.p.	n.p.

*Viri: Dunning (1993, str. 140), Business International (1992, str. 2), A. T. Kearney (1998, str. 19)*

*Opombe: <sup>1</sup>Vsaka raziskava posamezne dejavnike imenuje nekoliko drugače, v tabeli so uporabljeni najbolj splošni. <sup>2</sup>Pomembnost posameznega tržnega dejavnika temelji na pogostosti pojavljanja v odgovorih investitorjev v devetih raziskavah, ki se sicer metodološko precej razlikujejo. <sup>3</sup> (1) velikost trga po številu prebivalcev, (3) velikost trga po velikosti BDP. / n.p. – ni podatka*

<sup>15</sup> Kazalec za velikost trga je lahko velikost BDP ali BNP, nekateri pa ga merijo tudi s številom prebivalcev ali kombinacijo velikosti BDP in števila prebivalcev (Dunning, 1993, str. 165).

<sup>16</sup> Kazalec za rast trga je rast BDP.

### 3.2 Stroškovni dejavniki

Dunning je na podlagi analiziranih raziskav med stroškovne dejavnike uvrstil različne dejavnike, ki se nanašajo predvsem na razpoložljivost in nižje stroške virov, mednje pa je uvrstil tudi finančne (in druge) spodbude vlad, ki sicer nedvomno vplivajo na stroške nastanitve TNI na konkretni lokaciji, vendar jih bomo mi uvrstili med dejavnike investicijske klime. V skladu z delitvijo TNI na tiste, ki jih motivirajo trgi, naravni viri ali možnosti učinkovitejše proizvodnje, UNCTAD-ova klasifikacija stroškovnim dejavnikom dodaja še dimenzijo učinkovitosti oz. kvalitete. Med stroškovne dejavnike tako lahko uvrstimo: stroške in kvaliteto dela, stroške in kvaliteto surovin, stroške transporta, druge proizvodne stroške, razpoložljivost in stroške kapitala, stroške in kvaliteto infrastrukture, davčno politiko (vključuje tudi repatriacijo profitov), stroške konkretne lokacije, ustvarjena neopredmetena sredstva,<sup>17</sup> idr.

Stroškovni dejavniki so pomembna skupina dejavnikov predvsem za TNI, ki jih motivirajo naravni viri ali možnost učinkovitejše proizvodnje oziroma za vertikalne TNI. V *Tabeli 7* so razvrščeni posamezni stroškovni dejavniki glede na mesto, ki so ga zasedli v različnih raziskavah. Med njimi so slejkoprej najpomembnejši stroški/kvaliteta delovne sile in stroški/kvaliteta infrastrukture.<sup>18</sup>

*Tabela 7: Pomembnost posameznih stroškovnih dejavnikov v različnih raziskavah, (1) naveden kot prvi, (2) kot drugi, (3) kot tretji, ipd.*

<b>Stroškovni dejavnik<sup>1</sup></b>	<b>Dunningova analiza<sup>2</sup></b>	<b>Price Waterhouse</b>	<b>A.T. Kearney</b>
Stroški/kvaliteta dela	1	1	3
Stroški/kvaliteta surovin	2	n.p.	n.p.
Stroški transporta	6	4	n.p.
Razpoložljivost kapitala	3	n.p.	n.p.
Stroški in kvaliteta infrastrukture	n.p.	2	2
Davčna politika	4	3	1
Stroški konkretne lokacije	5	5	n.p.

*Viri: Dunning (1993, str. 140-141), Rojec (2001b, str. 40), A. T. Kearney (1998, str. 19)*

*Opombe: <sup>1</sup>Vsaka raziskava posamezne dejavnike imenuje nekoliko drugače, v tabeli so uporabljeni najbolj splošni. <sup>2</sup> Pomembnost posameznega tržnega dejavnika temelji na pogostosti pojavljanja v odgovorih investitorjev v devetih raziskavah, ki se sicer metodološko precej razlikujejo. / n.p. - ni podatka.*

<sup>17</sup> Ustvarjena neopredmetena sredstva imajo skupni imenovalec - znanje. Mednje sodijo delovna izurjenost, delovna kultura, različne sposobnosti (tehnološke, inovacijske, menedžerske ipd.), različna poznanstva (npr. zveze z vladnimi organi), informacije, blagovne znamke idr. (UNCTAD, 1998b, str. 114).

<sup>18</sup> Le v raziskavi Business International o TNI v vzhodno Evropo so stroškovni dejavniki zajeti v skupni kategoriji nižji stroški virov ter zasedajo tretje mesto med štirimi analiziranimi razlogi za investicijo v ta del Evrope (Business International, Creditanstalt, 1992, str. 2 in 22).

### 3.3 Trgovinski dejavniki

Dunning je v devetih raziskavah našel torej le dva trgovinska dejavnika, in sicer trgovinske ovire (carine in druge necarinske ovire) kot pomembnejši trgovinski dejavnik ter preference potrošnikov za domače izdelke, oziroma po UNCTAD-ovi klasifikaciji specifične preference potrošnikov,<sup>19</sup> ker ne gre le za preference po domačih izdelkih (UNCTAD, 1998b, str. 91). V UNCTAD-ovi klasifikaciji sta oba dejavnika sicer navedena, vendar nista obravnavana kot skupina dejavnikov, v raziskavah Price Waterhouse in A.T. Kearney pa se sploh ne pojavljata, zato se zdi, da ta dva dejavnika danes nista prav pomembna.

### 3.4 Dejavniki investicijske klime

Na podlagi devetih analiziranih raziskavah, je Dunning med dejavnike investicijske klime uvrstil splošni odnos do TNI, politično stabilnosti, omejitve lastništva, tečajno regulativo (oz. finančno stabilnost), stabilnost tečaja, davčno strukturo in poznavanje države. UNCTAD-ova klasifikacija te dejavnike deli v dve skupini, to je v politični okvir in poslovno okolje. S kombiniranjem obeh klasifikacij smo med dejavnike investicijske klime uvrstili: politično in gospodarsko stabilnost, politiko do TNI (odnos do TNI in regulatorni oz. zakonodajnega okvir), investicijske spodbude, poslovno okolje ter poznavanje države prejemnice. Po pričakovanju sta daleč najpomembnejša dejavnika investicijske klime politična in gospodarska stabilnost, šele nato pride politika do TNI in investicijske spodbude. Poznavanje države prejemnice je na zadnjem mestu (Tabela 8).

Tabela 8: Pomembnost posameznih dejavnikov investicijske klime v različnih raziskavah; (1) naveden kot prvi, (2) kot drugi, (3) kot tretji, ipd.

Dejavniki investicijske klime <sup>1</sup>	Dunningova analiza <sup>2</sup>	Price Waterhouse	A.T. Kearney
Politična in gospodarska stabilnost	1	1	1
Politika do TNI	2, 5 <sup>3</sup>	n.p.	2
Investicijske spodbude	3	n.p.	n.p.
Poznavanje države prejemnice	4	n.p.	n.p.

Viri: Dunning (1993, str. 140-141), Rojec (2001b, str. 40), A. T. Kearney (1998, str. 19)

Opombe: <sup>1</sup> Vsaka raziskava posamezne dejavnike imenuje nekoliko drugače, v tabeli so uporabljeni najbolj splošni. <sup>2</sup> Pomembnost posameznega tržnega dejavnika temelji na pogostosti pojavljanja v odgovorih investitorjev v devetih raziskavah, ki se sicer metodološko precej razlikujejo. <sup>3</sup> 2 – splošni odnos do TNI, 5 – omejitev lastništva kot del regulatornega okvira. / n.p. – ni podatka

Dejavniki investicijske klime so pomembni za delovanje vseh tipov TNI, seveda pa tudi za delovanje domačih podjetij. Značilnost te skupine dejavnikov je, da lahko nanje v največji

<sup>19</sup> Preference potrošnikov so specifična oblika trgovinskih dejavnikov, ki najbolj vplivajo na TNI, motivirane s trgov. Potrošniki na ciljnim trgu so lahko usmerjeni k nakupovanju lokalno izdelanih proizvodov, bodisi zaradi nezaupanja v kakovost izdelkov, bodisi zaradi drugačnega okusa, oboje je na primer značilno za Japonsko. Obstajajo pa tudi izdelki, ki niso standardizirani za cel svet in morajo zato biti prilagojeni za prodajo na ciljnim trgu, ter izdelki, kjer konkurenca zahteva hitre odzive na spremembe preferenc potrošnikov (UNCTAD, 1998b, str. 115). Prodajo na takih trgih je mogoče obdržati ali celo povečati le s proizvodnimi obrati na ciljnim trgu, ki laže sledijo okusom potrošnikov.

meri vpliva država sama, seveda pa nanje, z izjemo politike do TNI, ne deluje prvenstveno zaradi TNI. Ker je razumevanje teh dejavnikov bistveno za razumevanje našega dela, si jih bomo v nadaljevanju podrobneje ogledali.

### **3.4.1 *Politična in gospodarska stabilnost***

Pred kakršnokoli investicijsko odločitvijo se podjetja najprej pozanimajo, kakšna je politična in gospodarska stabilnost držav, ki pridejo v poštev za investicijo. Stabilnost države prejemnice je predpogoj, da podjetje sploh lahko sprejme osnovne odločitve o investicijskih načrtih in predvidi pričakovani dobiček. Politična in gospodarska stabilnost je po vseh treh raziskavah najpomembnejši oziroma v raziskavah A.T. Kearney in Price Waterhouse edini dejavnik investicijske klime med desetimi najpomembnejšimi dejavniki lokacijskega odločanja.

Najbolj običajen način merjenja stabilnosti neke države je ugotavljanje t.i. deželnega tveganja, v okviru katerega lahko tveganja tujega investitorja razdelimo na tri elemente: splošno tveganje (stabilnost finančnega in institucionalnega sistema), finančno ekonomsko tveganje (meri tveganje glede potencialnega donosa) in institucionalno tveganje (meri odnos države prejemnice do tujega investitorja z vidika institucij). Ta tveganja so specifična za vsako državo. Deželno tveganje lahko razlagamo s treh različnih vidikov. Prvi ga opredeljuje kot del političnega tveganja in ga razlaga kot tveganje vojne, revolucije, odvzema in zaplembe premoženja tujega investitorja. Drugi vidik ga razlaga kot tveganje vladne politike, to je tveganje, da bo prišlo do takšne vladne intervencije v gospodarstvo, ki bo ogrozila gospodarsko rast. Tretji vidik pa ga kaže kot del institucionalnega tveganja, kar lahko opredelimo kot tveganje bolj restriktivne zakonodaje v državi prejemnici v primerjavi z zakonodajo v investitorjevi matični državi (Jepma, 1996, str. 68).

Čeprav različna merjenja deželnega tveganja (Euromoney, Institutional Investor, The Economist Intelligence Unit ipd.) dajejo političnemu tveganju velik pomen (Euromoney mu daje na primer 25% vrednosti celotnega deželnega tveganja), posledice politične nestabilnosti še niso čisto razjasnjene (Huč, 2000, str. 8). Rojec meni, da imata politična nestabilnost za TNI in tveganje nedvomno vpliv na odločitve tujih investitorjev, ko se ti odločajo za lokacijo vlaganja, pri tem pa države v razvoju ocenjujejo bolj strogo kot razvite države. Tuji investitorji so najmanj naklonjeni skrajnim primerom znotrajdržavnih in meddržavnih konfliktov, ki so predvsem značilnost držav v razvoju. Po drugi strani pa se zdi, da so tuji investitorji pripravljene prevzeti dobršen del tveganja glede politične nestabilnosti, če se jim zdi določena investicija dovolj ekonomsko zanimiva. Podobna ugotovitev verjetno velja tudi za gospodarsko stabilnost (Rojec, 1997, str. 4).

### 3.4.2 *Politika do TNI*

Opisali smo že razvoj odnosa države do TNI in klasificirali politike do TNI na različne tipe, sedaj pa si bomo ogledali še elemente te politike. Politika do TNI zajema predpise, s katerimi želijo države eksplicitno vplivati na tok in vrsto TNI in na katere lahko vlada znatno vpliva že na krajši rok. Ti predpisi se nanašajo na naslednje tri vidike:

- Pogoji vstopa in ustanovitve podjetja, ki zajemajo omejevanje višine tujega deleža v kapitalu, dejavnosti oz. sektorje, v katerih TNI niso dovoljene, financiranje tujih investicij (dovoljena ali prepovedana uporaba virov financiranja v državi prejemnici), lokacija enote tuje investicije znotraj države prejemnice (manj razvite regije, obmejna področja ipd.) ter investicijske spodbude ob vstopu tujega investitorja.
- Operativne zahteve, ki bi jih morale izpolnjevati enote tujih investicij. Te zahteve so lahko pogoj za odobritev vstopa ali pa pogoj za pridobitev investicijskih spodbud.
- Pogojevanje izstopa tujega investitorja, ki pa se danes skorajda ne uporablja več (Rojec, 1994, str. 226).

Infrastrukturo izvajanja politike do TNI predstavlja zakonodajni in administrativni okvir za TNI. Formalna dikcija zakonov in postopkov pa je lahko pri njihovem izvajanju bolj ali manj liberalno interpretirana, kar se najbolj očitno kaže pri obravnavanju tujih investitorjev v različnih administrativnih postopkih.

#### 3.4.2.1 Zakonodajni okvir za TNI

Poenostavljeno lahko rečemo, da sta do nedavnega v svetu veljala dva pristopa k zakonskemu reguliranju TNI. Prvi pristop je več ali manj čista inačica načela nacionalne obravnave, ki pomeni, da je tuji investitor izenačen z domačim investitorjem pri ustanavljanju in delovanju podjetja. Podjetje, ki je delno ali v 100% tuji lasti, je izenačeno z domačim podjetjem glede zakonov, regulative in administrativne prakse. Drugi pristop pa določa za podjetja v delni ali popolni tuji lasti posebne zakone, regulativo in administrativno prakso. Po ukinitvi prepovedi tujih investicij so v procesu liberalizacije številne države prejemnice, predvsem države v razvoju in nekdanje socialistične države, tudi nekdanja SFRJ in nato Republika Slovenija,<sup>20</sup> sprejele posebne zakone, ki so regulirali TNI v takšni ali drugačni obliki in ki so s tem tudi definirali njihov odnos do TNI. Ti zakoni so se nato spreminjali ali pa so bili ukinjeni oziroma nadomeščeni z novimi zakoni, ki so odsevali spremembe v politiki do TNI. Število držav, kjer TNI regulirajo posebni zakoni, se je do danes močno zmanjšalo. Države jih nadomeščajo z uvrščanjem ustreznih klavzul v zakone, ki pokrivajo področja splošnega poslovanja in trgovine, npr. davki, devizno poslovanje, status podjetij in konkurenca. Čeprav večina držav, tudi razvite, izhaja iz načela nacionalne obravnave v ustanavljanju in delovanju, pa večina to

---

<sup>20</sup> Glej 5.3.1

načelo na različne načine omejuje in pogojuje.<sup>21</sup>

Na tuje investitorje pa seveda vpliva tudi vsa ostala zakonodaja, ki zadeva njihovo poslovanje. Tuji investitorji razen izjemoma ne morejo pričakovati, da se bo ta zakonodaja spremenila zaradi njih, saj je del gospodarskega sistema države in ima država svoje razloge, da je tako zasnovana. Obstajata pa dve področji, ki sta najbolj povezani prav s TNI. To je področje mednarodnih sporazumov, ki zadevajo investiranje, in področje transferja tehnologije.

V začetku 90-ih je močno poraslo število sklenjenih bilateralnih in multilateralnih sporazumov o spodbujanju in zaščiti TNI, ko jih je začela sklepati večina držav srednje in vzhodne Evrope, pa tudi druge države v razvoju (Parra, 1996, str. 27). OECD je v tem času pripravljala tudi splošni multilateralni sporazum o investicijah, vendar so pogajanja propadla.<sup>22</sup> Bilateralni sporazumi o spodbujanju in zaščiti TNI v določeni meri zmanjšujejo tveganje pri investiranju v državo prejemnico, s katero ima država investitorica sklenjen sporazum, saj izboljšujejo bilateralne standarde za zaščito investitorjev in ravnanje z njimi ter določajo mehanizme za reševanje sporov. Ti sporazumi so eden izmed instrumentov politike, s katerim lahko države zagotovijo zaščito tujim investitorjem po pravilih mednarodnega prava (Huč, 2000, str. 33). Za potencialne investitorje so dobrodošli tudi bilateralni sporazumi o izogibu dvojnega obdavčenja, ki praviloma določajo pravico do obdavčitve bodisi državi, kjer je dobiček nastal, bodisi državi, kjer je davkoplačevalec rezident, lahko pa sporazum predvideva tudi drugačen dogovor (UNCTAD, 1998b, str. 77). Namen teh sporazumov ni poenotenje davčnih sistemov, temveč postavitve kriterijev, ki preprečujejo dvojno obdavčitev. Interes države prejemnice je seveda, da ima sklenjenih čim več tovrstnih sporazumov, saj tujemu investitorju zagotavljajo pravno varnost, da ne bo obdavčen v obeh državah in da v primeru sprememb v davčnem sistemu države prejemnice ne bo obdavčen več, kot to dovoljuje sporazum.

Transfer tehnologije je neposredno povezan s TNI, saj je po eni strani prav tehnologija večinoma tista podjetniško specifična prednost, ki je nujni pogoj za investiranje v tujini, po drugi strani pa je eden glavnih ciljev držav prejemnic pri pridobivanju TNI prav uvoz nove tuje tehnologije. Za transfer tehnologije oziroma licenčne sporazume je bilo potrebno v nekaterih državah pridobiti uradno dovoljenje, drugod pa ne, vendar je veliko držav poskušalo na različne načine vplivati na vsebino in pogoje tega transferja (Rojec, 1994, str. 239-240), danes pa tega skorajda ni več.

---

<sup>21</sup> Za opise odstopanj načela nacionalne obravnave glej Rojec (1994, str. 237).

<sup>22</sup> Glej 2.5

### 3.4.2.2 Administrativni okvir za TNI

Precejšnjega pomena za uspešnost države pri pritegovanju, usmerjanju in nadzorovanju tujih investitorjev je administrativna ureditev področja tujih investicij. Države uporabljajo tri osnovne pristope k administrativni ureditvi področja TNI: decentralizacija, koordinacija in koncentracija pristojnosti (Guisinger, 1985, str. 30-33). Vrsta pristopa ne razkriva odnosa do TNI, saj lahko npr. uporabljajo koncentracijo pristojnosti tako države, ki želijo TNI predvsem pospeševati, kot tiste, katerih namen je predvsem nadzorovanje.

Še v 70-ih letih je večina držav uporabljala predvsem **decentraliziran pristop**, za katerega je značilno, da so v administrativne procese, ki zadevajo TNI, vključeni vsi prizadeti vladni organi. Ta pristop tako omogoča največjo možno uporabo znanj posameznih organov, vendar zaradi njihove neuskkljenosti istočasno povzroča, da tuji investitorji prejemajo nasprotujoče si signale o tem, kaj država prejemnica od njih pričakuje. Razdrobljenost pogajanj in odločanja ne zagotavljajo, da bo posamezna investicija prinesla maksimalno možno korist državi prejemnici, oz. da bo prišlo do zelene ravni in vrste TNI. Uspešnost decentraliziranega administrativnega pristopa je odvisna predvsem od pogajalske moči vključenih vladnih organov. Čim manjša je država in čim bolj pomembna je vloga TNI, tem slabša je, poenostavljeno gledano, njena pogajalska pozicija in tem bolj negativne učinke ima lahko nesposobnost vlade pri koordinaciji politik do TNI (Dunning, 1993, str. 566-567).

Na osnovi teh spoznanj so države prejemnice začele spreminjati svoj pristop do administrativne ureditve področja TNI, ter začele uvajati bodisi koordinativni bodisi centraliziran pristop.

**Koordinativni pristop** zmanjšuje nejasnosti decentralizacije in hkrati omogoča prizadetim organom, da sodelujejo v pogajanjih s tujimi investitorji. Koordinacija poteka v obliki stalnih ali občasnih odborov oz. komisij. Slednji pridejo v poštev za bolj specifične dejavnosti. Pristojnosti koordinacijskega telesa in vpliv posameznih članov lahko znatno nihajo. Koordinacijski odbor je lahko le neka informacijska točka, dejanske pristojnosti pa ostanejo v posameznih organih, lahko pa tudi že sprejema dokončne odločitve. Obstoj takšnega telesa v državi kaže, da vlada poskuša poudariti pomen TNI.

Pri **centraliziranem pristopu** ima ena sama agencija v rokah dejanski nadzor nad glavnimi vprašanji, ki so povezane s tujimi investicijami. Za takšno koncentracijo pristojnosti se odločajo predvsem manjše države, ki ustanovijo samostojen in močan organ z namenom pospeševanja tujih investicij s pomočjo spodbud in operativnih zahtev. Večje države imajo takšne neodvisne agencije le izjemoma, bolj pogoste pa so agencije, ki so pristojne za posamezne pokrajine ali dejavnosti (Rojec, 1994, str. 242). V Španiji, na primer, so za pospeševanje TNI pristojne agencije posameznih pokrajin. Pomembna oblika tega pristopa je



»one-stop« agencija.<sup>23</sup> Vendar pa centralizacija in moč odločanja nista vedno povezani: nekatere agencije, ki so odgovorne za TNI, nimajo pravih pristojnosti in moči za sprejemanje odločitev (Wells in Wint, 1991, str. 37).

Dunning (1993, str. 567) domneva, da v državah prejemnicah narašča vloga vlade kot dejavnika, ki vpliva na odločitev o lokaciji konkretnega projekta TNI. Nekatere druge analize pa kažejo, da so učinki sprememb politike do TNI na tokove TNI relativno majhni v primerjavi z drugimi dejavniki (npr. velikost trga in rast gospodarstva) (UNCTC, 1991,<sup>24</sup> v Rojec, 1994, str. 243). Po drugi strani pa konkretni primeri, kot je npr. investicija Intel-a v Kostariko (Spar, 1998),<sup>25</sup> kažejo, da imajo vlade in administrativne strukture pri odločitvah med eno in drugo lokacijo vendarle pomembno vlogo.

### **3.4.3 Investicijske spodbude**

Investicijske spodbude predstavljajo tisti del ekonomske politike do TNI, ki naj bi deloval neposredno in specifično na tuje (in domače) investicije ter obnašanje enot tujih investicij (Rojec, 1994, str. 244). Njihov cilj je povečanje priliva in realizacija zelenih razvojnih učinkov TNI. Države izvajajo politiko investicijskih spodbud v širšem okviru svoje ekonomske politike, znotraj te pa so za spodbude pomembne predvsem makroekonomska, industrijska in regionalna politika ter politika zmanjševanja brezposelnosti in politika razvoja malih in srednjih podjetij (Lužar, 2001, str. 20-21).

Pogoj za dodeljevanje spodbud je praviloma izpolnjevanje operativnih zahtev, lahko pa so te pogoj, da se TNI sploh dovoli. Najpogostejši operativni zahtevi se nanašata na delež proizvodnje oz. celotnih prodaj, ki naj jih enota TNI izvažata in na delež domačih imputov, ki naj jih v svoji proizvodnji uporablja. Najmanj so k pogojevanju nagnjene majhne države, ki si prizadevajo pritegniti izvozno usmerjene TNI, najbolj intenzivno pa se ga poslužujejo velike države (v razvoju) s TNI usmerjenimi na domači trg (Guisinger et al., 1985, str. 320; CMSR, 1991, str. 39).<sup>26</sup>

### **3.4.4 Poslovno okolje**

Poslovno okolje zajema tiste dejavnike, ki vplivajo na delovanje tujih investitorjev, pa niso del politike do TNI ali drugih ekonomskih politik. Ker poslovno okolje zajema širok spekter dejavnikov (tudi npr. kultura poslovanja, kvaliteta življenja, varnost itd.), se bomo mi omejili le na dva dejavnika, na katera bistveno vpliva delovanje državnih organov in njihovih

---

<sup>23</sup> Več o tem v 3.4.4.2

<sup>24</sup> UNCTC: Government Policies and Foreign Direct Investment. New York : UNCTC, 1991

<sup>25</sup> Primer investiranja Intel-a v Kostariko, je med najbolj znanimi in v literaturi pogosto navedenimi TNI, ki ga je Debora Spar podrobno opisala. Gre za investicijo vredno 300 milijonov USD.

<sup>26</sup> O vrstah spodbud, njihovi učinkovitosti za državo prejemnico in o spodbudah v EU v 4.1.1.3.

uslužbencev, in sicer na administrativne ovire in na podporo tujim investitorjem.

#### 3.4.4.1 Administrativne ovire

Poleg posebnih dovoljenj za TNI, ki jih zahtevajo nekatere države, potrebujejo v večini držav tako tuji kot domači investitorji različna dovoljenja, licence, potrdila itd., da lahko začnejo z investicijo in kasneje z delom. Administrativni postopki, s katerimi se soočajo investitorji, so običajno nanašajo na:

- splošna dovoljenja in licence, ki jih potrebujejo vsa podjetja,
- posebna dovoljenja za podjetja v določenih industrijskih sektorjih,
- nakup oziroma najem zemljišča oziroma objektov za proizvodne in druge poslovne namene,
- licence in druge zahteve za začetek delovanja podjetja (UNCTAD, 1999, str. 180).

Posamezni administrativni postopki sicer niso videti kot pomembne ovire za investiranje, vendar se lahko zaradi njih precej, tudi za več let, zavleče začetek delovanja enote tujega podjetja. Zato takšne administrativne ovire velikokrat odvrnejo od investiranja domače in tuje poslovneže, zlasti tiste, ki nimajo političnih zvez, nimajo domačih partnerjev, delujejo po strogih notranjih pravilih MNP ali imajo omejene finančne vire za najemanje svetovalcev (UNCTAD, 1999, str. 180). Številna MNP pa tudi manjša podjetja držav z administrativnimi ovirami ne uvrščajo niti na razširjen seznam, kaj šele na ožji seznam, saj morajo zbrati vsa dovoljenja v najkrajšem možnem času, Intel na primer v štirih do šestih mesecih (Spar, 1998, str. 9).

Teh problemov so se v zadnjih letih začele zavedati številne države. Zato so začele izvajati administrativne reforme na področju institucionalnih struktur, administrativnih postopkov ter načina in zmožnosti dela ključnih organov, ki te postopke izvajajo (FIAS, 2000, str. 3). Večina držav v tranziciji, ki se je v procesu liberalizacije osredotočila na glavne ekonomske politike in zakonodajne reforme, je že spoznala, da je potrebno urediti tudi institucionalne in administrativne zadeve, ki preprečujejo izvajanje spremenjenih politik. Mnoge izmed njih so podedovale strukture, ki niso le zapletene in birokratske, temveč se med seboj tudi prekrivajo in podvajajo. Številne zahteve v postopkih niso bile narejene zato, da bi olajšale in pomagale podjetjem, temveč da bi jih nadzirale. Države, ki so reformo postopkov že izvedle, so to storile bodisi z eno samo obsežno reformo državne uprave, bodisi z več usmerjenimi reformami. Nekatere reforme lahko zahtevajo novo opremo, spremembe regulative in zakonodaje ter nove institucionalne strukture (FIAS, 2000, str. 88).

#### 3.4.4.2 Podpora tujim investitorjem

Pomembna sestavina investicijske klime v državi prejemnici je tudi obstoj ustreznih organov, ki nudijo podporo tujim investitorjem in s tem zmanjšujejo njihove t.i. skrite stroške, ki so povezani z zagonom TNI projekta (UNCTAD, 1998a, str. 32). Z vidika tujih investitorjev je najbolj idealna oblika takšnega organa t.i. »one-stop« agencija, ki se je sposobna spopasti z vsemi zadevami povezanimi s projekti TNI. To pomeni, da dobijo tuji investitorji na enem mestu vse potrebne informacije, svetovanje ter pomoč na vseh stopnjah pridobivanja soglasij in dovoljenj.

Države pa imajo različno prakso. Nekatere agencije nudijo tujim investitorjem širok spekter učinkovitih storitev od pomoči pri pogajanjih z drugimi vladnimi organi, pridobivanju investicijskih spodbud in premagovanju različnih administrativnih ovir, druge pa delujejo le kot informativne točke in nudijo malo storitev (Guisinger, 1985, str. 33, Wells in Wint, 1991, str. 37).<sup>27</sup>

#### 3.4.5 Poznavanje države prejemnice

Poznavanje države prejemnice kot dejavnik za TNI je med devetimi raziskavami, ki jih je analiziral Dunning (1993, str. 140), identificiral samo Basi. Ta dejavnik se je v njegovi raziskavi uvrstil šele na 11. mesto med skupno dvanajstimi dejavniki. UNCTAD in drugi avtorji (npr. Wells in Wint, 1990b, str. 42) ne govorijo o poznavanju države, temveč o promociji investicij kot dejavniku TNI. Po našem mnenju gre pri promociji investicij in poznavanju države za vzročno posledično zvezo, saj promocija izboljšuje poznavanje države potencialne prejemnice TNI. Poznavanje države je seveda mnogo širši pojem, ki zajema številne vidike: od védenja, da država sploh obstaja, do tesnih poslovnih vezi s podjetji iz te države.

Pomembna komponenta dejavnika poznavanja države je povezanost kultur države prejemnice in matične države tujega investitorja. Veuglers (1991<sup>28</sup>; v Dunning, 1993, str. 167) je ugotovil, da je povezanost kultur, ki se kaže v uporabi istega jezika, najpomembnejši dejavnik, ki je vplival na razporeditev podružnic MNP v tujini med državami OECD v letu 1980. Kako pomembna je povezanosti kultur in isti jezik, kažejo tudi podatki o deležu ameriških v celotnih TNI na Irsko in v Veliko Britanijo, španskih v države Južne Amerike in slovenskih v državah nekdanje Jugoslavije.

Investitorji se nagibajo k izboru tistih držav, ki jih poznajo, in gledajo na tiste, ki jih ne, kot na

---

<sup>27</sup> Več o storitvah tovrstnih agencij bomo govorili v naslednjem poglavju o trženju države kot lokacije za TNI.

<sup>28</sup> Veuglers R.: Locational determinants and ranking of host countries: an empirical assessment. B.k. . Kyklos, 44 (1991), str. 363-82

bolj tvegane, saj je pomanjkanje védenja tesno povezano s strahom pred negativnimi možnostmi. Pomanjkanje védenja še poglobljajo razlike v jeziku, kulturi, političnem sistemu, stopnji izobrazbe, stopnji razvoja itd; ki povečujejo psihično oddaljenost med državo investitorko in državo prejemnico. Vendar se psihična oddaljenost s časom spreminja. Znatno se zmanjšuje s pomočjo modernih komunikacijskih sredstev, novih načinov trgovanja in možnosti za turistična potovanja (UNCTAD, 1998b, str. 130).

Vlade, ki hočejo spraviti svoje države na »zemljevid« tujih investorjev oziroma hočejo izboljšati poznavanje svoje države med potencialnimi tujimi investitorji, se poslužujejo trženja države kot lokacije za TNI. Ta naloga je mnogo manj pomembna za veliko državo kot za majhno. Investitorjev ni potrebno posebej opozarjati na Kitajsko, saj gre za državo z največjim številom prebivalcev. Tržni potencial več kot milijarde ljudi je bil dovolj, da so tuji investitorji prišli na Kitajsko brez večjih promocijskih naporov države. Kitajska bi bila morda ob dobri promociji še uspešnejša pri pridobivanju TNI, vendar promocija ni potrebna za ozaveščanje številnih investorjev o obstoju države (Wells, 1999, str. 15). Majhne države pa so »na zemljevidu« tujih investorjev bolj izjemoma, saj so zaradi majhnosti večinoma manj poznane, o njih se manj piše v dnevnem časopisju in ostalih medijih, hkrati pa so zaradi majhnosti tudi manj zanimive za TNI, ki jih motivira trg. Kako pomemben dejavnik je poznavanje države na primeru Slovenije, je razvidno tudi iz pričevanj tujih investorjev. Kar 41% tujih podjetij se je za investiranje v Slovenijo odločilo zaradi predhodnega dolgoročnega sodelovanja, kar pomeni, da so Slovenijo že prej dobro poznala in imela tesne stike s slovenskimi podjetji (Gregorič Zečevič, 2001, str. 19). Da je Slovenija relativno nepoznana, kažejo tudi redne raziskave Eurobarometra, ki Slovenijo bodočimi članicami EU po priljubljenosti redno postavljajo na zadnja mesta (glej npr. Mašanovič, 2002).

Z vidika našega namena, ki je prikazati, kako se države tržijo kot lokacije za TNI in kako tržiti Slovenijo, je pomembno troje. Prvič, da se najpomembnejši dejavniki izbire investicijske lokacije v različnih analizah precej pokrivajo in tako precej jasno kažejo, katere dejavnike je potrebno izpostavljati pri trženju države kot lokacije za TNI. Drugič, da so tržni dejavniki še vedno najpomembnejša skupina dejavnikov predvsem zaradi prevlade TNI, ki jih motivira trg, in da trgovinski dejavniki izgubljajo na pomenu. Tretjič, da je težko govoriti o tem, kateri od preostalih dveh skupin so za podjetja pomembnejši: stroškovni dejavniki ali dejavniki investicijske klime. Vendar so prav dejavniki investicijske klime tisti, na katere lahko država najbolj vpliva. Zato se politika do TNI osredotoča prav nanje. V tem okviru ima pomembno vlogo trženje države kot lokacije za TNI.

## 4 Vloga in pomen trženja države kot lokacije za TNI

V prejšnjem poglavju smo si ogledali lokacijsko specifične prednosti oziroma dejavnike, ki vplivajo na investicijske odločitve investorjev in ki se nanašajo na države prejemnice. Pri odločitvi, v kateri državi izvesti investicijo, tuji investitorji ne primerjajo kar vseh držav povprek, temveč primerjajo države s podobnimi lastnostmi. Torej se zdi logičen sklep, da vedno obstaja konkurenca na področju pridobivanja novih projektov TNI vsaj znotraj določene skupine držav. O konkurenci med državami seveda lahko govorimo le v primeru TNI, ki so delno ali v celoti izvozno usmerjene, ne pa tudi v primeru TNI, usmerjenih predvsem na notranji trg države prejemnice.

Konkurenca med državami za pridobivanje TNI se je v zadnjih dveh desetletjih XX. stoletja močno povečala zaradi dveh procesov. Prvi je pospešeni proces liberalizacije na področju TNI, ki je omogočil vstop novih držav prejemnic na »trg TNI«. Drugi pa je proces tranzicije nekdanjih socialističnih držav, ki so videle TNI kot enega izmed najhitrejših načinov za pospešitev gospodarskega razvoja. Oba procesa sta povzročila, da se je precej povečalo število držav, ki si prizadevajo pritegniti TNI. Istočasno so mnoge države prejemnice prišle do spoznanja, da liberalna politika do TNI, ki jo je že sprejela večina držav, ni dovolj, da bi tuji investitorji prišli, zato sprejemajo aktivne ukrepe za pridobivanje TNI. Še več, čedalje močnejša konkurenca pri pridobivanju TNI med državami je privedla do čedalje agresivnejših politik na področju pridobivanja TNI. Na področju pridobivanja TNI ukrepi posamezne države prejemnice, s katerimi želi prepričati tuje investitorje, da nudi boljše pogoje od drugih držav s podobnimi lastnostmi, opredeljujejo konkurenčnost »izdelka«, ki ga ponuja. Zato se nam zastavlja vprašanje, s čim in na kakšen način države med seboj tekmujejo za TNI.

### 4.1 Trženje države kot lokacije za TNI

Konkurenco med državami za pridobivanje novih projektov TNI lahko primerjamo s konkurenco med proizvajalci za tržne deleže (Guisinger et al., 1985, str. 11; Porter, 1986; Wells in Wint, 1990, str. 2). Čeprav trg TNI formalno ne obstaja, se države, ki želijo privabiti tuje investitorje, na različne načine vedejo, kot da ta trg obstaja. Tako lahko podjetja, ki iščejo lokacijo za svojo enoto v tujini, do neke mere pojmujejo kot »kupce«, države, ki so možne lokacije za TNI, pa kot »prodajalce«.

V gornjem kontekstu ni presenetljivo, da vlade sprejemajo trženjske strategije podobne tistim, ki jih imajo privatna podjetja. Vlade, ki želijo razviti konkurenčne strategije za trženjske aktivnosti na področju TNI, ustanavljajo nove institucije oz. pooblašajo že obstoječe za dejavnosti, ki jih v podjetjih opravljajo oddelki trženja. Po McCarthyju lahko podjetja upravljajo s štirimi prvinami trženjskega spleta in sicer z izdelkom, ceno, prodajno potjo in tržnim komuniciranjem (Kotler, 1998, str. 98). V primeru trženja države kot lokacije za TNI

pa sta Wells in Wint (1990, str. 2) ugotovila, da lahko institucije, ki izdelujejo trženjske programe pospeševanja TNI, v določeni meri v svojih splošnih trženjskih programih upravljajo s tremi spremenljivkami: z izdelkom, ceno in tržnim komuniciranjem. S to ugotovitvijo se strinjajo tudi Kotler et al. (1997, str. 183).

#### **4.1.1 Izdelek in cena ter investicijske spodbude**

V pričujočem poglavju si bomo ogledali, kaj je v primeru trženja države kot lokacije za TNI izdelek in kaj cena, ki ju obravnavamo v istem poglavju, ker sta oba povezana z investicijskimi spodbudami, ki se jim bomo prav tako posvetili.

##### 4.1.1.1 Izdelek

Če je država prodajalec in je tuji investitor kupec, je *izdelek* v ožjem smislu točno določena lokacija (večinoma za industrijsko uporabo, lahko pa tudi npr. poslovne zgradbe v primeru storitvenih podjetij ali lokacije namenjene trgovini), ki jo država ponuja potencialnemu investitorju. Guisinger (1985, str. 13) trdi, da podjetja redko ocenjujejo predvideno investicijo v tujino samo oziroma prvenstveno z vidika lastnosti, ki jih ima določena lokacija in njena neposredna okolica, pač pa so za podjetje bolj bistveni splošni gospodarski in politični pogoji ter obstoječe in predvidene politike države prejemnice. Wells in Wint (1990, str. 2) menita, da je izdelek v primeru trženja države celoten splet dejanskih prednosti in slabosti investicijske lokacije. Kotler *et al.* (1997, str. 189) so bolj natančni, saj menijo, da je izdelek splet dejanskih prednosti in slabosti investiranja v državo, od splošnih privlačnosti države prejemnice do privlačnosti določene lokacije v tej državi.

Kaj je izdelek, je potemtakem odvisno predvsem od tega, v kateri fazi odločanja se nahaja tuji investitor. Ko šele izbira primerne države za svojo investicijo, gleda predvsem na splošne privlačnosti oziroma specifične lokacijske prednosti države, ki smo jih obravnavali v predhodnem poglavju, torej izbira makrolokacijo. Ko pa ima investitor seznam držav s podobnimi lokacijskimi prednostmi, torej državami, ki so se kvalificirale po prvem krogu ocenjevanja, gleda na prednosti določenih lokacij v različnih državah in znotraj ene države, torej išče mikrolokacijo. Na tak način se je na primer odločal Intel in na koncu izbral Kostariko (Spar, str. 1998, str. 7-11). Svetovalna hiša McKinsey najprej naredi oceno za posamezno državo, ki je sestavljena iz ocene neto sedanje vrednosti investicijskega projekta, ki pomeni primerjavo diskontiranih prihodnjih denarnih tokov in začetnih investicijskih stroškov, ter iz kvalitativne ocene gospodarskega okolja v posamezni državi (AGPTI, 2002a, str. 20). Podobno je sestavljena tudi ocena za posamezno mikrolokacijo, kjer pa prevlada ocena neto sedanje vrednosti investicijskega projekta na tej lokaciji.

Ugotovili smo že, da lahko država na nekatere specifične lokacijske prednosti oziroma

dejavnike TNI v smislu njihovega izboljšanja bolj vpliva, na druge pa manj. Najmanj vpliva ima država na tržne dejavnike, nekoliko več na nekatere stroškovne, največ pa na trgovinske dejavnike in dejavnike investicijske klime. Država pa se lahko potrebam tujih investorjev še bolj prilagodi pri spreminjanju lastnosti izdelka v ožjem smislu, to je z izboljševanjem lastnosti industrijskih lokacij, npr. z gradnjo industrijskih parkov z vso infrastrukturo in storitvami.

#### 4.1.1.2 Cena

Za investitorja so *cena* stroški za namestitev in obratovanje na investicijski lokaciji, za vlade pa to ponavadi pomeni fiskalne in finančne spodbude, carinske zaščite in druge cenovne mehanizme (Wells in Wint, 1990, str. 2; Kotler et al., 1997, str. 189). Nekateri od teh cenovnih instrumentov so na voljo le določenim projektom, drugi pa so na voljo vsem. Vlade lahko celo izvajajo cenovno diskriminacijo, če lahko ugotovijo, kako močan je interes različnih tujih investorjev in kakšne možnosti imajo ti na voljo (Guisinger et al., 1985, str. 14).

Nekatere države si prizadevajo pridobiti tuje investitorje z velikodušnimi paketi investicijskih spodbud in med njimi so tudi države, ki so pripravljene še izboljšati svojo ponudbo, če ugotovijo, da se za isti projekt TNI poteguje druga država z boljšo ponudbo. V primeru Intela, je pri končni izbiri med Kostariko in Mehiko to storila slednja (Spar, 1998, str. 11). Da bi se izognile javnemu soočenju, se vlade na splošno raje poslužujejo bolj posrednega »licitiranja«, zato večinoma redno zbirajo informacije o spodbudah, ki jih dajejo konkurenčne države oz. države, za katere menijo, da bi jim lahko bile konkurenčne. Intervjuji z vladnimi uslužbenci držav Evropske gospodarske skupnosti, ki so jih opravili Guisinger et al. (1985, str. 11), so pokazali, da so bili ti precej dobro seznanjeni s paketi spodbud drugih članic za določene projekte.

#### 4.1.1.3 Investicijske spodbude

Spodbude so pri trženju države kot lokacije za TNI tudi povezovalni element med izdelkom in ceno, saj so po eni strani to prednosti države, po drugi strani pa tudi vplivajo na ceno oziroma na stroške namestitve in obratovanja tujega investitorja v izbrani državi.

Spodbude so vse merljive ekonomske ugodnosti, ki jih daje vlada določenim podjetjem oziroma kategoriji podjetij, da bi delovala na določen način (UNCTAD, 1998b, str. 102). V zadnjem času se investicijske spodbude večinoma dajejo na razpolago tako domačim kot tujim investitorjem, vendar do nekaterih praktično lahko pridejo predvsem tujci (npr. posebne spodbude za visoke tehnologije ali velike investicijske projekte).

Najpomembnejše so t.i. **faktorske spodbude**, katerih bistveni cilj je spodbujanje investiranja ali določeno obnašanje enot tujih investicij. Faktorske spodbude so lahko *fiskalne* (npr. nižja davčna stopnja, oprostitev plačila davkov, nižja davčna osnova, pospešena amortizacija ipd.), *finančne* (npr. državna nepovratna sredstva, posojila pod ugodnejšimi pogoji, jamčenje posojil, plačevanje davka na dohodek zaposlenih za določeno obdobje ipd.) in *druge* (npr. pomoč pri infrastrukturi podjetja, prednostne pogodbe z vlado, zagotavljanje določenih storitev investitorjem, ustanavljanje industrijskih parkov ter postocarinskih, podjetniških in tehnoloških con) (OECD, 1989, str. 11).<sup>29</sup> Poleg faktorskih obstajajo še **implicitne spodbude** (npr. obljuba vlade, da bo kupovala od konkretne enote TNI), ki pa se podeljujejo individualno.

Finančne spodbude so neposredna subvencija, ki prispeva k nakupu kapitalske opreme ali zmanjša kapitalske stroške, in niso vezane na končno uspešnost projekta. Večina fiskalnih spodbud je relevantna le, če je investicija uspešna in je ustvarila dobiček, zato so fiskalne spodbude za investitorja manj »gotove« (UNCTAD, 1996a, str. 47). Tuji investitorji imajo tako raje finančne kot fiskalne spodbude, države prejemnice, za katere so finančne spodbude praviloma neposredni proračunski strošek, pa se morajo odločiti, kakšno spodbujevalno politiko bodo vodile, agresivno ali pasivno. Čim več spodbud, ki so vseč tujim investitorjem, daje država, bolj agresivna je njena spodbujevalna politika. Za najagresivnejšo spodbujevalno politiko se odločajo ponavadi manjše države, ki želijo predvsem izvozno usmerjene TNI in v katerih slednje predstavljajo pomembno makroekonomsko kategorijo (Rojec, 1994, str. 245).

#### *4.1.1.3.1 Učinkovitost investicijskih spodbud z vidika države prejemnice*

Kakšno spodbujevalno politiko bo država vodila, je odvisno predvsem od tržnih in stroškovnih dejavnikov, na katere država nima bistvenega vpliva,<sup>30</sup> glavno vodilo pri oblikovanju spodbud pa je njihova učinkovitost za samo državo prejemnico. Učinkovitost je načeloma odvisna od tega, kaj spodbude pomenijo tujemu investitorju v procesu odločanja. Spodbude, ki jih ponujajo države prejemnice, so v primerjavi z drugimi prednostmi države relativno manj pomemben dejavnik pri odločitvah o lokaciji same investicije (Guisinger et al., 1995, str. 1-55, Rojec, 1994, str. 245-247, UNCTAD, 1998b, str. 103). Prej izjemoma kot praviloma vplivajo na odločitev tujega podjetja, ali bo investicijski projekt v tujino izvedlo ali ne. Spodbude lahko postanejo relevantne, ko se tuji investitor po sprejemu odločitve za investicijo odloča le še o lokaciji za izvedbo projekta in ima na seznamu dve ali več držav s približno enakimi primarnimi dejavniki.

Faktorske spodbude tako lahko prevesijo kazalec na eno stran predvsem v primeru izvozno usmerjenih investicij, ki ne zahtevajo veliko virov, ki bi bili vezani na samo lokacijo,

---

<sup>29</sup> Posamezne spodbude so podrobno opisane v Lužar, 2001, str. 23-28.

<sup>30</sup> Več o tem tudi v Guisinger et al, 1985, str.34-35.



investitor pa želi predvsem zmanjšati proizvodne stroške (Dunning, 1993, str. 144 in 157). Te investicije so ponavadi tudi zelo mobilne. Enako lahko vplivajo faktorske spodbude tudi v primeru investicijskih projektov, kjer je lokacija široko definirana, na primer članica EU ali država z večjim številom regij, ki dajejo vsaka svoje spodbude (npr. ZDA, Velika Britanija, Španija). Med faktorskimi spodbudami pa imajo finančne spodbude, zlasti neka primerljiva vrednost nepovratnih sredstev, ki se izplačajo že pred začetkom poslovanja, večji vpliv na izbor lokacije kot fiskalne spodbude, katerih vrednost je odvisna od uspešnosti poslovanja (Rojec, 1994, str. 246).

Drugi ukrepi ekonomske politike, ki delujejo spodbujevalno (npr. carinska zaščita), čeprav ni njihov namen spodbujati TNI, so glavne spodbude za TNI, ki so usmerjene pretežno na trg države prejemnice. Pri tovrstnih investicijah lahko ključno vlogo odigrajo tudi implicitne spodbude.

Strategije držav na področju investicijskih spodbud morajo biti čim bolj racionalne in skrbno premišljene. Vlade morajo ponuditi investitorjem tiste spodbude, ki privabljajo predvsem takšne investicijske projekte, za katere država predvideva, da bodo prispevali k uresničevanju njenih nacionalnih razvojnih ciljev.

#### *4.1.1.3.2 Investicijske spodbude in EU*

Pri oblikovanju in podeljevanju investicijskih, predvsem finančnih spodbud, se morajo države članice EU držati smernic EU, kjer morajo, ker gre za obliko subvencioniranja oziroma državne pomoči podjetjem, upoštevati pravila skupnega trga in načelo enakih pogojev za vse članice. Države članice EU so se z Rimsko oz. Amsterdamsko pogodbo<sup>31</sup> dogovorile, da bodo omejile določene vrste investicijskih spodbud.

Kljub trendu zmanjševanja državnih pomoči ostajajo spodbude zelo pomemben vidik industrijske politike EU. Za spodbujanje TNI je mogoče uporabiti vsa sredstva iz strukturnih skladov in iz Kohezijskega sklada, pa tudi iz Okvirnega programa za raziskave in razvoj (R&R), ugodne kredite Evropske investicijske banke ipd. Tem sredstvom dodajajo posamezne države še svoje lastne spodbude, kjer se morajo držati natančnih pravil dodeljevanja državnih pomoči. Dovoljeni zgornji delež spodbud v investicijski vrednosti projektov v EU je precej visok, zlasti za manj razvite države članice (npr. Portugalska, Irska). Tako so države EU v okviru svojih razvojnih programov sposobne oblikovati pakete finančnih nepovratnih spodbud, ki dosegajo tudi 75% vrednosti celotne investicije, kar kaže, da je dovoljeni zgornji delež spodbud v investicijski vrednosti projektov precej visok, zlasti za manj razvite članice (Rojec in Kovač, 1999, str. 74).

---

<sup>31</sup> Člen 92. Rimske oz. člen 87. Amsterdamske pogodbe.

Pravil dodeljevanja državnih pomoči se morajo prav tako držati bodoče članice EU, torej tudi Slovenija, vprašanje pa je, ali v okviru svojih proračunske možnosti (vključno z upoštevanjem sredstev iz strukturnih skladov) sploh lahko dosežejo zgornje omejitve EU na tem področju.

#### *4.1.1.3.3 Primerjava investicijskih spodbud v Sloveniji in izbranih državah*

V *Tabeli 9* (glej str. 37-39) so primerjalno povzete fiskalne, finančne in druge investicijske spodbude, ki jih tujim investitorjem ponujajo Slovenija in nekatere izbrane države. Prikazane so le tiste vrste spodbud, ki so v izbranih državah na voljo na splošno, brez individualnih paketov, ki jih večina držav oblikuje za večje in pomembnejše projekte TNI.

Iz preglednice lahko potegnemo naslednje zaključke:

1. Na področju fiskalnih spodbud so razlike najbolj očitne, če med seboj primerjamo države stare in nove članice EU. Edina izjema je davek na dobiček, kjer so stopnje precej različne ne glede na »poreklo« države. Sicer pa so davčne spodbude bolj ugodne v državah kandidatkah, pri čemer so večji investitorji na Madžarskem ali Češkem deležni bolj ugodnih spodbud kot v Sloveniji. Ker EU davčnim počitnicam ni naklonjena, jih bo poleg Madžarske morala verjetno v določenem roku ukiniti tudi Češka, vprašljivo pa je tudi znižanje davčne stopnje v slovenskih ekonomskih conah. Do izenačitev bo prav tako najverjetneje kmalu prišlo pri zniževanju davčne osnove in možnosti prenosa izgube v naslednje leto. Slovenija in Češka sta uvedli oprostitev uvoznih dajatev predvsem zato, da bi prišli do moderne opreme, Irska pa je to storila, da bi zmanjšala administrativne postopke za podjetja, ki pretežno izvažajo. Torej z izjemo davka na dobiček lahko pričakujemo, da se bodo fiskalne spodbude v izbranih državah v prihodnjih letih precej izenačile, razlikovale se bodo le po različnih alternativnih možnostih (kot je npr. neplačevanje DDV za uvoz surovin za izvozne izdelke), ki bodo tujim investitorjem in domačim podjetjem predvsem olajšale poslovanje.
2. Trend izenačevanja med državami članicami EU in bodočimi članicami je mogoče opaziti tudi pri finančnih spodbudah, ki jih morajo slednje prilagoditi pravilom igre v EU. Kot smo že dejali, je višina nepovratnih sredstev za investicijske projekte tesno povezana z razvitostjo države oziroma njene regije. Za države kandidatke je zato zelo pomembno, v katero kategorijo se bodo uvrstile njene regije, za Slovenijo pa tudi, koliko, če sploh, bo regij imela. Z vstopom novih članic bo seveda prišlo tudi do sprememb pri kategorizaciji regij sedanjih članic EU. Opozoriti moramo tudi na dejstvo, da je med izbranimi državami Slovenija edina, ki za investicijske projekte ne daje posojil pod ugodnejšimi pogoji. Povedati pa je treba, da Irska ne podeljuje subvencij za infrastrukturno gradnjo, ker industrijske parke gradi država oziroma IDA sama.

Tabela 9: Primerjava investicijskih spodbud v Sloveniji in izbranih državah

	<b>SLOVENIJA</b>	<b>MADŽARSKA</b>	<b>ČEŠKA</b>	<b>AVSTRIJA</b>	<b>IRSKA</b>
<b>Upravičenost do investicijskih spodbud</b>	V Sloveniji registrirane pravne osebe*	Na Madžarskem registrirane pravne osebe	Domače in tuje pravne osebe	Domače in tuje pravne osebe	Domače in tuje pravne osebe.
<b>FISKALNE SPODBUDE</b>					
<b>Davek na dobiček</b>	25%	18%	31%	34%	16% (10% za določene dejavnosti), z letom 2003 enotna 12,5% stopnja.
<b>Davčne počitnice</b>	Znižana davčna stopnja (10%) za podjetja, ki poslujejo v ekonomskih conah, velja do leta 2010.	10 letna 100% oprostitvev za investicije, ki presegajo 10 mlrd HUF (3 mlrd HUF na manj razvitih področjih), vendar velja le v letih, ko ustvari vsaj 500 (oz. 100) novih delovnih mest. Ta režim se izteče 2011.	10 letna 100% oprostitvev za skupne naložbe ali tuja podjetja v določenih sektorjih za naložbe nad 5 mio USD oz. manj za nekatere storitvene sektorje in R&R projekte.	Ne.	Ne.
<b>Znižanje davčne osnove</b>	Do 10% za oblikovanje investicijske rezerve.	100% znižanje pri neposrednih izdatkih za R&R.	Da, v povezavi z amortizacijo.	Da, v povezavi z amortizacijo.	Da, v povezavi z amortizacijo.
<b>Pospešena amortizacija</b>	Od 50% za računalniško opremo do 5% za zgradbe.	Od 33,33% za računalnike in naprednejše stroje ter opremo, 20% za vozila, 14,5% za stroje, 2-6% za zgradbe.	5 kategorij. Variira od 25% za računalnike, lahke stroje, osebne avtomobile ipd. do 3,3% za zgradbe.	Od 10 do 25% za stroje in opremo, 4% za poslovne objekte (za banke in zavarovalnice 2,5%).	15% za vse stroje in opremo v prvih 6 letih, nato 10%, 20% za motorna vozila in za zgradbe 4% (v posebnih conah hitreje).
<b>Oprostitev uvoznih dajatev / davka na dodano vrednost (DDV)</b>	Za stroje in opremo, ki jih lastnik uporablja za poslovanje v Sloveniji.	n.p.	Uvozne carine za stroje in surovine za izvozne izdelke so oproščene skupne naložb z najmanj 30% tujo udeležbo, v vrednosti vsaj 50 mio CZK.	n.p.	DDV-ja so oproščena podjetja, ki izvozijo več kot 75% proizvodnje pri nabavi surovin in storitev (razen avtomobilov ipd.) pri irskih ali tujih dobaviteljih.
<b>Možnost prenosa izgube</b>	Da, do 5 let.	Da, 5 let.	Da, 3 leta.	n.p.	n.p.

nadaljevanje Tabele 9

	SLOVENIJA	MADŽARSKA	ČEŠKA	AVSTRIJA	IRSKA
<b>FINANČNE SPODBUDE</b>					
<b>Posojila pod ugodnejšimi pogoji</b>	Ne.	Da, Madžarska razvojna banka za najem nepremičnin in opreme. Več programov za ugodnejše kreditiranje na voljo zlasti malim in srednje velikim podjetjem.	Da, EBRD, EU (Phare program), in preko različnih bilateralnih programov, ki so namenjeni predvsem malim in srednje velikim podjetjem.	Da, v okviru različnih programov zvezne in lokalnih vlad, pogosto v povezavi z nepovratnimi sredstvi.	S posredovanjem IDA pri lokalnih bankah in EIB, ki daje posojila do 50% vrednosti investicije v stalna sredstva (200.000-4 mio IEP), 12 letno odplačilno obdobje in 2 letni odlog.
<b>Izvozna jamstva / posojila</b>	Slovenska izvozna družba	Eximbank in Hungarian Export Credit Insurance Ltd. (MEHIB)	The Czech Export Guarantee and Insurance Company (EGAP)	Oesterreichische Kontrollbank	Insurance Corporation of Ireland
<b>Nepovratna sredstva</b>	Vezana na ustvarjanje novih delovnih mest (100 oz. 50 v manj razvita območja oz. 10 v R&R oddelke), minimalna vrednost investicije pa mora znašati 2 mio EUR (oz. 1 mio EUR za R&R).	V prioritetne sektorje in manj razvita območja.	V prioritetne sektorje in manj razvita območja (predvsem severna Moravska in severna Češka) z visoko nezaposlenostjo.	Načeloma za majhna in srednje velika podjetja, za R&R in podjetja z visoko tehnologijo. Do 75% stroškov investicije na Gradiščanskem, do 25% na Štajerskem in drugod do 20% (po direktivah EU).	Načeloma za vse proizvodne sektorje in storitve, ki jih je mogoče mednarodno tržišiti, dejansko le v ciljne. Za investicije v stalna sredstva v višini do 55% v nerazvitih območjih, v ostalih od 17,5% do 30%.
<b>Subvencije za ustvarjanje novih delovnih mest</b>	Da, 1000-6000 EUR na delovno mesto.	Da, 50-100% bruto plače največ 1 leto ali plačilo zdravstvenega in pokojninskega zavarovanja za 200 dni.	Da, do 200.000 CZK na delovno mesto.	Da.	Da, od 1.250 do 12.500 IEP na delovno mesto.
<b>Subvencije za delovno usposabljanje</b>	Da.	Da.	Da.	n.p.	Da.
<b>R&amp;R subvencije</b>	n.p.	Da.	Da, če investicija znaša vsaj 15 mio CZK in ustvari vsaj 15 delovnih mest.	Da, do 50% stroškov R&R projektov podjetij, ki sodelujejo v R&R programih EU.	Da, do 50% stroškov R&R projektov. Za razvoj novih oz. izboljšanih izdelkov in procesov.
<b>Subvencije za infrastrukturno gradnjo</b>	Da, do 30% za komunalno-infrastrukturno opremljanje zemljišča in za nakup zemljišča za zaokrožitev kompleksa.	Da, do 20% stroškov in maksimalno 100 mio HUF.	Na voljo le občinam.	n.p.	n.p.

nadaljevanje Tabele 9

	SLOVENIJA	MADŽARSKA	ČEŠKA	AVSTRIJA	IRSKA
<b>DRUGE SPODBUDE</b>					
<b>Posebna institucionalna podpora tujim investitorjem</b>	Agencija RS za gospodarsko promocijo in tuje investicije - AGPTI	Investment, Trade and Development Organisation of Hungary - ITDH	CzechInvest	Austrian Business Agency - ABA	Irish Development Authority - IDA
<b>Proste trgovinske /carinske/ ekonomske cone</b>	V ekonomskih conah so podjetja oproščena plačevanja DDV in carinskih dajatev.	Proste carinske cone lahko ustanovi vsako podjetje. Z vstopom v EU bodo verjetno zamrle.	Proste trgovinske cone.	Ne.	Shannon Airport cona za skadiščenje in predelovalno dejavnost, International Service Center za mednarodne finančne storitve.
<b>Ugodna / nižja cena nepremičnin</b>	Da, občine in agencije lahko ponudijo razvita industrijska zemljišča po ugodni ceni.	Da, občine.	Da, National Land Fund daje občinam ali investitorjem.	Da, lokalne oblasti ponujajo industrijska zemljišča brezplačno ali po nižji ceni.	Da, opremljena industrijska zemljišča z možnostjo nakupa ali najema standardnih zmogljivosti.
<b>Industrijski parki</b>	Ne.	Da, vladna podpora, več kot 130 parkov.	Več kot 60 parkov (občine prejmejo vladno podporo).	Da.	Da, IDA ima 24 industrijskih parkov.

Vir: Antaloczy in Sass (2001, str. 32-40), EIU (2000a, 2000b, 2001, 2002), Investing in Slovenia (2001), Oesterreichische Kontrollbank (1998) UGPTI (2003), Ur.l. RS 39/02, ITDH (2001), Shannon Development (2002)

Opombe: \*Načeloma so vse investicijske spodbude na voljo v Sloveniji registriranim pravnim osebam, izjema so le nepovratna sredstva, kjer sta bila objavljena dva ločena razpisa za domače in za tuje pravne osebe, na slednjega so se lahko prijavile le tuje pravne osebe, upravičenec do sredstev pa mora biti do začetka črpanja sredstev registriran v Sloveniji kot pravna oseba. / n.p. – ni podatka

3. Tako kot za prejšnje vrste spodbud tudi za ostale spodbude velja, da med izbranimi državami ni bistvenih razlik. Tudi tukaj bo verjetno prišlo do sprememb na področju prosto trgovinskih in ekonomskih con v smeri njihovega ukinjanja. V oči pa bode dejstvo, da je Slovenija edina, ki nima industrijskih parkov. Leta 2001 je Slovenija začela podeljevati subvencije za infrastrukturno gradnjo, vendar rezultatov, to je industrijskih parkov, še ni.

#### *4.1.1.3.4 Proste cone in industrijski parki kot investicijske spodbude*

Ker prihaja med državami do izenačevanja različnih davčnih in finančnih spodbud za tuje investitorje, so se številne države začele posvečati tudi drugim spodbudam. Na tem mestu želimo opozoriti na dve skupini spodbud: to so proste cone in industrijski parki.

**Proste** trgovinske **cone** ("Free Trade Zones"), zunanje trgovinske cone ("Foreign Trade Zones"), proste carinske cone (»Customsfree Zones) in cone za proizvodnjo namenjeno izvozu ("Export Processing Zones") se med seboj sicer nekoliko razlikujejo, vse pa lahko vključujejo mešanico ukrepov, ki omogočajo ugodne pogoje za tuje investicije. V njih se lahko nastanijo skorajda izključno le podjetja, ki delajo za izvoz, in so oproščena večine dajatev, države pa nanje večinoma navezujejo finančne in operativne ugodnosti (npr. dostop do kreditov, pretovarjanje blaga ipd.). Podjetja lahko poslujejo, uvažajo, proizvajajo in so lastniki obrata znotraj cone. Podružnice tujih podjetij v takšnih conah skrbijo predvsem za oskrbo svojega domačega trga in za preskrbo tretjih trgov. Država prejemnica ima koristi od novih delovnih mest, izboljšane izurjenosti delovne sile, transferja tehnologije in povečanja prihodkov domačega prebivalstva (Kotler et al., 1997, str. 191). Tipičen primer je Shannon Free Zone na Irskem, ki je bila prva cona za proizvodnjo, namenjeno izvozu v svetu, danes pa v njenem okviru deluje okoli 120 podjetij z več kot 7500 zaposlenimi (Shannon Development, 2002). Po liberalizaciji trgovinske politike in vpeljavi davčnih olajšav, je bila ustanovitev takšne cone drugi korak tajvanske vlade, ko je v začetku 60-ih preusmerila svojo razvojno strategijo iz uvozno-nadomestne v izvozno usmerjeno (Dunning, 1993, str. 173). Sledile so ji mnoge druge vlade, tudi z inovativnimi pristopi. Nekatere države, kot na primer Madžarska, so razglasile za proste carinske cone kar samo tovarno ali skladišče, druge pa razglasijo za takšne cone kar cele pokrajine. Tovrstne cone se pojavljajo tudi v nekoliko spremenjenih oblikah, kot so na primer posebne ekonomske cone na Kitajskem (Kotler et. al., 1997, str. 191). Ker pa EU prostim conam ni naklonjena, se bodo v prihodnje obstoječe cone v državah EU in v bodočih članicah verjetno preoblikovale v neke vrste industrijskih parkov, četudi bodo morda ohranile svoja imena.

**Industrijski parki**, tehnološki parki, znanstveni parki, ipd. so še ena vrsta investicijskih spodbud namenjena tako domačim kot tujim investitorjem. Od običajnih industrijskih con ali industrijskih območij se razlikujejo že po samem konceptu organizacije. Industrijski park ima

že izdelan prostorski načrt, kjer so že predvidene ceste in druga potrebna infrastruktura. Parcele različnih velikosti so na voljo za nakup ali najem, prav tako pa so na razpolago tudi standardizirano zgrajeni industrijski objekti. Bistvena razlika med industrijsko cono in industrijskim parkom je, da slednjega kot celoto upravlja poseben menedžment, ki skrbi za vse, to je za varovanje, čistočo, kantino, vrtec, avtobusni prevoz ipd. Industrijski park v Győrju ima tako organiziran prevoz delavcev celo iz Slovaške (Magaházi, 1999). Za industrijske parke velja, da so standardi zunanega videza, čistoče in organizacije precej visoki. Razmerje med zazidano in nezazidano površino je 30-40% : 60-70% pri industrijskih parkih nižjega standarda, kjer so v primeru pomanjkanja zemljišč zgradbe lahko večnadstropne, ter pri industrijskih parkih višjega standarda 25-30% : 70-75%), kjer je tudi poudarek na arhitekturi in krajini še večji (Kelleher in Thompstone, 2000, str. 37-38). Znanstveni in tehnološki parki so večinoma tesno povezani z lokalnimi univerzami. V Evropi za upravljanje takšnih parkov skrbijo privatna podjetja, predvsem v okolici večjih mest ali zunaj velikih urbanih središč pa javne organizacije kot so lokalne oblasti (npr. industrijski park v Kolinu na Češkem) oziroma državna podjetja za razvoj industrijskih parkov (npr. IDA na Irskem). Tovrstni parki delujejo kot spodbuda za tuje investitorje, ker lahko ti začnejo z obratovanjem v najkrajšem možnem času (takoj lahko kupijo ali najamejo že zgrajene stavbe), oziroma lahko ugodno kupijo ali najamejo zemljišča, hkrati pa delavcem ponujajo prijetno delovno okolje.

#### **4.1.2 Promocija**

Tretja spremenljivka, ki jo uporabljajo države pri oblikovanju svojih trženjskih programov in na katero lahko vplivajo v največji meri, je tržno komuniciranje oz. promocija.<sup>32</sup> V primeru trženja države so to dejavnosti, ki so namenjene širjenju informacij o državi kot ugodni lokaciji za TNI oziroma ustvarjanju imidža te države kot ugodne lokacije ter dejavnosti namenjene zagotavljanju storitev obetavnim in obstoječim investitorjem (Wells in Wint, 1990, str. 2, Kotler et al., 1997, str. 189 in 193).

V preteklosti se je potreba po promocijskih aktivnostih pojavila, ko so države v svojem notranjem razvoju spremenile svoj negativni odnos in politiko do TNI v smeri pozitivne naravnosti do njih, vendar je bil pričakovani odziv tujih investitorjev slab ali je celo izostal. Te države so se morale spopasti s problemom percepcije s strani tujih investitorjev, ki so nanje še naprej gledali kot na lokacije, ki so neprijazne do tujih investicij (UNCTAD, 1998b, str. 99). Irska in Kanada na primer sta se že pred časom poslužili oglaševalskih in informacijskih akcij, ki naj bi spremenile negativno podobo njune investicijske klime (Wells in Wint, 1990, str. 15-16). Večina držav v razvoju in praktično vse države v tranziciji so se in

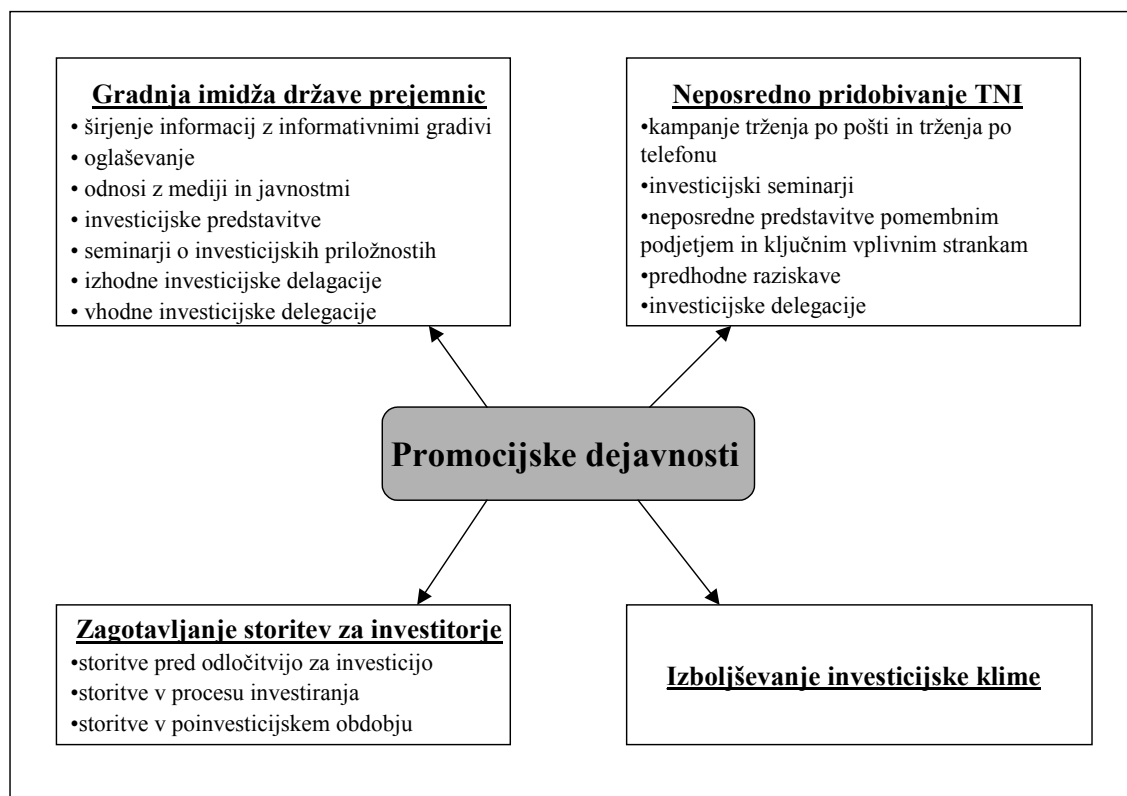
---

<sup>32</sup> Pri nas se za ta instrument trženjskega spleta v primeru trženja podjetij uporablja cela vrsta izrazov: ekonomska propaganda, promocija, tržno in trženjsko komuniciranje (Starman in Hribar, 1994, str. 15). Za primer trženja države bi bil najustreznejši prevod angleškega "promotion" pospeševanje, vendar bomo zaradi uvejavnosti uporabljali izraz promocija.

se še srečujejo s podobnimi problemi, zato njihove liberalizacijske napore spremljajo bolj ali manj obsežni promocijski programi.

Čeprav zahteva pospeševanje TNI napore na številnih področjih, predstavlja promocija pomemben instrument za sporočanje vseh teh naporov potencialnim tujim investitorjem. Promocije se poslužujejo države, ki so spremenile politike do TNI, države, ki si želijo ponovno pridobiti pozornost investitorjev, ter države, ki so neopažene ali nezanimive za tuje investitorje (UNCTAD, 1995, str. 275). Vlade se čedalje bolj zavedajo, da je sprememba politike do TNI šele prvi korak, kajti ta informacija mora do investitorjev najprej priti, šele nato se lahko začne prepričevanje investitorjev, naj investirajo prav v njihovo državo (UNCTAD, 1998b, str. 99-100). Promocijske aktivnosti se izvajajo tudi, da bi se čim bolj skrajšal čas, v katerem potencialni investitorji reagirajo na novo priložnost za investiranje, in da bi majhna in srednje velika podjetja sploh odkrila nove priložnosti, ki jih sama najverjetneje ne bi našla. Tovrstne aktivnosti so namenjene tudi zmanjšanju psihične razdalje med državo investitorico in državo prejemnico. Razen tega pa je čedalje manjši vpliv same liberalizacije na pritek TNI pripeljal vlade k odločitvam narediti še več za pospeševanje TNI.

Slika 3: Promocijske dejavnosti po posameznih sklopih



Vir: lastna skica

Končni cilj promocije investicij je seveda »prodaja« oz. pridobitev tujih podjetij za investiranje v državo prejemnico. S promocijskimi aktivnostmi pa skušajo države uresničiti posredne cilje, in sicer izboljšati imidž države kot lokacije za tuje investicije v očeh



mednarodne javnosti, neposredno pridobiti nove investicije, zagotoviti storitve potencialnim in obstoječim investitorjem (Wells in Wint, 1990, str. 9) ter izboljšati svojo investicijsko klimo (Wells, 1999, str. 1). Od tu tudi poimenovanje za posamezne sklope promocijskih dejavnosti: gradnja imidža, neposredno pridobivanje investicij, zagotavljanje storitev za investitorje in izboljševanje investicijske klime. Promocijske dejavnosti po posameznih sklopih so prikazani v *Sliki 3* (glej str. 42), v nadaljevanju pa jih bomo podrobneje obravnavali.

#### 4.1.2.1 Gradnja imidža države prejemnice

Največ težav s svojim imidžem v očeh mednarodne poslovne skupnosti imajo države, ki so majhne ali so oddaljene od velikih trgov, države, ki so v preteklosti preprečevale TNI, ter države, ki jih je kakorkoli prizadela negativna reklama. Zato morajo opozoriti ciljno javnost na svoj obstoj oziroma spremeniti svoj imidž v njenih očeh v pozitivno smer ter se tako vrisati na »zemljevid« tujih investitorjev. Namen gradnje imidža je torej vtisniti v zavest mednarodne poslovne javnosti pozitivno percepcijo države prejemnice kot ugodne lokacije za TNI.

Cilji gradnje imidža so odvisni od percepcije države v očeh ciljne javnosti, zato je potrebno v prvi vrsti ugotoviti, kakšna je ta percepcija. Na osnovi spoznanja o trenutnem imidžu lahko načrtovalci ugotovijo, kakšen imidž lahko zgradijo in katere cilje lahko s tem dosežejo. Tem ciljem mora slediti osrednje tržno sporočilo. To naj bi bilo splošno, s poudarkom na razvojnih načrtih in napredku države prejemnice, njenih prednostih kot poslovne lokacije, politiki do TNI in spodbudah zanje, dobrodošlosti TNI ter z referencami dobro znanih podjetij, ki so že investirala v to državo (TDI, 1997, str. 14). Učinkovito sporočilo mora biti hkrati realno, verjetno, enostavno za razumevanje, privlačno in neobičajno, kar povzroči, da izstopa (Kotler et al., 1999, str. 167).<sup>33</sup> Kako pa bo to sporočilo preneseno, je odvisno od ciljne javnosti, ki je lahko bodisi globalna, bodisi bolj specifična, omejena le na določene regije, države ali sektorje. Če je ciljna javnost globalna, se bo država prejemnica verjetno odločila za oglaševanje v globalnih časopisih (npr. v *Financial Timesu*, *The Economist* ipd.), če pa je ciljna javnost bolj specifična, bo oglaševala v nacionalnih (npr. v *Die Presse* za Avstrijo, *Le Soir* za Francijo ipd.), regionalnih (npr. *Frankfurter Rundschau*) ali specializiranih časopisih (npr. *Consultant*, *Automazione Industriale*).

Dejavnosti gradnje imidža države kot ugodne lokacije za TNI sama po sebi praviloma ne prinaša novih TNI, vendar pa ustvari primerno podlago, ki vpliva na potencialnega tujega investitorja, da razmisli o tej državi kot dobri možni lokaciji za njegov projekt. Rezultat gradnje imidža naj bi bil, da bo neposredno vabilo agencije za promocijo investicij (API)

---

<sup>33</sup> Več o oblikovanju ustreznih promocijskih sporočil glej Kotler (1999, 167-172).

tujemu podjetju k investiranju v državo prejemnico naletelo na predispozicijo za ugoden odgovor (TDI, 1997, str. 14).

Po Wells in Wintu (1990, str. 10) zajemajo tehnike gradnje imidža države oglaševanje, sodelovanje na investicijskih predstavitev, organiziranje obiskov splošnih delegacij investitorjev iz države investitorice v državo prejemnico in obratno ter izvajanje splošno informativnih seminarjev o investicijskih priložnostih. Svetovalci TDI<sup>34</sup> (1997, str. 14) ne govorijo o tehnikah, temveč o dejavnostih gradnje imidža (vendar razlikovanje med tehniko in dejavnostjo na tem mestu tudi ni bistveno), mednje pa uvrščajo oglaševanje, odnose z mediji in javnostmi ter izdelovanje in distribucijo informativnih gradiv. Slednja je lahko tudi dejavnost neposrednega pridobivanja TNI, če gre za distribucijo gradiva v okviru kampanj neposrednega trženja (Kindra et al., 1998, str. 410). Za Wellsa in Winta je bilo izdelovanje in distribucija informativnih gradiv verjetno nekaj tako osnovnega, da tega nista omenjala med tehnikami gradnje imidža, mi pa se strinjamo s svetovalci TDI, da je to tehniko vsekakor potrebno omeniti. Celo več, ta dejavnost gradnje imidža pridobiva na pomenu, saj so v zadnjem desetletju postali zelo popularni elektronski mediji (zgoščenke, DVD in internetne strani) za širjenje informacij (UNCTAD, 1998a, str. 21). Uvrstitev obiskov delegacij med dejavnosti gradnje imidža (po Wells in Wintu) ali med dejavnosti neposrednega pridobivanja TNI (po TDI) pa je vprašanje pristopa države do promoviranja. Če je pristop pragmatičen (usmerjen v splošno promoviranje) (FIAS, 1998, str. 23), gre za del gradnje imidža. Če pa je pristop ciljni (selektivno usmerjen) (FIAS, 1998, str. 23), je ta dejavnost bolj namenjena pridobivanju TNI. Ker je za Slovenijo primernejši ciljni pristop (FIAS, 1998, str. 29), bomo tudi mi delegacije obravnavali v poglavju o neposrednem pridobivanju TNI. Po drugi strani pa na podlagi izkušenj Agencije RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije - AGPTI<sup>35</sup> menimo, da je udeležba na investicijskih predstavitev ter izvedba seminarjev o investicijskih priložnostih dejavnost, ki pripomore k gradnji imidža države, zato jih bomo prav tako obravnavali v nadaljevanju.

*Širjenje informacij s pomočjo tiskanih ali elektronskih informativnih gradiv* zajema splošne informacije o državi in možnostih za investicije (npr. ključni ekonomski podatki, pregled splošnega poslovnega okolja, zadnji trendi na področju TNI v državo, analize najobetavnejših sektorjev za TNI s faktorskimi stroški, opisi specifičnih investicijskih priložnosti ipd.), običajno pa pokriva tudi informacije o zakonodajno-administrativnem in davčnem okviru za TNI (npr. zakoni in regulativa, administrativne strukture, postopki, investicijske spodbude) (UNCTAD, 2000, str. 30). Ta gradiva so brošure, ki so lahko splošne ali sektorske, (interaktivne) zgoščenke, prosojnice, diapozitivi, fotografije, videofilmi ipd. (Connolly, 2000,

---

<sup>34</sup> TDI (Trade Development Institute of Ireland) je zasebno podjetje, ki je v okviru programa Phare nudilo tehnično pomoč UGTPI in nekaterim drugim agencijam v državah v tranziciji, njihovi svetovalci pa imajo dolgoletne mednarodne izkušnje na področjih, kjer nudijo tehnično pomoč.

<sup>35</sup> V tem delu za Agencijo RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije uporabljamo tako naziv agencija (AGPTI) kot urad (UGTPI) glede na to, ali se navedbe nanašajo na čas pred ali po letu 2001, ko se je ta organ preimenoval v agencijo.

str. 8). V zadnjih letih postaja tudi na področju promocije držav vse bolj popularna izdelava spletnih strani, ki je relativno poceni sredstvo za gradnjo imidža in širjenje informacij, zato se ga poslužujejo tudi manj razvite države (UNCTAD, 1999, str. 188). Spletne strani omogočajo bolj poglobljene informacije, njihova največja prednost v primerjavi s klasičnimi tiskanimi gradivi pa je, da jih je mogoče dnevno osveževati. Država, ki tovrstnih informacij ne zagotavlja, se teže poteguje za mobilne projekte, ki se lahko izvedejo v eni izmed držav s podobnimi lokacijskimi prednostmi, ker jih predvsem manjša tuja podjetja sama ne bodo iskala, zato država, ki tovrstnih informacij ne zagotavlja, zanje preprosto ne obstaja. Potencialni investitorji in investicijski svetovalci potrebujejo te podatke za izdelavo predhodnih primerjalnih analiz (Kindra et al., 1998, str. 417). Obstaja pa tudi veliko svetovalnih podjetij, ki te podatke zbirajo in objavljajo v posebnih vodičih za investitorje. Seveda tudi ti vodiči velikokrat pokrivajo le najbolj »obetavne« države, zato se morajo API v državah, ki niso na teh seznamih, zelo potruditi, da jih svetovalci opazijo in uvrstijo na sezname.

Oglaševanje je pri gradnji imidža omejeno na objavo oglasov v časopisih, ki so lahko splošni ali specializirani, namenjeni gospodarstvu ali le določenemu industrijskemu sektorju (Wells in Wint, 1990, str. 10). Avstrijska ABA na primer je tako leta 2000 objavljala oglase v splošnih gospodarskih revijah in časnikih (npr. The Economist, Business Week, Wirtschaftswoche, Fortune, Il mondo, Delo itd.) in v bolj specializiranih revijah (Rivista di meccanica oggi, Metal Working Digest, Metalli itd.) (Siegl, 2001). Podobno kot pri oglasih podjetij so cilji oglaševanja informirati, prepričati in spomniti oziroma spodbuditi zavest o obstoju (Starman in Hribar, 1994, str. 16). API lahko oglašujejo državo kot lokacijo za TNI ali pa sebe in svoje storitve.

Prav tako so pri gradnji imidža pomembni tudi odnosi z mediji in javnostmi. Mediji pripomorejo pri publiciteti, ki je pomembna zlasti zaradi verodostojnosti, kajti reportažam in člankom izpod novinarskega peresa javnost bolj zaupa kot običajnim oglasom (Starman in Hribar, 1994, str. 17). To je potrdila tudi raziskava Kindra et al. (1998, str. 417), ki je pokazala, da so si kanadski investitorji ustvarili mnenje o državah ASEAN-a predvsem na osnovi člankov v mednarodnih poslovnih časnikih. Zgodba o gospodarski rasti, novi izobraževalni programi za priučitev na delovno mesto, uspešna privatizacija ipd. lahko zbudijo zanimanje pri potencialnem investitorju. Tudi razkrivanje turističnih privlačnosti ima lahko podoben učinek. Po drugi strani pa skušajo API spodbuditi zanimanje potencialnih investitorjev tudi s svojimi novicami (npr. o uspešni investiciji kakšnega obstoječega investitorja, nameravani investiciji velikega tujega podjetja ipd.), ki jih objavljajo na svojih spletnih straneh ali v lastnih glasilih (»newsletter«: npr. avstrijski Austrian Business Monitor, češki CezchInvest Newsletter, slovenski Invest in Slovenia News ipd.).

Investicijske predstavitve se praviloma odvijajo v državah investitoricah. Organizirajo jih same države investitorice, ki spodbujajo izhodne TNI (npr. Japonska), mednarodne

organizacije (npr. UNCTAD), nacionalne ali regionalne organizacije (npr. trgovinske in gospodarske zbornice) ter privatna podjetja (npr. Emerging Markets International Fair v Ženevi). Organizator povabi k udeležbi API, ki praviloma krijejo vsaj del stroškov predstavitvenega prostora. Podjetja vabi k udeležbi na predstavitvi organizator, lahko pa jih povabijo tudi same API.

Seminarji o investicijskih priložnostih se prav tako odvijajo v državah investitoricah, organizirajo pa jih same države prejemnice. Včasih se odvijajo tudi v povezavi z investicijskimi predstavitvami ali različnimi konferencami. Velikokrat je ključni govorec predsednik vlade ali minister (Kindra et al., 1998, str. 413). Če na investicijskem seminarju sodeluje veliko visokih uradnikov, gospodarstvenikov in obstoječih tujih investitorjev (UNCTAD, 2000, str. 28) iz države prejemnice, lahko govorimo tudi o investicijski delegaciji iz države prejemnice v državo investitorico oz. izhodnih investicijskih delegacijah, vendar je ločevanje med eno in drugo dejavnostjo zelo nejasno. V obeh primerih so na splošno predstavljeni pogoji za investiranje in država, velikokrat pa tudi konkretni projekti, za katere država prejemnica išče tuje (so)investitorje (npr. privatizacija podjetij v državni lasti, investicije v infrastrukturo ipd.). Udeleženci so vabljeni predvsem preko javnih medijev, zato sta obe obliki primerni predvsem za države s pragmatičnim (v splošno promoviranje usmerjenim) pristopom do promoviranja. Investicijske delegacije iz države investitorice v državo prejemnico oz. vhodnih investicijskih delegacijah pa organizirajo predvsem organizacije iz države investitorice (npr. različne zbornice, interesna združenja ipd.). Vsebinsko so te delegacije podobne investicijskim seminarjem.

API, ki se ukvarjajo z gradnjo oziroma izboljšanjem imidža države kot lokacije za TNI, praviloma ne izvajajo vseh teh aktivnosti, temveč izberejo tiste, za katere menijo, da bodo pri razpoložljivih sredstvih najbolj učinkovite (UNCTAD, 2002b, str. 231).

Tabela 10: Aktivnosti gradnje imidža po posameznih API do leta 1988

API (država oz. regija)*	Oglaševanje		Investicijske predstavitve	Seminarji o invest. priložnostih	Invest. delegacije
	splošno	specializirano			
IBB (Velika Britanija)	Da		Da	Da	Da
Investment Canada	Da	Da			
CINDE (Kostarika)		Da	Da		Da
BKPM (Indonezija)				Da	Da
IDA (Irska)	Da	Da			
JNIP (Jamajka)		Da	Da	Da	Da
MIDA (Malezija)			Da		
LIS (Škotska)	Da		Da		
EDB (Singapur)	Da				
BOI (Tajska)	Da				

Vir: Wells in Wint (1990, str. 10). Opombe: \*Kratice pomenijo: IBB - Invest in Britain Bureau, CINDE - Cost Rican Investment Promotion Programme, BKPM - Investment Coordinating Board, IDA - Industrial Development Authority, JNIP - Jamaica National Investment Promotion, MIDA - Malaysian Industrial Development Authority, LIS - Locate in Scotland, EDB - Economic Development Board in BOI - Board of Investment.

*Tabela 10* (glej str. 46) prikazuje, katere aktivnosti so do leta 1988 izvajale posamezne API, ki sta jih anketirala Wells in Wint (1990, str. 10). Po pričakovanju je najbolj pogosto splošno oglaševanje, ki mu sledijo investicijske predstavitve, specializirano oglaševanje in investicijske delegacije.

Raziskava TDI-ja (1997) o dejavnostih sedmih API<sup>36</sup> je pokazala, da se jih vseh sedem na področju gradnje imidža svoje države poslužuje informativnih gradiv, oglaševanja ter odnosov z javnostmi in mediji. UNCTAD (1998a, str. 46-62) je leta 1997 izvedel anketo o promocijski praksi v 80-ih API v državah širom sveta. Pri gradnji imidža je 95% API izdelovalo in razpošiljalo promocijsko literaturo (brošure in drugi materiali), 69% jih je oglaševalo v tujih medijih, 89% pa se jih je udeleževalo investicijskih predstavitev in konferenc. Rezultate druge UNCTAD-ove ankete (2002a, str. 28-31) med 101 API prikazujemo v *Tabeli 11*, ki kažem, da se velika večina API poslužuje vseh dejavnosti gradnje imidža, stroški teh dejavnosti pa v povprečju najverjetnje (podatka za stroške izdajanja splošnih informativnih gradiv ni) presegajo polovico API-jinega celotnega proračuna.

*Tabela 11: Aktivnosti gradnje imidža v 101 API in delež v celotem proračunu API, v %*

Dejavnosti	Delež v celotnem številu API	Delež v proračunu (netehtano povprečje)
Izdajanje splošnih informativnih gradiv	89%	n.p.
Udeležba na investicijskih konferencah	85%	7%
Organiziranje vhodnih investicijskih delegacij	85%	10%
Organiziranje izhodnih investicijskih delegacij	76%	18%
Domače strani na internetu	74%	2%
Oglaševanje v tujih medijih	67%	11%

*Vir: UNCTAD (2002a, str. 28-31) Opomba: n.p. – ni podatka*

#### 4.1.2.2 Neposredno pridobivanje TNI

Pri delu na področju neposrednega pridobivanja TNI gre za klasično prodajanje. Njegov namen je vzpostaviti stik s potencialnimi investitorji, jih prepričati o prednostih investiranja v državi prejemnici in jih pripraviti do tega, da so pripravljeni obiskati to državo. Tam se lahko na kraju samem prepričajo o ugodnostih, ki bi jim jih prineslo investiranje v to državo.

Za Wells in Winta (1990, str. 10) so tehnike, ki služijo neposrednemu pridobivanju TNI, naslednje: kampanje trženja po pošti in trženja po telefonu, izvedba sektorsko usmerjenih investicijskih delegacij iz države investitorice v državo prejemnico in obratno ter izvedba raziskav za določeno podjetja, ki jim sledijo obiski v teh podjetjih in predstavitev raziskave.

<sup>36</sup> To so bile: češka Czech Invest, estonska EIA, danske Invest in Denmark, irske IDA, madžarske ITD Hungary, poljske PAIZ in portugalske ICEP.

Svetovalci TDI (1997, str. 14) pa mednje uvrščajo kampanje trženja po pošti (tudi elektronski) in telefonu, investicijski seminarji, delegacije investorjev, neposredne »prodajne« predstavitev pomembnim podjetjem (individualne ali skupinske) ter predstavitev ključnim vplivnim strankam (npr. banke, trgovinska združenja ali svetovalna podjetja). Razen že opisanega problema klasifikacije investicijskih seminarjev in delegacije, ki jih bomo mi obdelali na tem mestu, se oba vira pokrivata glede tehnik neposrednega pridobivanja TNI.

Kampanje trženje po pošti in trženje po telefonu v primeru promocije države se bistveno ne razlikujeta od trženja podjetja, zato jih ne bomo podrobneje opisovali. Pri trženju po pošti se tujim podjetjem največkrat pošilja pisma in informativna gradiva o državi prejemnici. Čeprav je tu namen namen pridobivanje TNI, informativna gradiva vplivajo predvsem na percepcijo imidža države kot lokacije za TNI v očeh potencialnega investitorja. Pismom nato sledi telefonski klic, temu pa v primeru zanimanja še osebni obisk ali vabilo k udeležbi na investicijskem seminarju ali delegaciji.

Investicijski seminarji se večinoma organizirajo v državi investitorici in so nadaljevanje kampanje trženja po pošti in telefonu. Na primer UGPTI je leta 1999 in 2000 organiziral investicijski seminar v Nemčiji, leta 1999 pa tudi v Veliki Britaniji (UGPTI, 2000b, str. 16). Seminarji za določen sektor (ali več sektorjev) so lahko bolj uspešni od splošnih, vendar jih je smiselno organizirati le v državah, kjer je določen sektor zelo močan, hkrati pa mora biti v tem sektorju v določeni meri močna tudi država prejemnica (npr. kadri, dobavitelji, idr.). Predstavitvi države prejemnice, kjer kot ključni govorci velikokrat sodelujejo predsedniki vlade, ministri ali veleposlaniki, sledi predstavitev njenih prednosti kot lokacije za TNI na splošno in za določen(e) sektor(je). Običajno se predstavi tuje podjetje, ki je že uspešno investiralo, predvsem pa se v primeru sektorskih delegacij predstavi tudi domače podjetje, ki je dobavitelj ali partner obstoječega tujega investitorja. Temu sledijo individualni razgovori na željo udeležencev.

Neposredne predstavitve pomembnim podjetjem in ključnim vplivnim strankam so podobne investicijskim seminarjem. Potencialni investitorji za neposredne predstavitve so izbrani na podlagi trženjskih kampanj in/ali investicijskih seminarjev, lahko pa tudi na podlagi podrobnih tržnih raziskav obetavnih podjetij (Wells in Wint, 1990, str. 11). Neposredna predstavitev v pomembnem podjetju mora biti temu čim bolj pisana na kožo, zato je predhodna raziskava zelo dobrodošla.

Delegacije investorjev se običajno odvijajo v državi prejemnici. Če se udeleženci predhodno niso udeležili investicijskega seminarja, se tak seminar ponovno izvede. Temu sledijo individualni razgovori posameznih podjetij z možnimi partnerji ali dobavitelji, ogledi možnih lokacij, industrijskih con ali parkov, posebnih con ipd. Irska IDA takšne delegacije organizira približno enkrat na leto za potencialne investitorje iz Nemčije, ZDA in Japonske (Hanratty, 1996).

Delo na področju neposrednega pridobivanja TNI je uspešnejše, če so dejavnosti skrbno načrtovane in je predhodno izvedena podrobna tržna analiza (TDI, 1997, str. 14). API, ki sta jih anketirala Wells in Wint (1990, str. 11) pa se strinjajo, da so aktivnosti neposrednega pridobivanja TNI učinkovite le, če API uspe identificirati osebe, ki odločajo, z njimi navezati osebni kontakt in jih nato prepričati, da razmišljajo o državi prejemnici kot o možni lokaciji. Kotler et al. (1999, str. 78) pa pravijo, da se je v primeru večjih projektov vredno potruditi in poiskati ter vplivati na osebo, ki vpliva na tiste, ki odločajo,<sup>37</sup> poleg tega pa je potrebno tudi dognati, kaj tisti, ki odloča, v resnici namerava.

*Tabela 12* prikazuje, katere aktivnosti so do leta 1988 izvajale posamezne API, ki sta jih anketirala Wells in Wint (1990, str. 10).

*Tabela 12: Aktivnosti neposrednega pridobivanja TNI po posameznih API do leta 1988*

API (država oz. regija)*	Neposredno trženje	Investicijski seminarji	Neposredne predstavitve	Delegacije investitorjev za posamezne sektorje
IBB (Velika Britanija)	Da		Da	
Investment Canada			Da	
CINDE (Kostarika)	Da		Da	
IDA (Irska)			Da	
JNIP (Jamajka)	Da			Da
MIDA (Malezija)	Da			
LIS (Škotska)	Da		Da	
EDB (Singapur)			Da	
BOI (Tajska)		Da		

*Vir: Wells in Wint (1990, str. 10). Opombe: \* Za pomen kratic glej Tab. 10, na str. 46.*

Prevladujeta neposredno trženje in neposredne predstavitve. Investicijske seminarje in delegacije za posamezne sektorje sta uporabili le po ena API. Od tistih časov so se stvari spremenile. Tako je po TDI-jevi anketi iz leta 1997 vseh sedem anketiranih API opravljalo kampanje trženja po pošti in telefonu, izvajalo investicijske seminarje in delegacije ter individualno obiskovalo potencialne investitorje. Prva UNCTAD-ova anketa (1998a, str. 46-62) je pokazala, da ima 71% API sistem identificiranja in pridobivanja investitorjev, prav takšen odstotek jih tudi išče potencialne investitorje v določenih sektorjih. Druga anketa UNCTAD-a (2002a, str. 28) pa je pokazala, da sprejema obiske tujih investitorjev 85% API, 68% jih izvaja neposredno trženje po pošti, 32% pa tudi po telefonu. Neposredno pridobivanje TNI postaja vse bolj agresivno in fokusirano.

<sup>37</sup> Kotler (1999, str. 78-79) pravi, da pri izbiri lokacije v podjetju sodelujejo: pobudnik, ki mora preučiti investicijske klime v različnih državah, vplivnež, ki nudi podporo, refleksijo ali ideje, vodilni, ki dejansko sprejema odločitve, in oseba, ki odobri ali zavrne odločitev.

#### 4.1.2.3 Zagotavljanje storitev za investitorje

Zagotavljanje storitev za investitorje obsega nasvete in podporo, ki jo API nudijo potencialnim investitorjem, ki prihajajo v državo prejemnico, in že obstoječim investitorjem. Storitve za tuje investitorje povečujejo verjetnost, da se bodo zainteresirani investitorji odločili za investicijo v državo prejemnico, da si tisti, ki so že sprejeli odločitev o investiciji, ne bodo premislili in da bodo obstoječi investitorji v državi še naprej ostali ter investicijo z reinvestiranimi dobički morda še povečali (Wells in Wint, 1990, str. 12). Uvrstitev teh storitev med promocijske tehnike pa temelji tudi na prepričanju, da so zadovoljni investitorji najboljši promotorji države, v katero so investirali (UNCTAD, 1998a, str. 33). Intel se je pred investicijo v Kostariko dodobra pozanimal pri številnih podjetjih, ki so pred njim investirala v to srednjeameriško državo, o vseh vidikih delovanja tujega podjetja v tej državi, da se je prepričal o izpolnjevanju danih obljub in zagotovil kostariških uradnikov (Spar, 1998, str. 14).

Wells in Wint (1990, str. 10) sta med tehnike zagotavljanja storitev za investitorje uvrstila nudenje svetovalnih storitev investitorjem, pospeševanje postopkov odobravanja prošenj in izdajanja dovoljenj ter nudenje poinvesticijskih storitev. Deset let zatem je Wells (1999, str. 3) razdelil storitve za tuje investitorje v tri kategorije: storitve pred odločitvijo za investicijo, storitve v procesu investiranja in storitve v poinvesticijskem obdobju. Pri TDI-ju (1997, str. 15) eksplicitne razdelitve storitev v kategorije ni.

V prvo kategorijo, to je med *storitve pred odločitvijo za investicijo*, sodi zagotavljanje informacij o državi prejemnici in postopkih, ki jih mora opraviti investitor. Čeprav Wells (1999, str. 4) meni, da mednje sodi tudi dajanje zelo osnovnih informacij (npr. makroekonomskih podatkov), smo mnenja, da je to bolj del gradnje imidža države, čeprav je v tem primeru težko potegniti ločnico med eno in drugo dejavnostjo. Zagotovo pa te storitve zajemajo nudenje informacij o stroških, zakonodajnih zahtevah, pogojih zaposlovanja, davkih, finančnih storitvah, carinah, razpoložljivih lokacijah in zgradbah ter iskanje bolj podrobnih informacij na osnovi investitorjevih posebnih potreb, npr. višina plač, ki jih izplačuje točno določen tip podjetij, cena električne energije glede na dnevni čas, itd. Nekatere API izdelajo za potencialnega investitorja celotno študijo izvedljivosti (UNCTAD, 2002a, str. 25). Številne API zagotavljajo tudi storitve, ki potencialnemu investitorju olajšajo obiske v državi, npr. rezervacija hotela, organizacija prevoza po državi, organizacija vseh sestankov z vladnimi predstavniki, uradniki, drugimi investitorji, potencialnimi domačimi dobavitelji, bankami itd. Številne API si tudi prizadevajo zagotoviti spremljanje investitorja od prihoda na letališče do odhoda, tako da se lahko investitor v vseh fazah procesa odločanja za investicijo kadarkoli obrne na API za praktičen nasvet ali pomoč (TDI, 1997, str. 15). Za Connollyja (2000, str. 9) je prav obisk potencialnega tujega investitorja ključnega pomena za vsako API, kajti brez tega do investicije zagotovo ne bo prišlo. Tovrstne storitve sicer niso drage, zahtevajo pa precej organizacijskih spretnosti (Wells, 1999, str. 4).



*Storitve v procesu investiranja* podpirajo investitorje v procesu uresničevanja njegovega projekta, to je po sprejetju odločitve za izvedbo projekta v državi prejemnici. V razvitih državah jih praviloma zagotavlja privatni sektor, npr. specializirane odvetniške pisarne, ki pomagajo investitorju opraviti vse postopke, ki so potrebni za začetek delovanja. Če te storitve niso dobro organizirane ali so predrage, morajo API zapolniti to vrzel (Wells, 1999, str. 4). Pomoč API je dobrodošla tudi v primeru številnih administrativnih ovir, ki so predvsem problem držav v tranziciji (TDI, 1997, str. 15).<sup>38</sup> Hkrati pa vključevanje API v te storitve izboljša razumevanje uslužbencev API o problemih, s katerimi se investitorji dejansko spopadajo. To razumevanje lahko uporabijo pri posredovanju za spreminjanje politike do TNI, o čemer bomo govorili v nadaljevanju.<sup>39</sup> Istočasno navežejo uslužbenci API tudi osebne stike z uradniki v različnih državnih ustanovah, ki jim lahko pomagajo pri reševanju težav drugih novih investitorjev.

*Storitve v poinvesticijskem obdobju* zajemajo vse dejavnosti API, ki pomagajo investitorjem premagovati težave, ki nastopijo med obratovanjem. S temi storitvami se zmanjšajo skriti stroški poslovanja v državi. API postanejo nekakšna kontaktna postaja za investitorje, ki imajo težave z domačimi dobavitelji, kupci, partnerji v skupni investiciji, davčnimi inšpektorji, carino, vizami in delovnimi dovoljenji za vodilne zaposlene iz matične države itd. V državah, ki zaradi določenih okoliščin niso sposobne pridobiti novih investitorjev, so lahko te storitve glavna dejavnost API (Wells, 1999, str. 4). Z obstoječimi investitorji pa lahko API raziščejo tudi možnosti za širitev oziroma nove investicije, ki povečujejo možnost, da bodo investitorji ostali v državi (Connolly, 2000, str. 10). Stik z obstoječimi investitorji omogoča tudi pridobivanje informacij o možnostih pritegnitve t.i. povezanih investicij, to je njihovih tujih dobaviteljev oziroma kupcev.

Wells in Wint (1990, str. 11-12) omenjata, da je vseh osem API iz njune raziskave izvajalo eno ali več tehnik zagotavljanja storitev za investitorje, brez podrobnejših navedb. TDI našteva enajst vrst storitev za tuje investitorje.<sup>40</sup> Od sedmih anketiranih API jih je kar pet zagotavljalo vse storitve. Poljska in madžarska API sta bili pri tem manj agresivni, saj sta zagotavljali le štiri oziroma pet storitev (TDI, 1997). Po UNCTAD-ovi anketi (1998a, str. 46-62) 41% API izdeluje študije izvedljivosti, 77,5% pa jih pomaga pri pridobivanju delovnih in drugih dovoljenj.

---

<sup>38</sup> Glej tudi 3.4.4.1.

<sup>39</sup> Glej 4.1.2.4.

<sup>40</sup> Te storitve so: sprejem potencialnega investitorjev na obisku v državi, rezervacija hotela, uskladitev njegovih sestankov, spremljanje med njegovim obiskom, nudenje storitev od letališča do letališča, pomoč investitorju v začetni fazi investicije, pomoč pri pridobivanju lokacije ali zgradbe, svetovanje pri pravnih vprašanjih, pomoč s splošnim nasvetom pri začetnih problemih, vzdrževanje stikov z investitorjem po izvedbi projekta, sprejemanje investitorjevih pritožb in iskanje odgovorov nanje.

#### 4.1.2.4 Izboljševanje investicijske klime

V poglavju o investicijski klimi kot dejavniku za TNI smo ugotovili, da ta obsega širše politične in gospodarske pogoje, ki vplivajo na delovanje podjetij v državi prejemnici. Na nekatere izmed teh pogojev v največji meri vplivajo prav odločitve vlade. Vsi ti dejavniki investicijske klime morajo zanimati API, ker so sestavni del »paketa«, ki ga API promovira, hkrati pa so pomembni dejavniki njene strategije in vplivajo na rezultate njenega dela (TDI, 1997, str. 15). Nemogoče je, da bi se jim API izognila pri ocenjevanju svojega dela in dela svojih tekmecev. Guisinger (1985, str. 11) je ugotovil, da so API odlično seznanjene z ugodnostmi in spodbudami, ki jih tujim investitorjem ponujajo konkurenčne države. Zato vladi tudi najlažje predlagajo, katere spodbude bi najbolj ugodno vplivale na povečanje TNI. Hkrati jim opravljanje storitev za tuje investitorje daje dober vpogled v probleme, s katerimi se investitorji srečujejo, in jim pomaga ugotoviti, kje so ovire za nadaljnje investicije. Zato so prav API najbolj usposobljene, da vladi predlagajo spremembe za izboljšanje investicijske klime. Funkcionarji in uradniki na visokih položajih ne morejo vedeti, s katerimi ovirami se tuji investitorji največ spopadajo, zato se tudi težko odločijo, kaj je potrebno storiti, da bodo nove politike do TNI uspešno uvedene.

Dejavnosti za izboljšanje investicijske klime torej zajemajo opazovanje pogojev za delovanje podjetij, ki vsi skupaj določajo konkurenčnost investicijske klime v primerjavi z drugimi državami, in iskanje tistih elementov, ki predstavljajo ovire za investicije ter je v moči vlade, da jih spremeni (TDI, 1997, str. 15). V 90-ih letih prejšnjega stoletja je postalo zavzemanje za izboljšanje investicijske klime izjemno pomembna dejavnost nekaterih API. Istočasno lahko pripišemo neuspeh številnih držav, da bi pritegnile več tujih investitorjev, prav dejstvu, da njihovim API ni uspelo vplivati na spremembo investicijske klime v državi (Wells, 1999, str. 1-2). Pri dejavnostih izboljševanja investicijske klime gre dejansko bolj za promocijo TNI znotraj države in ne v odnosu do tujih investitorjev, čeprav ti občutijo končni učinek.

Po anketi TDI (1997) med sedmimi API je bilo v nacionalno načrtovanje razvoja (infrastruktura, izobraževanje, davčni predlogi ipd.) delno vključenih šest API, češka API pa v celoti. V oblikovanje ciljev in strategije promocije TNI so bile vključene vse API, tri v celoti in štiri delno. V oblikovanje investicijskih spodbud so bile vključene samo štiri API, od tega danska in irska v celoti, madžarska in portugalska pa delno. Wells (1999) za področje izboljševanja investicijske klime ni opravil posebne ankete. Prav tako pa se v UNCTAD-ovi anekti (1998a) nobeno vprašanje ni nanašalo na to področje.

## 4.2 Agencije za promocijo investicij (API) kot izvajalci trženja države

Državo kot lokacijo za TNI v širšem smislu trži vlada, ki sprejema ukrepe, ki posredno ali neposredno vplivajo na lokacijsko specifične prednosti države (izdelek), na stroške obratovanja v njej (cena) in na pridobivanje tujih investitorjev (promocija). V ožjem smislu pa državo tržijo institucije, ki izvajajo trženjske programe pospeševanja TNI. Te institucije se v literaturi običajno imenujejo agencije za promocijo investicij (API),<sup>41</sup> pa tudi v praksi imena teh institucij pogosto vsebujejo te izraze.

Pri izvajanju trženjskih programov pospeševanja TNI lahko API v največji meri upravljajo promocijski splet, ostala dva spleta pa bistveno manj. Zato se verjetno v literaturi tudi enači *trženje* in *promocijo* države kot lokacije za TNI. Mi v tem delu izraza uporabljamo glede na to, na kaj se v kontekstu dejansko nanašata.

### 4.2.1 Tipi API glede na statusno ureditev

Ker trženje običajno ni naloga javnega sektorja, se veliko vlad sooča s problemom, kakšna naj bo institucija oz. agencija, da bo vključevala tako privatni sektor z znanjem o trženju kot javni sektor z nudenjem storitev za investitorje. Na ravni celotne države imajo vlade na voljo tri možnosti (Wells in Wint, 1990, str. 23):

- ustanovitev vladne organizacije, ki je podvržena pravilom in praksi državnih organov,
- ustanovitev »kvazi« vladne oz. paradržavne organizacije (ta izraz bomo uporabljali mi), ki ni podvržena običajnim pravilom in praksi državnih organov ter
- ustanovitev privatne organizacije.

Če je API **vladna organizacija**, je običajno ustanovljena kot oddelek ministrstva, agencija v okviru ministrstva (npr. ministrstva za gospodarstvo), ali agencija pod neposrednim nadzorom urada predsednika vlade oz. predsednika države (Wells in Wint, 1990, str. 25). V teh primerih jo upravljajo državni uradniki. Odločitev vlade za takšno ureditev temelji na dejstvu, da je API neposreden instrument vladne politike, katerega namen je podpora gospodarskemu razvoju države, in je odvisna od javnih sredstev in državne podpore (TDI, 1997, str. 18). Tesna povezava z vlado poveča moč API pri stikih s številnimi institucijami javnega in privatnega sektorja, kot so banke, pravne pisarne, računovodska podjetja, gospodarska združenja, uveljavljena privatna podjetja, javna podjetja, carinska in davčna uprava, zavod za zaposlovanje, uradi za priseljevanje, občinske in regionalne uprave itd.

Vladne organizacije so v praksi najpogosteje ustanovljene kot agencije v okviru enega izmed ministrstev (npr.: kanadska Investment Canada, estonska Estonian Investment Agency - EIA,

---

<sup>41</sup> V angleščini: Investment Promotion Agencies (IPAs)

madžarska ITDH in portugalska Investment, Trade and Tourism Office – ICEP), precej pogoste so tudi API kot oddelki ministrstva (npr. britanski IBB, češki CzechInvest, danski Invest in Denmark, slovenska AGPTI), redko pa kot agencije pod nadzorom predsednika vlade ali države (npr. tajski BOI, indonezijska BKPM) (EIU, 2000 in 2001, Wells in Wint, 1990, str. 25). Wells in Wint (1990, str. 25) sta mnenja, da so API kot vladne organizacije nastale iz prej obstoječih institucij za spremljanje investitorjev in pogajanje z njimi, kar je običajno naloga vladnih organov. Vendar pa praksa tudi kaže, da je kar nekaj držav ustanovilo svoje API kot vladne organizacije povsem na novo (npr. Velika Britanija, Češka, Estonija, Slovenija). Po raziskavi UNCTAD-a (2002a) je med 101 anketirano API več kot 50% vladnih organizacij.

Če je API **paradržavna organizacija**, deluje v okviru strukture državne uprave, in ji vlada določa splošne smernice delovanja, imenuje nadzorni svet in včasih tudi glavnega direktorja ter zagotavlja sredstva iz proračuna (TDI, 1997, str. 18). Hkrati ima takšna API zaradi lastnega nadzornega sveta večjo avtonomijo pri uresničevanju svojega programa. V nasprotju z vladno organizacijo je status in delovanje paradržavne organizacije običajno določeno s posebnim zakonom, upravni odbor ali nadzorni svet pa lahko sestavljajo tudi predstavniki privatnega sektorja. Svoje uslužbence lahko zaposli ali odpusti po lastni presoji, določa dnevne prioritete, samostojno razpolaga z lastnim proračunom ter se hitro in fleksibilno odziva brez pretiranih birokratskih postopkov (Wells in Wint, 1990, str. 26-27).

Odločitev vlade za paradržavno API temelji na domnevi, da bodo imeli največji vpliv na njeno učinkovitost ljudje, ki jih bo agencija zaposlila. Prodajanje oz. trženje države je usmerjeno na privatni sektor, zato morajo uslužbenci agencije razumeti praktične potrebe gospodarstva in poslovne vzorce obnašanja ter imeti mentaliteto »stranka je kralj« (TDI, 1997, str. 18). Takšne lastnosti je težko najti v javnem sektorju, ki ima lastne postopke in kulturo administriranja. Dober javni uslužbenec je natančen in pozoren na pravilnost postopka, kar pa je običajno v navzkrižju z mentaliteto dobrega prodajalca, ki mora biti iznajdljiv in okreten. API bi zato morala imeti proste roke pri zaposlovanju vsaj dela svojega osebja neposredno in izven okvira javne uprave.

Razen tega pa v prid paradržavni API govori tudi dejstvo, da investitorji včasih nočejo sodelovati z vlado ustanovo, ker se bojijo, da bodo zaupne zadeve prišle v roke drugih državnih organov (UNCTAD, 1998a, str. 42).

Paradržavne API so najbolj učinkovite, kadar člane svetov določi vlada oziroma njeni izkušeni ministri in v številnih primerih sam predsednik vlade (FIAS, 1998, str. 33). Tak način daje agenciji potrebno avtoriteto in zmanjšuje možnosti za spore med ministrstvi. V nadzornem svetu API bi morali biti enakopravno vključeni predstavniki privatnega sektorja skupaj s predstavniki ključnih ministrstev, ki jih promovira TNI zadeva (npr. ministrstvo za gospodarstvo, ministrstvo za delo, ministrstvo za okolje ipd). Predstavniki privatnega

sektorja, z izkušnjami iz poslovnega sveta in neodvisnim mnenjem lahko pripomorejo k učinkovitejšemu delu uslužbencev s tujimi investitorji, hkrati pa se poveča kredibilnost API v očeh tujih investorjev (TDI, 1997, str. 19).

Primeri držav s paradržavno API so irska IDA, avstrijska ABA, singapurski EDB, finski Invest in Finland Bureau ipd. (WAIPA, 2002). Po raziskavi UNCTAD-a (2002a) je med 101 anketirano API manj kot 20% paradržavnih organizacij.

Če je API **privatna organizacija**, njeno delovanje financira vlada (npr. v primeru, da država za izvajanje promocije investicij najame privatno podjetje) ali donatorji, lahko pa je profitna organizacija, ki zaračunava honorarje za svoje delo. Takšna organizacija je kostariška CINDE, ki dobiva sredstva od ameriške United States Agency for International Development - USAID (WAIPA, 2001). Po raziskavi UNCTAD-a (2002a, str. 4) je med 101 anketirano API 7% privatnih organizacij, 3% pa je mešanih (med ustanovitelji so privatna podjetja in javne ustanove). To možnost bi lahko teoretično izbrale tudi države v Evropi, vendar se vlade evropskih držav zanjo ne odločajo, ker so politične razmere drugačne kot npr. v Latinski Ameriki.

Poleg API, ki tržijo posamezno državo, obstajajo tudi regionalne API, ki tržijo posamezne regije znotraj držav (npr. valižanska Welsh Development Agency, baskovska Družba za promocijo in prestrukturiranje gospodarstva -SPRI) ali celo samo posamezna mesta (npr. Manchester Economic Development Office) in niso lokalne pisarne državnih API (Kotler et al., 1999, str. 42). Te večinoma ustanavljajo lokalne vlade in delujejo vzporedno z nacionalnimi API ter se poslužujejo učinkov njihovega dela. Na primer, škotski LIS je zanemarila gradnjo imidža, ker je to počel IBB (Wells in Wint, 1990, str. 18). Tako vzporedno delovanje je mogoče najti predvsem v večjih državah (npr. Velika Britanija, Nemčija). Nekatere države pa ne poznajo API za trženje celotne države, temveč le regionalne API (npr. Španija).

#### ***4.2.2 Organiziranje trženja v tujini***

Ne glede na to, za kakšen tip API se vlada odloči, se mora odločiti tudi, kako bo API prisotna v tujini oz. ali bo imela API svoja predstavništva v tujini ali ne. Seveda ni nujno, da vlada sprejeme ti dve odločitvi istočasno.

Wint (1992, str. 27-39) je mnenja, da potreba po ustanovitvi predstavništva API v tujini izhaja iz faze promocije TNI, v kateri se država prejemnica nahaja. Če je država v procesu izgradnje ali spreminjanja imidža svoje investicijske klime in je promocijski program API usmerjen v gradnjo imidža, ni potrebno, da ima API predstavništvo v tujini. To bi bila potrata sredstev, ker dejavnosti gradnje imidža ne zahtevajo osebnega stika. Podobno tudi ni potrebe po

predstavništvi v tujini, ki bi opravljala le storitve za tuje investitorje, ker se te običajno opravljajo v državi prejemnici in so namenjene potencialnim investitorjem ali že obstoječim investitorjem. Nasprotno pa učinkovito neposredno pridobivanje investicij zahteva stalno prisotnost na ciljnih trgih. Te dejavnosti vključujejo neposredno trženje, ki zahteva geografsko bližino in neposredne stike s potencialnimi investitorji. Torej bi morale imeti API, ki se osredotočajo na neposredno pridobivanje investicij, neko obliko stalnega predstavništva v tujini, pri tem pa lahko izbirajo le med dvema možnostma: predstavništva v okviru mreže diplomatsko konzularnih predstavništev (DKP) ali neodvisna mreža predstavništev.

Wells in Wint (1990, str. 29-31) sta mnenja, da oblika stalnega predstavništva v tujini izhaja iz tipa matične organizacije – t.j. API. Če je API paradržavna organizacija, teži k ustanavljanju mreže promocijski predstavništev v tujini, ki deluje neodvisno od mreže DKP države (npr. Irska). Tržniki se lahko v celoti posvetijo promociji investicij, o svojem delu pa poročajo neposredno matični API. Če pa je API vladna organizacija, se tudi promocijske dejavnosti izvajajo preko mreže DKP (npr. Velika Britanija, Kanada, Izrael). S tem zaobsežejo API več držav kot če bi imela svoje neodvisna predstavništva in znižajo stroške, DKP-ji pa so velikokrat tudi prvi naslov, na katerega se obrnejo potencialni investitorji (UNCTAD, 2002a, str. 8-9). Ta izbira pa ima tudi več slabosti, ki so večinoma povezane z izvajanjem promocije. Gre predvsem za to, da je za uslužbenca DKP promocija le ena izmed njihovih aktivnosti, ki ji lahko posvečajo samo del svojega delovnega časa. Če je promocija investicij del dejavnosti konzularnega uslužbenca, se ji bo verjetno posvečal le malo, kajti promocija investicij zahteva veliko truda, rezultate pa je težko meriti. Poleg tega diplomati večinoma nimajo izkušenj iz poslovnega sveta, s področja razvoja industrije ali trženja. Po drugi strani pa tudi tu velja, da investitorji včasih, ko gre za zaupne zadeve, niso naklonjeni sodelovanju z državno ustanovo, kjer vedno obstaja bojazen, da bo informacija posredovana drugim državnim organom.

V praksi je v primeru razvitih držav leta 1997 imelo v tujini svoja predstavništva 47% API, kljub temu pa so bila za promocijo investicij zadolžena tudi DKP, in sicer kar v 76% držav. V državah v razvoju je imelo istega leta 23% API svoja predstavništva v tujini, k delu pa so pritegnili DKP v 95% anketiranih držav (UNCTAD, 1998a, str. 51-53). V povprečju je imela API leta 2000 štiri predstavništva v tujini in sicer najpogosteje v ZDA, Veliki Britaniji, Nemčiji in na Japonskem (UNCTAD, 2002a, str. 8). Iz teh podatkov lahko sklepamo, da se o strukturi predstavništev API v tujini številne države odločajo na podlagi stroškov, zato se jih veliko poslužuje DKP, kjer že obstaja določena organizacijska mreža. API, ki sicer imajo svoja predstavništva v tujini predvsem v najpomembnejših državah investitoricah, se DKP mreže poslužujejo v tistih državah, ki niso njihovi primarni cilji in kjer nimajo svojih predstavništev. Torej prenekatera API za delo trženja države v tujini uporablja kombinacijo lastne mreže predstavništev v tujini in mreže DKP svoje države.

Za trženje v tujini pa obstaja tudi tretja možnost, to je trženje s pomočjo svetovalcev, ki se jo

poslužujejo API, ki nimajo lastne mreže predstavništev in ki ne morejo ali nočejo tega dela naložiti DKP-jem. Wells in Wint (32-33) se strinjata, da je neposredno pridobivanje TNI možno izvajati z najemanjem zunanjih izvajalcev oz. svetovalcev, kot je to storila na primer tajska API. Vendar pa opozarjata, da morajo biti zelo natančno postavljeni cilji (npr. število obiskov tujih investitorjev, pisem o nameri, ustvarjenih delovnih mest ipd.), ki naj bi jih zunanji svetovalec dosegel. Tudi Connolly (2000, str. 6) opozarja, da je potrebno svetovalcu jasno določiti cilje in naloge ter povedati, kdo so ciljni investitorji za trženjsko kampanjo v njegovi državi. Svetovalci, predvsem tisti, ki so fizično oddaljeni od API, morajo prejeti jasna navodila, z njimi pa se je potrebno dogovoriti tudi za način dela in poročanja. Njihovo delo je potrebno stalno spremljati in nadzorovati, če hoče API dobiti tisto, kar je želela. Konzultatni običajno za svoje storitve zahtevajo honorar na osnovi delovnih dni, ki jih porabijo za projekt, ta način plačevanja pa ne vsebuje spodbude, da bi delali bolje, ali da bi bili plačani po učinku. Edina spodbuda svetovalcem na področju neposrednega pridobivanja TNI je, da bodo ponovno najeti, če bo API z njihovim delom zadovoljna (Connolly, 2000, str. 15).

#### **4.2.3 *Financiranje API***

Če država izvaja agresivno spodbujevalno politiko in želi tržiti države kot lokacije za TNI, so potrebna znatna finančna sredstva tako za promocijo investicij kot za investicijske spodbude. Ker API običajno ne izplačujejo finančnih spodbud iz lastnih sredstev (izjema je irska IDA (te Velde, 2001, str. 16), se financiranje API nanaša le na sredstva, ki jih potrebuje za lastno delovanje in za dejavnosti promocije investicij.

Dejavnosti promocije investicij, predvsem gradnja imidža in neposredno pridobivanje investicij, so lahko zelo drage. Avstrijska ABA je tako npr. v letu 2000 samo za oglase porabila več kot 3 milijone evrov (Siegl, 2001), drago pa je npr. tudi vzdrževanje predstavništev v ciljnih državah ali najemanje svetovalnih podjetij za izvajanje neposrednega trženja v ciljnih državah. Po drugi strani pa rezultati dela niso dostopni takoj, vidni so šele po preteku nekaj let. Ti rezultati tudi težijo k temu, da so javno dobro oz. korist širše družbe (TDI, 1997, str. 20). Ker posameznikom oz. podjetjem ne ponujajo neposredne koristi, je prav, da jih financira država. Sredstva, ki jih API potrebuje, so odvisna od pomena TNI za nacionalno gospodarstvo in od nalog, ki jih mora opravljati API. Zastavlja se nam torej vprašanje, od kod naj API črpa sredstva za svoje delovanje. TDI (1997, str. 20) pravi, da API lahko pridobivajo sredstva iz naslednjih virov:

- Zaračunavanje nekaterih storitev potencialnim investitorjem. Ta pristop ni najboljša rešitev. Prvič, vseh nasvetov in pomoči ni mogoče zaračunavati. Drugič, investitor naj bi čutil, da je dobrodošel ne glede na to, s kakšnim problemom se obrne na API. Če je nekatere storitve potrebno plačati, drugih pa ne, je investitor zmeden, zato je moten odnos med njim in API. Moten pa je tudi odnos med API in ponudniki storitev, npr. nepremičninskimi posredniki, računovodskimi podjetji ipd., katerim API ne bi smela biti

komercialno konkurenčna, saj ti z njo sodelujejo.

- Neke vrste »članarina«, ki jo plačujejo zainteresirani v domačem privatnem sektorju, ki ima koristi od TNI, npr. banke, svetovalna in računovodska podjetja, ipd. Sredstva API se s tem res lahko povečajo, vendar pa so ta sredstva po naravi omejena.
- Finančna pomoč mednarodnih donatorjev (npr. Phare, USAID), vendar so zneski teh sredstev omejeni, tako finančno kot časovno.
- Sredstva iz proračuna države. Če je vlada naklonjena pridobivanju TNI, je najbolj verjetno, da bodo sredstva, ki so potrebna za izvajanje programa trženja, izhajala iz državnega proračuna.

To potrjuje tudi anketa UNCTAD-a (2002a, str. 5) v 101 API, po kateri vlade prispevajo več kot 73% sredstev za delovanje API, 10% sredstev izhaja iz zaračunavanja storitev, 9% je pomoči donatorjev, 2% pa »članarine« in 6% pa je drugih virov. In kakšni so zneski, s katerimi API razpolagajo? Leta 2000 je imela API v povprečju na razpolago 1,1 milijona USD, v državah OECD seveda največ (2 milijona USD), v državah v razvoju nekoliko manj (1,5 milijona USD), v državah v tranziciji še manj (700.000 USD), v najmanj razvitih državah v razvoju pa najmanj (285.000 USD) (UNCTAD, 2002a, str. 6).

### 4.3 Strategija trženja države kot lokacije za TNI

Na osnovi vsega, kar smo do sedaj povedali, lahko strnemo proces oblikovanja strategije trženja države kot lokacije za TNI. Taka strategija seveda nikoli ni dokončna, temveč se mora nenehno prilagajati spremembam v državi prejemnici in v drugih državah, bodisi državah investitoricah bodisi državah konkurentkah, ter spremembam v gospodarstvu na splošno.

Najprej je seveda vlada tista, ki se mora odločiti, da želi spodbujati TNI. Ta odločitev bi morala biti sprejeta na čim višji in čim širši politični ravni, kajti gre za pomembno dolgoročno odločitev, ki jo mora podpirati čim širši krog pomembnih ljudi tako v politiki kot v gospodarstvu v državi, sicer uspeha ne bo. Če je strategija trženja države kot lokacije za TNI sprejeta kot sestavni del splošne strategije razvoja države, je večja verjetnost, da bodo TNI prispevale k ciljem tega razvoja (UNCTAD, 2002b, str. 221). Tako je npr. Irska, ki se je s pomočjo TNI iz pretežno agrararne države razvila v visoko razvito državo, leta 1958 začela s Strategijo ekonomskega razvoja, na kateri še vedno temelji sedanja industrijska politika in ki jo sestavljajo trije glavni elementi, eden izmed njih je spodbujanje, predvsem izvozno usmerjenih, TNI<sup>42</sup> (O'Hagan, 1995, str. 365).

Običajno so API tiste institucije, ki so zadolžene za izdelavo strategije trženja države. Pri izdelavi strategije trženja države je potrebno najprej pragmatično odgovoriti na dve vprašanji:

---

<sup>42</sup> Ostala dva elementa sta uvedba proste trgovine in uvedba znatnih finančnih in davčnih spodbud za izvozno usmerjeno proizvodnjo.



kaj tržiti in kako tržiti (FIAS, 1998, str. 28). Ob teh dveh vprašanjih pa se nam poraja tudi tretje, komu tržiti.

#### 4.3.1 Kaj tržiti?

Odgovor na vprašanje *kaj tržiti* se nanaša na primerjalne prednosti države kot lokacije za TNI, tako na statične kot tudi na dinamične prednosti, to je prednosti, ki jih je možno ustvariti in uresničiti s pomočjo sprememb v ekonomski politiki in z izgradnjo domačih sposobnosti (FIAS, 1998, str. 31). Potrebno je torej analizirati *izdelek* trženja, to je poiskati vse dejanske prednosti in slabosti za investiranje v državo kot lokacijo za izvozno usmerjene TNI. Kot smo že dejali, se države kot lokacije tržijo le za izvozno usmerjene TNI, zato se tudi analiza prednosti nanaša na prednosti za tiste tuje investitorje, ki bi pretežno proizvajala ali opravljala storitve za izvoz. UNCTAD (2002b, str. 223-226) predlaga, da je za ugotavljanje prednosti države kot baze za izvozno usmerjene TNI, najprej potrebno analizirati obstoječo strukturo uvoza in izvoza. Ker pa ta temelji le na preteklih rezultatih jo je potrebno dopolniti z raziskavo potencialnih prednosti, ki izhajajo iz obstoječe strukture gospodarstva, predvsem pa z analizo dejavnikov kot so velikost in rast posameznih dejavnosti, število podjetij v posameznem sektorju, kapacitete možnih dobaviteljev ipd. Prav tako je potrebno opraviti tudi raziskavo o naravnih in/ali človeških virih. Nadalje se lahko za analizo uporabi tudi »oceno« lokacije, ki razišče glavne stroškovne dejavnike pri proizvodnji, trženju in transportu izdelkov. Velikokrat »ocena« lokacije razkrije dejavnike, ki bi nekoliko spremenjeni omogočili državi prejemnici razviti konkurenčne prednosti tudi v drugih gospodarskih dejavnostih (UNCTAD, 1999, str. 253). Analizo pa se lahko nato dopolni z opazovanjem in analiziranjem obnašanja že obstoječih izvozno usmerjenih TNI v državi. Na primer: investitorji, ki sami poiščejo državo, so dober kazalec, kateri so najbolj perspektivni investitorji. Če pride investitor v državo prejemnico v lastni režiji, potem verjetno obstaja več podjetij s podobnimi lastnostmi, ki bi lahko investirala v državo (Wells, 1997a, str. 8), možni investitorji pa so tudi njegovi konkurenti, dobavitelji ali kupci. Takšne analize dajejo tudi povratne informacije o učinkovitosti politike do TNI in postopkov pridobivanja dovoljenj, o njihovih šibkih točkah ter možnostih za njihovo izboljšanje. Ugotavljanje teh pomanjkljivosti in spremljanje trendov in sprememb v mednarodnem poslovnem okolju pa je naslednji element analize prednosti in slabosti države prejemnice, ki lahko pokaže nove priložnosti (npr. naraščanje storitev, ki jih je mogoče mednarodno tržiti, povečanje uporabe informacijske tehnologije ipd.). Vsekakor je koristno, če se podobna analiza opravi tudi za konkurenčne države. Analiza prednosti in slabosti torej med drugim pokaže, katere prednosti je mogoče še izboljšati in katere slabosti je mogoče omiliti na kratek rok (npr. spremembe v politiki, ki bi izboljšale poslovno okolje). Istočasno se lahko začne z izdelovanjem načrta dolgoročnega izboljšanja prednosti in odpravo slabosti, npr. na področju izobraževanja, infrastrukture ipd. Ker se prednosti in slabosti države sčasoma spreminjajo, je potrebno po daljšem časovnem obdobju takšno analizo ponovno opraviti. Analizo lahko opravi katera izmed vladnih

institucij, lahko pa jo izvede privatno, domače ali tuje, svetovalno podjetje.

Poleg analize prednosti in slabosti države je priporočljivo opraviti tudi analizo stroškov, ki jih ima investitor v primeru nastanitve v državi. To so predvsem stroški, povezani z nakupom ali najemom ustreznih prostorov oziroma zemljišč, carine, davki ipd. Tako je ugotovljena cena, ki se jo lahko primerja s ceno nastanitve investitorja v konkurenčnih državah. Vlada se lahko odloči za investicijske spodbude, ki naj bi znižale stroške investitorja za namestitev in obratovanje v državi. Za uvedbo investicijskih spodbud se lahko vlada odloči istočasno z odločitvijo o trženju države kot lokacije za TNI, kot je to npr. storila Irska (O'Hagan, 1995, str. 365). Lahko pa se zanje odloči kasneje, ko in če se pokaže, da samo trženje ne zadošča.

#### 4.3.2 *Kako tržiti?*

Odločitev o tem, kako tržiti državo kot lokacijo za TNI, se nanaša na promocijo države oziroma natančneje na promocijske programe. Programe promocije običajno izdelajo API. Na katero vrsto promocijskih tehnik bo v svojem programu promocije dala API največji poudarek, je odvisno od naslednjih dejavnikov (Wells in Wint, 1990, str. 12-21):

- 1) Najpomembnejši dejavnik je položaj, v katerem se nahaja država. API države, ki nima negativnega imidža kot lokacija za TNI oziroma so njene prednosti že dokaj dobro poznane med potencialnimi investitorji, bo namenila manj časa in sredstev strategiji gradnje imidža in se bo bolj posvetila neposrednemu pridobivanju TNI. Če pa je država pred nedavnim spremenila investicijsko klimo, se bo njena API usmerila v ozaveščanje mednarodne investicijske skupnosti o teh spremembah, torej v gradnjo imidža. Lahko se tudi zgodi, da so v državi politični ali drugi nemiri, zato osredotočanje na gradnjo imidža ali neposredno pridobivanje TNI ne bi bilo učinkovito, celo kontraproduktivno. V takem primeru je smiselno, da se API posveti zagotavljanju storitev za investitorje. V podobnem položaju je lahko tudi API v državi, kjer je investicijska klima izrazito nenaklonjena tujim investitorjem, npr. zaradi občutnih administrativnih ovir, zato je bolje, da se usmeri v izboljševanje investicijske klime (Wells, 1999, str. 3).
- 2) Drugi dejavnik je razvojna stopnja same API. V času takoj po ustanovitvi, se bo verjetno prav tako najprej usmerila v gradnjo imidža, ko pa bodo vodilni ugotovili, da se je imidž države v očeh potencialnih investitorjev spremenil, se bo API usmerila v neposredno pridobivanje TNI. Tak razvoj je neke vrste proces učenja, ki so ga izkusile številne API. Države oziroma njihove API začenjajo z lažjimi tehnikami (npr. oglasi, investicijske predstavitve), ki, kot smo že dejali, običajno neposredno ne prinašajo TNI. Te tehnike API nato nadgradijo v bolj zahtevne tehnike neposrednega pridobivanja TNI.
- 3) Tretji dejavnik pa je stopnja v procesu odločitve o investiciji, na kateri se nahajajo potencialni investitorji. Pri odločitvi za investicijo v tujino, tudi če gre za reinvesticijo, naj bi podjetja ravnala enako kot pri nakupu npr. strojev. Pri tako pomembnih odločitvah gredo podjetja preko petih stopenj: prepoznavanje potrebe, iskanje podatkov, ocenitev

možnosti, nakupna odločitev in ponakupno vedenje (Kotler, 1998, str. 193). V različnih fazah so najučinkovitejši različni viri informacij. Pri prepoznavanju potrebe in iskanju podatkov so najučinkovitejši neosebni viri informacij, npr. oglaševanje, promocijska literatura ipd. Pri oceni možnosti in nakupni odločitvi so primernejši bolj osebni viri, npr. neposredni stik s prodajalcem ali drugimi podjetji. Pri ponakupnem vedanju, v primeru investiranja pri izvedbi prvega projekta ali reinvesticiji, pa so zahteve po informacijah majhne. Temu primerno prilagajajo svoje promocijske programe tudi API. API, ki ni bila močno vpletena v pridobivanje tujih investitorjev oziroma pri tem ni imela veliko uspeha, ima najverjetneje pretežno opravka z investitorji, ki so v fazi prepoznavanja potrebe, zato je pričakovati, da bo uporabljala predvsem neosebne promocijske tehnike. API, ki so že imele uspeh pri pridobivanju tujih investitorjev, ki hkrati prihajajo iz držav, kjer ima država prejemnica pozitiven imidž kot lokacija za TNI, imajo verjetno opravka z investitorji na stopnji ocenjevanja možnosti in nakupne odločitve. Te API bodo uporabljale več osebnih promocijskih tehnik (npr. neposredna pošta ali telefonski klic, neposredna predstavitev ipd). V državah, kjer TNI rastejo predvsem na račun reinvestiranja obstoječih investitorjev (torej so investitorji na stopnji ponakupnega vedanja), ali kjer država ne more sprejeti več tujih investitorjev (npr. zaradi pomanjkanja delovne sile, naravnih bogastev) oziroma obstoječe TNI zadovoljujejo potrebam po njih, bodo API verjetno zmanjšale promocijske dejavnosti in se bodo bolj usmerile v zagotavljanje storitev za obstoječe investitorje. Seveda pa v praksi nobena API nikoli nima opravka z investitorji, ki bi bili na isti stopnji odločitve o investiranju, zato API uporabljajo vse vrste promocijskih tehnik istočasno. Katere izmed njih posamezna API bolj poudarja, je odvisno od tega, na kateri stopnji odločanja se nahaja večina potencialnih tujih investitorjev.

Vsi trije dejavniki nakazujejo logično smer razvoja uporabe promocijskih tehnik pri trženju države kot lokacije za TNI. Ta razvoj gre od gradnje imidža preko neposrednega pridobivanja TNI do zagotavljanja storitev za tuje investitorje. Hkrati pa morajo biti dejavnosti spreminjanja investicijske klime stalnica v delu API. Poudarek, ki jim daje posamezna API, pa je v največji meri odvisno od tega, kateri tip politike do TNI država prejemnica prakticira. Manj ko je politika do TNI liberalizirana, več poudarka bo tem dejavnostim namenjala API.

Pri načrtovanju promocijskih programov je po našem mnenju pomemben še četrti dejavnik, in sicer sredstva, ki jih imajo API na voljo. Seveda so znotraj posameznih skupin promocijskih tehnik najdejo cenejše in dražje tehnike, vendar je na dlani, da API potrebujejo relativno malo sredstev za zagotavljanje storitev za investiranje, ker te dejavnosti večinoma opravljajo uslužbenci API v sami državi prejemnici. Več sredstev je potrebno za neposredno pridobivanje investitorjev. Količina sredstev, ki jih bo bo API porabila za te dejavnosti, pa je predvsem odvisno od tega, kdo jih izvaja (uslužbenci doma, uslužbenci v tujini, najeti svetovalci) in v katerih ciljnih državah. Znatna sredstva so potrebna tudi za gradnjo imidža, predvsem za oglaševanje, ki je verjetno najdražja dejavnost med vsemi promocijskimi

tehnikami. Katera kombinacija teh tehnik je optimalna, je odvisno od sredstev, ki so na razpolago, in od vrste investorjev, ki jih država želi privabiti (UNCTAD, 2002b, str. 231). Ker so sredstva za promocijo praviloma skromna, morajo biti čim bolj izrabljena, zato bi morale biti po splošno veljavnem konsenzu promocijske aktivnosti na področju investicij ciljno usmerjene (Wells in Wint, 1990, str. 9, UNCTAD, 1999, str. 183, UNCTAD, 2002a, str. 19). Pri tem API uporabljajo bolj ciljno izdelano strategijo, če so pretežno v fazi neposrednega trženja TNI, kot če so v fazi gradnje imidža (Wells in Wint, 1990, str. 19, FIAS, 1998, str. 23).

### 4.3.3 Komu tržiti?

Pri odgovoru na vprašanje *komu tržiti* gre v primeru trženja države kot lokacije za TNI seveda za ciljne skupine investorjev. Ta odgovor je tesno povezan tako z vprašanjem, kaj tržiti, kot z vprašanjem, kako tržiti. Namreč, od izdelka, ki ga tržimo, je v veliki meri odvisen izbor širših skupin ciljnih investorjev. Po drugi strani pa je s promocijo povezan izbor konkretnih ciljnih podjetij.

Ciljno iskanje potencialnih investorjev je nujno, saj podatki kažejo, da so ciljno usmerjeni programi trženja države uspešnejši (UNCTAD, 1999, str. 183). Učinkovito ciljno iskanje vključuje vsestranski pristop k privabljanju TNI, ki lahko prispevajo k razvoju države in povečajo njeno konkurenčnost. Država oz. njena API mora torej identificirati ciljne investitorje, pri tem pa mora dobro poznati tudi motive investorjev za investiranje v tujini, kajti brez tega razumevanja so lahko cilji nerealistični (Wells, 1999, str. 16). Ključno pri izboru ciljnih investorjev torej je, da obstaja sinergija med željami tujih investorjev in primerjalnimi prednostmi, ki jih država prejemnica nudi. Kako začeti? Ko je izdelana analiza prednosti in slabosti države kot lokacije za TNI, se lahko začne proces segmentacije »trga« možnih investorjev. Pri tem je mogoče uporabiti različne kriterije: ekonomske, geografske, psihografske, demografske ipd.

Pri segmentaciji na podlagi ekonomskih kriterijev se ciljno iskanje osredotoča na podjetja v določenih dejavnostih ali na podjetja, ki izdelujejo izdelke ali opravljajo storitve z določeno stopnjo dodane vrednosti in ki jim hkrati čim bolj ustrezajo prednosti države prejemnice. Ta oblika segmentacije je verjetno najbolj uporabljen način identificiranja ciljnih skupin podjetij. Anketa UNCTAD-a (2002a, str. 19-22) je pokazala, da razvite države iščejo ciljne investitorje v izvozno usmerjenih dejavnostih, kot so visoko tehnološka proizvodnja in poslovne stroitve (npr. finančne storitve, informacijska tehnologija, mediji, regionalni sedeži podjetij, klicni centri ipd.), medtem ko države srednje in vzhodne Evrope in države v razvoju posvečajo več pozornosti primarni proizvodnji, za katero predstavljajo stroški dela konkurenčno prednost. Nekaterim državam, na primer Švedski, Finski, Singapurju ipd. služijo obstoječi industrijski »grozdi« kot izhodišče za iskanje ciljnih investorjev (UNCTAD, 2002b, str. 228). Države se

lahko odločijo tudi za iskanje investitorjev, ki bi dopolnili dejavnosti domačih podjetij, predvsem s pridobivanjem njihovih potencialnih kupcev, kar lahko izboljša tehnološke in proizvodne sposobnosti države (UNCTAD, 1997a, str. 8). V tem primeru mora država prejemnica najprej identificirati pomanjkljivosti domače industrije in nato iskati potencialne investitorje.

Po mnenju Foreign Investment Advisory Service - FIAS-a (1998, str. 23) so odločitve, s katerimi ciljnim dejavnostmi začeti pri trženju, redko hitro sprejete. Potrebni so čas, raziskave, informacije in izkušnje, preden so lahko sprejete preudarne odločitve o prednostnih ciljih. Prav tako so potrebni tudi čas, izkušnje in določena stopnja uspeha, da pride do družbenega konsenza o ciljnih dejavnostih in o delovanju politike, ki je potrebna za podporo uresničevanja teh investicij. Težave pri določanju ciljnih dejavnosti pa nastopijo v primeru držav, kot je Slovenija, kjer lahko določeno uspešno izvozno usmerjeno dejavnost zastopa zelo majhno število podjetij in kjer je povečanje njihovega števila omejeno z drugimi dejavniki, kot je npr. razpoložljivost ustrezno izobražene delovne sile, prostorske omejitve ipd. Takšne države bodo namreč vedno primerne predvsem za TNI, ki iščejo določene tržne niše. Zato je za te države, če hočejo biti konkurenčne, še toliko bolj pomembno, da njihove API ne identificirajo le ciljnih dejavnosti, temveč tudi niše in posamezne aktivnosti znotraj določene dejavnosti. Čim bolj ciljno usmerjen je pristop, tem bolj lahko API prilagodi svoje aktivnosti potrebam tujih investitorjev in tem manjša je verjetnost, da bo država iskala iste investitorje kot druge države (UNCTAD, 2002b, str. 228). Na primer, država lahko izbere ali bo v avtomobilski industriji iskala investitorje za proizvodnjo določenih komponent (npr. motorjev, elektronske opreme, sedežev ipd.) ali za sestavljanje. Odločitev pa mora odražati njene konkurenčne prednosti.

Drugi način segmentacije je uporaba geografskih kriterijev, to je izbor ciljnih trgov oziroma držav, v katere se bo API usmerila pri pridobivanju tujih investitorjev. API se pogosto usmerijo v iskanje možnih investitorjev v državah, kjer ima svoje sedeže veliko TNP (npr. ZDA, Švica, Nizozemska ipd.). Veliko držav pa išče ciljne investitorje tudi med investitorji v sosednjih državah (UNCTAD, 2002b, str. 228). V večini primerov države pri ciljnim iskanju tujih investitorjev kombinirajo ekonomske in geografske kriterije. Ciljne trge lahko v veliki meri določa že sama izbira ciljnih dejavnosti. Izbor elektronike kot ciljnega trga, na primer, vsekakor vodi v ZDA in na Japonsko (Rojec, 1990, str. 4). Irska IDA ima tako predstavništva predvsem v državah, ki so močne v industrijah, ki jih je identificirala kot prioritete.

Ko API identificira ciljne skupine investitorjev, lahko začne z izbiranjem posameznih konkretnih podjetij. Poleg ciljnega iskanja po sektorjih in državah oziroma regijah je potrebno iskati določene lastnosti investitorja, npr. velikost podjetja, rast, tehnologija, delovna oz. kapitalna intenzivnost proizvodnje, dodana vrednost oziroma katerekoli lastnosti, s pomočjo katere se identificira konkretne potencialne investitorje, ki bi jim lahko ustrezale konkurenčne prednosti države prejemnice (Wells in Wint, 1990, str. 19). API iščejo ciljne investitorje na

podlagi več navedenih kriterijev. Pri tem si pomagajo z različnimi bazami podatkov (npr. s poslovnimi imeniki kot so Kompass, Dun&Bradstreet, Hoppenstadt ipd.), različnimi sektorskimi publikacijami, imeniki poslovnih združenj ipd. (Connolly, 2000, str. 5). Lahko pa tudi skušajo v konkurenčnih državah identificirati tuje investitorje, ki bi jih morda zanimala možnost širitve proizvodnje ali selitev proizvodnje v bolj konkurenčno državo prejemnico (UNCTAD, 1999, str. 253). Nekatere države (npr. Kitajska, Indija, Irska, Hrvaška, Izrael, ipd.) se usmerjajo tudi na podjetja, v katerih so na ključnih položajih ljudje iz diaspore države prejemnice (Wells, 1999, str. 17). Za določene dejavnosti (npr. regionalni sedeži podjetij), ki jih opravljajo predvsem starejši menedžerji, lahko pomembno vlogo odigrajo psihografski kriteriji, npr. obdavčenje osebnih dohodkov ali kvaliteta življenja (UNCTAD, 2002b, str. 230). Ko API identificira ciljne investitorje, lahko začne z neposrednim pridobivanjem TNI.

Ciljno iskanje pa ne pomeni, da API ne bi smele posvečati pozornosti tudi tistim potencialnim investitorjem, ki so sami prevzeli iniciativo, četudi niso na seznamu ciljnih investitorjev (Wells, 1999, str. 18). Tudi takšnim investitorjem morajo API zagotoviti vsaj osnovne informacije, ki jih potencialni investitor potrebuje.

Ciljno iskanje tujih investitorjev pomembno vpliva tudi na samo promocijo, predvsem na gradnjo imidža in na neposredno pridobivanje TNI, kajti ciljno iskanje vpliva na oglaševanje (v specializiranih revijah namenjenim določenim dejavnostim in v določenih državah ali regijah), na izdelovanje promocijskega gradiva (za izbrane dejavnosti, poudarjanje določenih dejavnosti na predstavitvenih straneh na internetu), na oblikovanje investicijskih seminarjev (za določene dejavnosti), na iskanje podjetij za ciljno pošiljanje pošte in klicanje po telefonu itd.

Ciljno iskanje je torej v širšem smislu namenjeno povečanju priliva TNI na splošno, pri čemer se povečuje predvsem priliv TNI v izbrane dejavnosti in na pridobivanje tujih investitorjev z določeno tehnologijo ali drugimi lastnostmi, ki so za državo prejemnico razvojno zanimive. Poleg tega pa je ciljno iskanje pomembno tudi za oblikovanje programov promocije države kot lokacije za TNI, ker pomaga pri (i) identificiranju potencialnih investitorjev, za katere se pričakuje, da jih bodo privabile lokacijske prednosti države prejemnice, (ii) prilagoditvi promocijskih dejavnosti interesom določenih skupin investitorjev, (iii) pri racionalni izbiri sredstev za promocijo.

#### **4.4 Učinkovitost promocije**

Ugotovili smo že, da na investicijske odločitve podjetij vplivajo številni dejavniki in da je trženje države oziroma promocija države le eden izmed teh dejavnikov. Wells in Wint (1990, str. 44) sta prišla do zaključka, da bo imela promocija, podobno kot investicijske spodbude, več vpliva na izbiro investitorja, če ta izbira med državami, pri katerih so primarni dejavniki,

bolj izenačeni (npr. razvite industrijske države). Ko gre za (zelo) različne države prejemnice, je učinkovitost promocije podvržena učinkom primarnih dejavnikov. Kindra et al. (1998) so ugotovili, da so države ASEAN-a pritegnile tuje investitorje predvsem zaradi ugodnih stroškovnih dejavnikov (predvsem cene in razpoložljivosti delovne sile) in ugodne investicijske klime, medtem ko pomozijske dejavnosti niso imele bistvenega vpliva na pridobivanje kanadskih investitorjev v regijo. Head et al. (1999) pa so ugotovili, da igra promocija oz. trženje pomembno vlogo pri izbiri japonskih investitorjev med različnimi državami znotraj ZDA. Prva raziskava je zajela le tiste promocijske dejavnosti, ki sta jih opisala Wells in Wint, druga pa je kot promocijo pojmovala tudi finančne in fiskalne spodbude, posebne cone za tuje investitorje in predstavništva API, zato menimo, da gre v tem primeru bolj za trženje države kot promocijo. Tako Wellsova in Wintova teza ne moremo povsem potrditi, lahko pa rečemo, da si države, ki aktivno izvajajo promocijo tujih investicij, zelo verjetno prizadevajo ustrezno urediti tudi druge dejavnike, ki privlačijo tuje investitorje.

Ker je merjenje učinkovitosti promocije zaradi številnih drugih dejavnikov, ki vplivajo na prilive TNI, izredno težko in negotovo, se ga loteva manj kot polovica API (UNCTAD, 2001a, str. 32). Pri tem se spopadajo z merjenjem učinkovitosti posameznih promocijskih tehnik in z merjenjem učinkovitosti lastnega dela.

Pri merjenju učinkovitosti dejavnosti gradnje imidža, ki večinoma ni sistematično, se največkrat poskuša meriti učinkovitost oglaševanja predvsem zaradi visokih stroškov, medtem ko se le redko ocenjuje dejavnosti, kjer so stroški relativno nizki (Wells in Wint, 1990, str. 38). Zelo verjetno se tudi zdi, da se API ne lotevajo merjenja učinkovitosti posameznih tehnik gradnje imidža tudi zaradi visokih stroškov, ki jih tako merjenje zahteva.<sup>43</sup> Stroške teh dejavnosti je težko primerjati z drugimi promocijskimi tehnikami tudi zato, ker je gradnja imidža usmerjena na spremembo odnosa tujih potencialnih investitorjev in ne na neposredno pridobivanje TNI. Hkrati pa so učinki teh akcij vidni šele čez daljše časovno obdobje. Nekatere API uporabljajo splošne ocene o investicijski klimi v svoji državi kot pokazatelj za učinkovitost svojih kampanj, vključno z oglaševanjem v okviru le-teh. Raziskava Kindra et al. (1998, str. 417) je pokazala, da so imeli v primeru držav ASEAN na kanadske investitorje največji vpliv mednarodni mediji (npr. Business Week, The Financial Times, The Asian Wall Street Journal in CNN) in profesionalni svetovalci, kar kaže, da so pri gradnji imidža najučinkovitejši odnosi z mediji in javnostmi.

Glavni barometer za ocenjevanje učinkovitosti API na področju neposrednega pridobivanja TNI je izpolnjevanje zastavljenih ciljev. Javnosti se API predstavljajo predvsem z letnimi dosežki. Če je API predvsem usmerjena v ustvarjanje delovnih mest, se bo pohvalila s številom uresničenih novih projektov in novih delovnih mest na leto (Connolly, 2000, str. 13),

---

<sup>43</sup> Za merjenje učinkovitosti dejavnosti gradnje imidža je potrebno opraviti raziskavo med ciljno populacijo pred in po kampanji spreminjanja imidža. Obstaja pa veliko tehnik merjenja imidža med ciljno populacijo (Kotler, 1999, str. 165).

pri tem pa API pogosto štejejo vsa podjetja, s katerimi je imela kakršenkoli stik, tudi če vseh investicij in delovnih mest ni mogoče neposredno pripisati dejavnostim API. Če pa je naloga API predvsem izdajanje odobritev investicijskim projektom, bo poudarjala število prejetih prošenj za investicijski projekt in število izdanih odobritev na leto (ibid). Po anketi UNCTAD-a (2002a, str. 32) je skoraj polovica vseh anketiranih API priznala, da nima jasnih kazalcev svoje učinkovitosti, verjetno predvsem zato, ker ta ni vezana le na njihovo delo. Dobra tretjina za merjenje svoje učinkovitosti uporablja kvantitativne indikatorje (npr. število investicijskih projektov, velikost investicije in število novo ustvarjenih delovnih mest), petina anketiranih API pa uporablja kvalitativne cilje (pritegnitev določenih vrst investorjev, ki so v skladu z investicijsko politiko države, npr. izvozno usmerjeni investicijski projekti ali projekti visoke tehnologije in število tako ustvarjenih delovnih mest).

Za resno načrtovanje dela API ne zadošča takšno grobo ocenjevanje le na letni ravni. Connolly (2000, str. 13) meni, da mora sistem merjenja učinkovitosti dajati dovolj informacij za tekoče odločitve o nadaljnjem delu, hkrati pa mora zagotavljati tudi dovolj smiselnih statističnih podatkov za nadaljnje strateško načrtovanje. Kriteriji za ocenjevanje običajno zajemajo podatke o številu trženjskih kampanj na ciljnih trgih, o številu podjetij, ki so prejela pošto ali telefonski klic, o številu sestankov med API in potencialnim investitorjem in obiskov potencialnih investitorjev v državi prejemnici, o razvoju možnih projektov, ki so v teku, o številu potrjenih projektov in začelih projektov, o številu načrtovanih in uresničenih delovnih mest (novih ali ohranjenih), o tržnem deležu celotne mobilne investicije v regiji ipd. Zato je tudi smiselno, da API pregleduje te podatke vsak mesec, tako da je mogoče oceniti napredek, identificirati težave in potrebe ter tako nadzorovati celoten proces. Ker gre pri neposrednem pridobivanju TNI za proces, je nemogoče reči, katera tehnika neposrednega pridobivanja TNI je najučinkovitejša, ker so tehnike najučinkovitejše, če so dobro načrtovane in čim bolj povezane.

Podobno kot pri ocenjevanju dejavnosti gradnje imidža le redke API merijo učinkovitost storitev za tuje investitorje (Wells in Wint, 1990, str. 49). Eden izmed kazalcev učinkovitosti storitev dela API je čas, ki je potreben, da API odgovori na investitorjevo vprašanje. UNCTAD-ova anketa (2002a, str. 32) je pokazala, da je 61% API sposobnih reagirati na investitorjevo povpraševanje v 48 urah. To v primeru vprašanj, zahtev ali pritožb investitorja, za reševanj katerih API potrebuje več časa, pomeni, da investitor prejme obvestilo, v kolikšnem času lahko pričakuje dokončen odgovor ali rešitev problema.

Prav težave pri merjenju učinkovitosti dela API so eden izmed razlogov, da ta dejavnost še vedno ostaja pod okriljem vlad. Vendar poskusi merjenja učinkovitosti izboljšujejo delo API in jim pomagajo upravičiti zahteve po sredstvih, ter pomagajo API, da se uči iz izkušenj. Merjenje učinkovitosti je nujno tudi, če določene dejavnosti opravljajo zunanji izvajalci po pogodbi. Bolje je, da je merjenje učinkovitosti pomanjkljivo, kot da ga sploh ni (Wint, 1999, str. 14).



## 5 Slovenija kot lokacija za TNI

### 5.1 Stanje na področju TNI v Sloveniji

Pomen TNI za slovensko gospodarstvo se po osamosvojitvi Slovenije stalno povečuje, vendar precej manj kot v ostalih najbolj razvitih državah v tranziciji. *Tabela 13* kaže, da je stanje TNI glede na BDP v Sloveniji precej nižje kot v Estoniji, Madžarski in Češki. Vendar je v zadnjih dveh letih prišlo do velikega povečanja TNI v Slovenijo, tako da delež stanja TNI v BDP konec leta 2002 ocenjujemo na približno 25%.

*Tabela 13: TNI v nekaterih bodočih članicah EU*

	Češka	Estonija	Madžarska	Poljska	Slovenija
<b>1993</b>					
Priliv (mio USD)	653	162	2.339	1.715	113
Stanje (mio USD)	3.423	419	5.585	2.840	954
Stanje kot delež v BDP (%)	9,9	25,5	14,3	3,3	7,5
<b>2000</b>					
Priliv (mio USD)	4.986	387	1.643	9.342	136
Stanje (mio USD)	21.644	2.645	19.804	33.603	2.892
Stanje kot delež v BDP (%)	42,6	53,2	43,4	21,3	15,5
<b>Povečanje 1993-2000 (količnik, 1993=1)</b>					
Priliv	7,6	2,4	0,7	5,5	1,2
Stanje	6,3	6,3	3,5	11,8	3,0
Stanje kot delež v BDP	4,3	2,1	3,0	6,5	2,1

*Vir: UNCTAD, 1999 in 2002; Banka Slovenije 2002, str. 12; lastni izračun*

Stanje TNI v Sloveniji je raslo od skromnih 954,3 milijona USD leta 1993 do 2.777 milijonov USD leta 1998, nato pa je leta 1999 stanje TNI padlo na 2.682 milijonov USD. Padeč je bil predvsem posledica velike apreciacije USD nasproti SIT (stanje TNI merjeno v EUR se je v letu 1999 dejansko povečalo za 318 milijonov EUR (Rojec, 2002, str. 4)), kar pa ne spremeni dejstva, da so prilivi TNI v Slovenijo vse od leta 1997 naprej padali in so v letih 1999 in 2000 padli na zanemarljivih 107 milijonov USD in 136 milijonov USD (Banka Slovenije, 2002, str. 12). Z vidika priliva TNI v Slovenijo pomeni leto 2001 preobrat navzgor.<sup>44</sup> Prilivi TNI so znašali 503 milijona USD, kar je doslej rekordni letni priliv (glej *Tab.14*, na str. 68). Ta trend se je v letu 2002 še okrepil, saj so v obdobju januar-oktober 2002 prilivi TNI znašali že

<sup>44</sup> To je v nasprotju s svetovnimi tokovi TNI, kjer je prišlo v letih 2001 in 2002 do močnega padca. V razmerah močnega zmanjšanja svetovnih tokov TNI v letu 2001 so se države v tranziciji dobro odrezale, saj so se prilivi TNI vanje celo nekoliko povečali (od 26.6 milijarde USD v letu 2000 na 27.2 milijarde USD leta 2001). Delež držav v tranziciji v svetovnih prilivih TNI se je tako povečal od 1,8% leta 2000 na 3,7% leta 2001. Tradicionalno največje prejemnice TNI med državami v tranziciji so ostale Poljska (8.830 milijonov USD v letu 2001), Češka (4.916 milijonov USD), Rusija (2.540 milijonov USD), Madžarska (2.414 milijonov USD), Slovaška (1.475 milijonov USD), Hrvaška (1.442 milijonov USD) in Romunija (1.137 milijonov USD) (UNCTAD, 2002, str. 68-71, 303-306).

1.125,5 milijona USD (Banka Slovenije, 2003). Večji lanske in letošnji prilivi so predvsem posledica nekaterih za slovenske razmere velikih tujih prevzemov (nakup Simobila, SKB banke, Banke Koper, Krekove banke, Cementarne Trbovlje, nakup manjšinskega deleža v Pivovarni Union, nakup preostalega deleža Save Kranj v Savi Tires). Če upoštevamo še nekatere realizirane tuje prevzeme v zadnjih mesecih (predvsem nakup deleža v NLB ter Leka), bo priliv TNI v Slovenijo v letu 2002 lahko dosegel blizu 2 milijardi USD (Rojec, 2002, str. 2).

Tabela 14: Tokovi, stanja in spremembe stanj TNI<sup>1</sup> v Sloveniji v 1993-2000

VREDNOSTI, v mio USD	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Stanje konec leta – vrednost skupaj <sup>2</sup>	954	1.326	1.763	1.998	2.207	2.777	2.682	2.892	3.209
Lastniški kapital in reinvest. dobički	710	967	1.204	1.275	1.559	2.016	1.910	1.969	2.189
Neto obveznosti do tujega invest.	244	359	560	723	648	761	772	924	1.023
Sprememba stanja – vrednost skupaj <sup>2</sup>	n.p.	372	438	235	209	570	-95	210	316
Letni priliv – skupaj	113	117	150	173	334	215	107	136	503

Vir: Banka Slovenije, 2002, str. 12

Opombe: <sup>1</sup> Podjetja, v katerih ima posamezni tuji investitor 10% ali višji delež v kapitalu; <sup>2</sup> Vrednost skupaj = lastniški kapital + obveznosti do tujega investitorja – terjatve do tujega investitorja.

Pri neposrednem investiranju v Slovenijo prevladujejo investitorji iz držav EU. Konec leta 2001 je na investitorje iz držav EU odpadlo 86,3% vseh TNI v Sloveniji, pri tem pa kar 47,6% na Avstrijo. Očitno je, da resnično zanimanje za neposredno investiranje v Sloveniji kažejo predvsem avstrijska podjetja, precej manj pa se za Slovenijo zanimajo podjetja iz Nemčije in Italije. Obseg TNI iz teh dveh držav je glede na velikost obeh gospodarstev in njuno investicijsko aktivnost v drugih tranzicijskih državah več kot zanemarljiv. Podobno velja tudi za ZDA (glej *Tab. 1A v Prilogi*).

Konec leta 2001 je bila daleč največji prejemnik TNI v Sloveniji predelovalna dejavnost s 38,4% celotne vrednosti TNI, znotraj nje pa so bile TNI skoncentrirane v proizvodnji papirja in papirnih izdelkov, kemikalij in kemičnih izdelkov, strojev in naprav, izdelkov iz gume in plastičnih mas ter v proizvodnji motornih vozil. Izven predelovalne dejavnosti so bile TNI skoncentrirane v finančnem posredništvu, trgovini in drugih poslovnih dejavnostih (glej *Tab. 2A v Prilogi*). Porazdelitev TNI po dejavnostih je v največji meri določena z relativno majhnim številom za slovenske razmere velikih projektov TNI, ki so pogosto izšla iz prejšnjega sodelovanja med tujim investitorjem in slovenskim podjetjem.

Relativno uspešnost držav v pritegovanju TNI naj bi kazal indeks učinkovitosti pritegovanja vhodnih TNI, ki kaže razmerje med deležem države v svetovnih prilivih TNI in deležem države v svetovnem BDP. Države z indeksom 1 pritegnejo TNI v skladu s svojo relativno gospodarsko velikostjo (UNCTAD, 2002b, str. 23). Indeks večji od 1 pomeni, da država pritegne več TNI, kot bi pričakovali glede na njen relativni BDP in da ima torej neke druge

prednosti (na primer, visoko kvalificirano delovno silo, dobre raziskovalne zmogljivosti, večje investicijske spodbude, učinkovito in cenovno ugodno poslovno okolje itd.), zaradi katerih je zanimiva za tuje investitorje. Obratno velja, če je indeks nižji od 1. Indeks vhodnih TNI za Slovenijo v razdobju 1998-2000 je bil 0,3. Slovenija tako sodi med države, ki so najmanj uspešne v pritegovanju TNI oziroma med najmanj atraktivne lokacije za TNI. Z indeksom 0,3 se namreč uvršča na 110. mesto med 140<sup>45</sup> državami. Med državami EU imajo nižji indeks kot Slovenija le Grčija in Italija, indeks nižji od 1 pa imajo še Avstrija, Francija in Portugalska. Najvišje indekse imajo Belgija in Luksemburg, Irska, Švedska itd. Bodoče članice EU imajo v povprečju precej nižje indekse učinkovitosti pritegovanja vhodnih TNI od držav EU, vendar je indeks nižji od 1 le pri Cipru, najvišja indeksa pa imata Malta in Češka (glej *Tab. 3A v Prilogi*).

## 5.2 Motivi tujih investorjev za investiranje v Slovenijo

Kot najpomembnejša motiva za investiranje v Slovenijo se v večini analiz motivacije tujih investorjev običajno pojavljata povečanje tržnega deleža in dostop do trga (npr. Rojec, 1994, str. 107, Dedek in Novak, 1998, str. 8, Gregorič Zečevič, 1999, str. 14 in 2001, str. 19). Tuji investitorji v večini primerov navajajo, da so imeli ob investiranju v Slovenijo več ciljev. Zadnja razpoložljiva analiza motivov (Gregorič Zečevič, 2001, str. 19), ki temelji na anketiranju 257 tujih investorjev v Sloveniji, kaže, da ostaja najpomembnejši posamični motiv za investiranje v Slovenijo dostop do slovenskega trga. Pomemben motiv je tudi dostop do drugih trgov, zlasti trgov jugovzhodne Evrope, zato lahko rečemo, da se tuji investitorji odločajo za Slovenijo tudi kot za izvozno bazo za tretje države (glej *Tab.15*, na str. 70). Dolgoročno sodelovanje kot drugi najpomembnejši motiv pa nakazuje, da skušajo tuji investitorji z investicijami v slovenska podjetja obdržati oziroma izboljšati svojo mednarodno konkurenčnost. Prav tako pomembno je tudi zniževanje proizvodnih stroškov, saj motivi kot so kvaliteta in cena delovne sile, tehnologija in »know how«, znana blagovna znamka in nabava materiala in sestavnih delov kažejo na TNI, ki iščejo prednosti v faktorskih stroških. Kar se tiče samega dejavnika delovne sile, je očitno, da motivira tuje investitorje v Sloveniji tako nizka cena (19,5% vprašanih) kot kvaliteta (30,5%), pri čemer je slednja precej pomembnejši motiv. V celoti gledano tuje investitorje v slovensko predelovalno dejavnost motivira predvsem možnost učinkovite proizvodnje za izvoz (tuja podjetja v slovenski predelovalni dejavnosti namreč izvozijo preko 70% svoje celotne proizvodnje (Rojec in Šušteršič, 2002, str. 81)), investitorje v storitvene dejavnosti pa zanima predvsem prodaja na slovenskem trgu. Slovenija tekmuje s konkurenčnimi državami v regiji predvsem za mobilne investicije, ki so usmerjene v izvoz in ki iščejo ustrezne vire in učinkovitost.

---

<sup>45</sup> Iz vzorca so bile izključene vse države z davčnimi počitnicami zaradi neprimerljivosti z drugimi državami, saj so prilivi TNI v te države izjemno obsežni glede na njihovo velikost (UNCTAD, 2002, str. 23).

Tabela 15: Motivi tujih investitorjev v Sloveniji

Motiv	% podjetij s tujim kapitalom, ki so navedla posamezen motiv <sup>1</sup>
Dostop do slovenskega trga	59,4
Dolgoročno sodelovanje	40,6
Dostop do trgov v JV Evropi	32,4
Kvalitetna delovna sila	30,5
Nizka cena delovne sile	19,5
Tehnologija in know-how	12,5
Poznana blagovna znamka (znamke)	10,5
Nabava materiala in sestavnih delov	9,4
Dostop do trgov v EU	7,0
Ostalo	6,6

Vir: Gregorič Zečevič, 2001, str. 19.

Opombe: <sup>1</sup> Na vprašanje je odgovorilo 257 podjetij s tujim kapitalom. Vsak vprašani je lahko navedel več motivov.

Ugotovitve iz Tabele 15 se ujemajo tudi s ugotovitvami iz podrobnih analiz o motivih in strategijah tujih investitorjev v primerih nekaterih pomembnejših projektov TNI v Sloveniji. Te so pokazale, da je izven predelovalne industrije najpomembnejši motiv dostop do trga, znotraj predelovalne industrije pa imajo TNI v Slovenijo naslednje skupne značilnosti: (i) investiranje v Slovenijo se odvija v kontekstu strategije internacionalizacije konkretnih tujih investitorjev, (ii) motivira jih kombinacija tržnih, stroškovnih in strateških motivov, (iii) cenejša delovna sila je pomemben motiv, vendar s poudarkom na ugodni ceni (visoko) kvalificiranega dela ter (iv) pomembna spodbuda za odločitve tujega investitorja je dobro predhodno sodelovanje in/ali dobra priložnost za nakup podjetja, zlasti v procesu privatizacije. Kljub pomenu domačega trga kot motiva v Sloveniji prevladuje motiv prednosti v faktorskih stroških (Rojec, 2001a, str. 11-12).

### 5.3 Razvoj politike Slovenije do TNI

Razvoj politike do TNI bomo analizirali skozi razvoj zakonodajnega okvira za TNI, skozi trende v ožje pojmovani politiki do TNI in skozi analizo delovanja AGTPI.

#### 5.3.1 Zakonodajni okvir

Ob osamosvojitvi je Slovenija smiselno prevzela Zakon o tujih vlaganjih (1988), ki ga je bivša Jugoslavija sprejela konec leta 1988 in ki je vpeljal načelo nacionalne obravnave ter s tem omogočil liberalizacijo zakonodajnega okvira za TNI v smeri mednarodnih standardov. Številna določila tega zakona so bila odpravljena s sprejetjem Zakona o gospodarskih družbah (1993), ki je izenačil podjetja s tujim kapitalom ali brez njega glede zahtev pri ustanovitvi, registraciji in delovanju, dokončno pa je bil odpravljen s sprejetjem novega Zakona o

Tabela 16: *Obstoječe omejitve za TNI in časovni roki njihovega odpravljanja*

Področje	Obstoječa omejitve	Rok odprave omejitve	
		Ukrep	Uveljavitev
Družbe za upravljanje investicijskih skladov	Tuje fizične in pravne osebe lahko posredno ali neposredno pridobijo skupno več kot 20% delnic oziroma poslovnih deležev družbe za upravljanje le s soglasjem Agencije za trg vrednostnih papirjev.	Spremembe Zakona o investicijskih skladih in družbah za upravljanje	2002
Pooblaščen družbe za upravljanje	Tuje pravne ali fizične osebe lahko posredno ali neposredno pridobijo skupno največ 10% delnic oziroma poslovnih deležev pooblaščen družbe za upravljanje. Višji delež je dovoljen samo s soglasjem Agencije za trg vrednostnih papirjev ter ministra pristojnega za ekonomske odnose in razvoj.		
Preiskovalne in varnostne storitve	Družbeniki detektivske družbe so lahko samo osebe, ki imajo licenco za opravljanje detektivske dejavnosti. Državljanstvo Republike Slovenije je eden od pogojev za pridobitev licence.	Spremembe in dopolnitve Zakona o detektivski dejavnosti	Z dejanskim vstopom v EU
Izkoriščanje naravnih virov pod pogoji koncesije	Koncesija za izkoriščanje naravnih virov se lahko podeli tujcu le na osnovi zakona, medtem ko domače osebe lahko pridobijo istovrstno koncesijo na osnovi predpisa vlade ali lokalne skupnosti.	Sprememba Zakona o varstvu okolja	Do 01.02.2003 oz. z dejanskim vstopom v EU, če bo le-ta nastopil pred tem datumom.
Organiziranje iger na srečo, stav, loterij in drugih podobnih dejavnosti	Delničarji družbe, ki lahko pridobi koncesijo za trajno prirejanje klasičnih iger na srečo v Republiki Sloveniji, so lahko le domače pravne osebe. Tuje fizične in pravne osebe ne smejo biti delničarji družbe, ki pridobi koncesijo za prirejanje posebnih iger na srečo v Republiki Sloveniji.	Sprememba Zakona o igrah na srečo najpozneje do 31.12.2002 Sprememba Zakona o lastninskem preoblikovanju pravnih oseb z družbenim kapitalom, ki prirejajo posebne igre na srečo in o strukturi kapitala pravnih oseb, ki opravljajo dejavnost prirejanja posebnih iger na srečo do 31.12.2002	Z dejanskim vstopom v EU  Z dejanskim vstopom v EU
Revizija	Ustanovitev in prevzem deležev v kapitalu revizijskih družb je prost pod pogojem recipročnosti.	Zakon o revidiranju (UL RS 11/01)	Pogoj recipročnosti bo z vstopom Slovenije v EU prenehal veljati za države članice EU.
Zračni prevoz	Registracija letala je možna le, če je letalo v lasti domačih oseb ali družb, ki jih te osebe kontrolirajo; podelitev operativnega dovoljenja ali spričevala letalskega prevoznika (AOC) za opravljanje storitev zračnega prometa ni možna za družbe, ki imajo registriran sedež zunaj Slovenije ali EU; družbe, ki imajo dovoljenje, morajo biti stalno pod kontrolo domačih oseb iz Slovenije ali EU.	Zakon o letalstvu (UL RS 18/01) Sprejem Zakona o ratifikaciji Multilateral Agreement on the Establishment of a European Common Aviation Area (ECAA)	Določila, ki se nanašajo na EU, bodo veljala od dneva vstopa Slovenije v EU.  31.12.2002
Pomorski prevoz	Le ladje, ki so v celoti ali delno v lasti domačih fizičnih oseb, ali pravnih oseb, ki imajo sedež v Sloveniji, se lahko registrirajo v Slovenskem ladijskem registru; ladje v lasti tujih oseb so predmet odobritve pristojnega ministra; tuje osebe lahko izvajajo pomorsko kabotažo pod pogojem recipročnosti, kar velja tudi za storitve pilotiranja in vleke ladij.	Pomorski zakonik (UL RS 26/01)	Od dneva vstopa Slovenije v EU pogoj recipročnosti za osebe iz EU ne bo več veljal.

Vir: Rojec et al., 2001, str. 50-51

deviznem poslovanju (1999). Ta je sedaj edini zakonski akt, ki se izrecno (v členih 10 in 22) nanaša na TNI. Po tem zakonu tuji investitorji ne smejo investirati v Slovenijo na področju oborožitvene industrije ter obveznega pokojninskega in zdravstvenega zavarovanja, ki se financira iz proračunskih sredstev. Za tuje investitorje je posebej pomemben še Zakon o prevzemih (1997), ki ureja tudi tuje prevzeme v skladu z načelom nacionalne obravnave.

Z ratifikacijo Pridružitvenega sporazuma z Evropsko unijo (1997), ki je začel veljati 1. februarja 1999, se je Slovenija obvezala, da podjetja iz držav članic EU pri ustanavljanju novega podjetja, hčerinskega podjetja ali podružnice ne bodo deležna slabše obravnave kot jo uživajo domača, slovenska podjetja. Sporazum je predvideval tudi nekaj izvzetij od nacionalne obravnave, ki pa morajo biti v določenem času, odpravljene. Obstoječe omejitve za TNI in časovni roki za njihovo odpravljanje so podani v *Tabeli 16* (glej str. 71). Slovenija je v letu 2002 podpisala tudi Deklaracijo OECD o mednarodnih investicijah in MNP. V njej se Slovenija obvezuje, da ne bo širila obstoječih omejitev za TNI.

Zakon o gospodarskih družbah, Zakon o prevzemih in Zakon o deviznem poslovanju so osnova zakonodajnega okvira, ki zagotavlja ustrezno, liberalno in celovito nacionalno obravnavo TNI v Sloveniji (Rojec et al., 2001, str. 39). Ostala zakonodaja, ki vpliva na delovanje podjetij s tujim kapitalom, je v procesu prilagajanja zahtevam *acquis communautaire*, in tako postaja vse bolj prijazna za tuje investitorje. Piko na i ustrezni zakonski ureditvi TNI v Sloveniji pa je pomenil sprejem Deklaracije OECD o mednarodnih investicijah in MNP, s katerim je Slovenija sprejela OECD norme na področju TNI.

### **5.3.2 Politika Slovenije do TNI**

Čeprav je Slovenija po osamosvojitvi začela z liberalizacijo zakonodajnega okvira za TNI, pa je praktično vse do ratifikacije pridružitvenega sporazuma izvajala predvsem omejevalno oziroma pasivno politiko do TNI (Rojec, 2001b, str. 24), ki se je odvijala brez nekega strateškega koncepta, čisto nenačrtno. Že izbrani model privatizacije podjetij v družbeni lasti je dejansko izključil tuje investitorje, hkrati pa so ukrepi Banke Slovenije odganjali ne le portfeljske, temveč tudi tuje strateške investitorje.

Prvi poskus zasnove strategije Slovenije do TNI in s tem neke konsistentne politike do njih je bilo sprejetje Resolucije o strategiji RS do tujih vlaganj (1994), v kateri je bila še vedno izražena precejšnja usmerjenost Slovenije k omejevalni politiki, vendar ukrepi, ki jih je predlagala, na srečo nikoli niso prešli v prakso. Tudi sprejeti državni strategiji, Strategija gospodarskega razvoja Slovenije (Potočnik et al., 1995) in Strategija ekonomskih odnosov Slovenije s tujino (Bobek et al., 1996), ki sta predlagali konkretne spremembe na področju politike do TNI, med njimi tudi nekaj omejevalnih ukrepov, nista privedli do ustreznega paketa ukrepov oziroma so bili ti ukrepi samo delno izvedeni v praksi.

Z ratifikacijo Pridružitvenega sporazuma in z začetkom pogajanj o polnopravnem članstvu Slovenije v EU se je Slovenija *de facto* odrekla tudi pasivni in omejevalni politiki do TNI (Rojec, 2001b, str. 24). Slovenija je tako leta 1998 sprejela Strategijo RS za vključitev v Evropsko unijo, ki pomeni precejšen korak naprej v odnosu do TNI in razumevanju možne vloge TNI za gospodarski razvoj države. V strategiji je zapisano, da si TNI zaslužijo posebno pozornost v reformi podjetniškega sektorja, ker lahko pomembno prispevajo k vsem glavnim vidikom reforme. *»Zato bo Slovenija spodbujala in pospeševala vhodne TNI s stabilno, transparentno in nediskriminatorno zakonsko ureditvijo TNI, ki temelji na načelu nacionalne obravnave in na instrumentih UGPTI. Ukrepi za pospeševanje vhodnih TNI vključujejo: sprejemanje zakonodaje, ki bo pospeševala tuja vlaganja v domača podjetja; stabilizacijo pogojev poslovanja in izenačitev podjetniških davkov s primerljivimi davki za podjetja razvitih tržnih ekonomij; spodbujanje TNI in aktivno iskanje vlagateljev prek UGPTI«* (Mrak et al., 1998, str. 84). Tudi v letu 2001 sprejetem dokumentu Slovenija v Evropski uniji – Strategija gospodarskega razvoja Slovenije (UMAR, 2001), v katerem so bili začrtani glavni cilji, reforme in politike za razvoj slovenskega gospodarstva do leta 2006, so TNI (vhodne in izhodne) predstavljene kot pomemben dejavnik v razvoju Slovenije.

Sprememba odnosa Slovenije do TNI v pozitivno smer, ki odseva iz obeh dokumentov, je razvidna tudi iz poskusov vpeljave aktivne politike do TNI. Gre predvsem za oba Programa Vlade RS za spodbujanje TNI, in sicer za leto 2000 ter za obdobje 2001-2004.

Januarja 2000 je Vlada RS sprejela Program Vlade RS za spodbujanje TNI za leto 2000 (UGPTI, 2000c), katerega osnovni namen je bil povečanje letnih neto prilivov TNI iz sedanjega 1% BDP<sup>46</sup> na 3% BDP, k temu pa naj bi prispevalo tudi odprtje procesa privatizacije državnega premoženja za tuje investitorje ter njihova aktivna vloga v privatizaciji finančnega in storitvenega sektorja. Program je imel pravzaprav dva cilja: prvi cilj je bil čim boljše izkoristiti primerjalne prednosti Slovenije, drugi cilj pa zmanjšati pomanjkljivosti<sup>47</sup> obstoječe slovenske politike do TNI, ki so jih navedla podjetja v tuji lasti v Sloveniji. Program je predvidel tudi naslednje ukrepe za izboljšanje konkurenčnosti Slovenije kot lokacije za TNI:

- poenostavitev administrativnih postopkov,
- izboljšanje dostopa do stavbnih zemljišč za investitorje v nove projekte, predvsem v industrijsko proizvodnjo,
- prilagoditev obstoječega sistema spodbud tako, da bo dostopen tujim investitorjem in primerljiv s spodbudami za pridobivanje TNI v drugih konkurenčnih državah ter
- kadrovska in finančna okrepitev institucije za spodbujanje TNI.

---

<sup>46</sup> 1% BDP je letno povprečje druge polovice 90-ih let, leta 1999 je bil ta delež pod 1% (Rojec, 2000, str. 9).

<sup>47</sup> Te pomanjkljivosti so: pasivno spodbujanje TNI, nizka konkurenčnost Slovenije na področju pridobivanja stavbnih zemljišč za poslovne namene, finančnih spodbud za investitorje novih projektov in nizka mobilnost delovne sile.

Vlada je ob sprejetju programa postavila roke za izvedbo ukrepov, vendar jih večina do sedaj, skoraj dve leti po njihovem preteku, ni bila realizirana. Nedvomno bo pri večini ukrepov prišlo do določenih aktivnosti (Rojec, 2000a, str. 12), vendar prav to počasno izvajanje ukrepov postavlja pod vprašaj dejansko zavezanost vlade za realizacijo tega programa in s tem njeno aktivno podporo TNI.

Julija 2001 je Vlada RS za celotno obdobje trajanja svojega mandata sprejela novi Program za spodbujanje TNI za obdobje 2001 – 2004 (AGPTI, 2001), ki je neka vrsta nadgradnje in razširitev programa za leto 2000. Program obsega načrte ukrepov spodbujanja TNI na naslednjih področjih: odprava administrativnih ovir za investicije, izboljšanje ponudbe in dostopnosti industrijskih zemljišč, finančne spodbude za investicije, trženje Slovenije kot lokacije za TNI ter institucionalna ureditev spodbujanja TNI.<sup>48</sup> Program v nasprotju s programom iz leta 2000 ne omenja tujih investicij na področju privatizacije, infrastrukture in turizma. Očitno je, da želi država TNI na teh področjih predvsem nadzorovati in manj spodbujati. Gre seveda predvsem za politično vprašanje, ki je vse preveč pomembno, da bi o njem odločal program pospeševanja TNI (Rojec, 2000a, str. 13).

Na podlagi vladnih dokumentov, ki so nastali po letu 1998, lahko ugotovimo, da je v odnosu do TNI začelo prevladovati prepričanje, da prilivi TNI v Slovenijo ne bodo narasli brez: odprtja privatizacije državnega premoženja tujim investitorjem in istočasne pospešitve privatizacijskega procesa, privlačnega programa investicijskih spodbud, takojšnjega izboljšanja dostopnosti industrijskih zemljišč ter ukrepov za zmanjšanje administrativnih ovir za investitorje (Rojec et al., 2001, str. 43). Prav delovanje vlade na teh področjih neposredno vpliva na dejavnike privlačnosti Slovenije za tuje investitorje. Seveda pa mora te spremembe spremljati agresivna promocija Slovenije kot lokacije za TNI.

### **5.3.3 Agencija za promocijo investicij**

Slovenija je leta 1995 ustanovila<sup>49</sup> Urad RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije (UGPTI), ki pa je (bil) kadrovsko in finančno ter posledično tudi po svojih ambicijah, možnostih in ingerencah daleč od API, kakršno bi morala imeti Slovenija, to je relativno močno in centralizirano API, kakršne imajo druge manjše države (Rojec, 2001b, str. 24). Tudi FIAS je v študiji »Promoviranje tujih neposrednih investicij v Sloveniji« predlagal, naj se UGPTI preoblikuje v neodvisen organ (t.j. paradržavno organizacijo) z lastnim nadzornim svetom, ki naj bi ga sestavljali predstavniki privatnega sektorja in ključni predstavniki javnega sektorja (FIAS, 1998, str. 35). UGPTI se je leta 2001 preimenoval v agencijo (AGPTI), vendar je bila ta sprememba zgolj formalne narave. Večjo veljavo bo

---

<sup>48</sup> Posamezne ukrepe, razen zadnjega o institucionalni ureditvi spodbujanja TNI, ki ga bomo obravnavali v 5.3.3., bomo podrobneje pregledali v 5.4.

<sup>49</sup> Formalno je bil UGPTI ustanovljen leta 1994 z Zakonom o delovanju ministrstev, vendar je začel delovati šele maja 1995.



AGPTI dobila šele, ko bo postala samostojna pravna oseba in ko bo imela v upravnem odboru ključne osebe iz gospodarstva in politike.

Že od ustanovitve zajema delo UGPTI področje pospeševanja vhodnih TNI in področje (izhodne) internacionalizacije slovenskega gospodarstva, predvsem izvoza. FIAS (1998, str. 32) je takšno strukturo odsvetoval zaradi bojazni, da bo ena dejavnost prevladala nad drugo. Izkušnje nekaterih drugih manjših evropskih držav, ki poznajo takšno strukturo npr. Portugalska (kjer je vključena še promocija turizma), Estonija (kjer je vključen regionalni razvoj in tehnologija) ali Madžarska, kažejo, da je poleg zmanjšanja stroškov administracije, ki jih prinaša takšna struktura, možna tudi sinergija različnih dejavnosti (TDI, 1997). Seveda pa morajo biti v notranji strukturi strogo ločene pristojnosti in odgovornosti za posamezno dejavnost.

Omenjena FIAS-ova študija (1998, str. 37) je tudi predlagala, da bi bilo za Slovenijo primerno, če bi na področju pridobivanja TNI delalo vsaj 10 strokovnjakov, pri tem pa niso upoštevani sodelavci, ki se ukvarjajo s trženjem v tujini in s pridobivanjem stavbnih zemljišč za industrijo ter brez administrativne podpore. Program vlade za spodbujanje TNI v obdobju 2001-2004 predvideva kadrovske in finančne okrepitve AGPTI, po katerem naj bi se do leta 2004 povečalo število zaposlenih na področju TNI s 7 (v letu 2001) na 13, skupaj pa s 14 na 26 (AGPTI, 2001, str. 33). Vendar bodo letna proračunska sredstva za pospeševanje TNI tudi v letu 2004, če bo Program izpolnjen, obsegala manj kot polovico sredstev (220 milijonov SIT za pospeševanje TNI, skupaj pa 440 milijonov SIT), ki naj bi jih potrebovala takšna institucija za svoje delovanje, t.j. po nasvetu FIAS-a 2 milijona USD letno (AGPTI, 2001, str. 31, 34). Za primerjavo, estonska Estonian Investment and Trade Development Foundation (EIKAS)<sup>50</sup> je že leta 1999 razpolagala z 800.000 USD (od tega je bilo 20% Phare sredstev) in 24 zaposlenimi (EIKAS, 1999).

Uresničevanje v Programu zastavljenih sprememb institucionalne ureditve spodbujanja TNI bo pokazala, kolikšna je dejanska odločenost vlade za trženje države kot lokacije za TNI.

Na področju politike Slovenije do TNI lahko tako ugotovimo, da se je zakonodajni okvir že močno približal normam, ki na tem področju veljajo v svetu. Na področju ožje pojmovane politike do TNI pa bo potrebno še marsikaj spremeniti, predvsem v smislu aktivne podpore TNI, če vlada želi izboljšati privlačnost Slovenije za TNI in s tem ustvariti ustrezne temelje za agresivno promocijo, ki jo izvaja AGPTI.

---

<sup>50</sup> EIKAS danes ne obstaja več, estonska agencija za promocijo investicij in agencija za promocijo trgovine skupaj z agencijo za regionalni razvoj in agencijo za tehnologijo sodijo pod krovno organizacijo Enterprise Estonia (EIA, 2002).

## 5.4 Trženje Slovenije kot lokacije za TNI

### 5.4.1 Konkurenčne prednosti in slabosti Slovenije kot lokacije za TNI

Če želimo tržiti Slovenijo kot lokacijo za TNI, je potrebno najprej ugotoviti, kaj so njene konkurenčne prednosti pa tudi slabosti, torej določiti Slovenijo kot izdelek. Ker bi analiza prednosti in slabosti za investiranje v posamezne sektorje preseгла okvire tega dela, se bomo omejili le na tiste, ki veljajo za investiranje v državo kot tako.

Konkurenčnost Slovenije kot lokacije za TNI je bila že večkrat predmet ocenjevanja domačih institucij, predvsem AGPTI, in tujih svetovalnih podjetij. Pri naši analizi konkurenčnih prednosti in slabosti Slovenije se bomo oprli predvsem na FIAS-ovi raziskavi, *Slovenija – Promoting Foreign Direct Investment* (1998) in *Slovenija – Administrative Barriers to Investment* (2000), ki sta doslej najkompleksnejše opravljene analizi o Sloveniji kot lokaciji za TNI in na analize motivov obstoječih tujih investitorjev v Sloveniji, ki tudi veljajo kot precej zanesljiv način identificiranja primerjalnih prednosti države. Slednje, pa tudi druge raziskave, v veliki meri potrjujejo FIAS-ove ugotovitve.

Glavne konkurenčne prednosti Slovenije za tuje investitorje so (FIAS, 1998, str. 1-2):

1. **Geografska lokacija.** Slovenija leži v središču Evrope, hkrati pa ima tudi dobre transportne in telekomunikacijske povezave ter je tradicionalni trgovinski partner držav članic EU in držav srednje in vzhodne Evrope, predvsem pa ima tudi številne poslovne vezi v državah naslednicah bivše Jugoslavije. Za obstoječe tuje investitorje je bil prav dostop do tujih trgov tretji (39,4% vprašanih<sup>51</sup>) najpomembnejši motiv za investicijo v Slovenijo, od tega služi Slovenija večini (32,4% vprašanih) kot izhodišče za pokrivanje trgov JV Evrope, torej predvsem nekdanjega jugoslovanskega trga (Gregorič Zečevič, 2001, str. 19). To potrjujejo tudi navedbe samih tujih investitorjev v internetni predstavitvi FITTAS-a (AGPTI, 2002b). Prav primernost Slovenije za pokrivanje trgov preostalih območij nekdanje Jugoslavije je pravzaprav njena edinstvena prednost, ki jo Slovenija trenutno ima, zato bi jo morala začeti Slovenija čim prej promovirati. Če tega ne bo storila, bodo to storile druge države (npr. Madžarska).
2. **Dobro razvita in tehnološko napredna industrija.** Številna slovenska podjetja imajo tesne tehnološke in proizvodne povezave z evropskimi partnerji ter so sposobna hitre prilagoditve na nove tehnologije.<sup>52</sup> Pridobitev tehnologije in »know how« v prevzetih podjetjih so med motivi tujih investitorjev v Sloveniji na šestem mestu; 12,5% vprašanih je ta dva motiva navedlo kot pomembna (Gregorič Zečevič, 2001, str. 19).

<sup>51</sup> V anketi je sodelovalo 257 podjetij s tujim in mešanim kapitalom.

<sup>52</sup> FIAS navaja tudi 1,7% BDP, ki ga država namenja za raziskave in razvoj. To Slovenijo na tem področju uvršča dokaj visoko (pred npr. Irsko) na seznamu držav vključenih v *World Competitiveness Report*, vendar je ta ocena lahko zelo vprašljiva, saj denar, ki ga država daje univerzam in inštitutom za raziskave, ni nujno relevanten za gospodarstvo (Kovačič in Stanovnik, 1999, str. 42).

3. **Dobro izobražena in stroškovno učinkovita delovna sila.** 15% delovne sile ima univerzitetno izobrazbo, visoka je tudi računalniška pismenost in znanje tujih jezikov. Ugotovili smo že, da tuje investitorje bolj motivira kvaliteta kot cena delovne sile, zato ni tako presenetljivo, da investitorji občutijo visoke stroške delovne sile kot srednjo oviro za investiranje (Gregorič Zečevič, 2001, str. 19 in 22). Sektorska porazdelitev TNI, za katero je značilna tendenca, da se TNI bolj usmerjajo v kapitalno kot delovno intenzivne panoge predelovalne industrije, to samo potrjuje (Rojec, 2001a, str. 16).
4. **Stabilna in liberalizirana ekonomija,** z letnimi stopnjami rasti med 3 in 4%, relativno nizko inflacijo, nizkim deficitom v javnih financah in na tekočem računu plačilne bilance, nizko zadolženostjo v tujini, solidnimi deviznimi rezervami in visokim mednarodnim kreditnim ratingom. Slovenija je tudi ustanovni član STO. Tuji investitorji se s temi navedbami strinjajo, saj so bili problemi v zvezi s politično in ekonomsko stabilnostjo ocenjeni kot marginalni (ocena manj kot 2 na lestvici od 1-4<sup>53</sup>) (Gregorič Zečevič, 1999, str. 22).
5. **Liberalen trgovinski režim** z nizkimi carinami, prostocarinskimi zmogljivostmi za izvoznike, konvertibilnostjo tekočega računa plačilne bilance – dividende je mogoče v polni meri in brez odloga repatriirati preko poslovnih bank. 25% davek na dobiček je zelo konkurenčen drugim državam v Evropi, za investitorje so ugodne še možnosti pospešene amortizacije, pravila za prenašanje izgube naprej in investicijske olajšave, ki nadalje zmanjšujejo efektivno davčno stopnjo. Obstoječi tuji investitorji prav tako menijo, da prenos dobička iz Slovenije, carinske stopnje in davek na dobiček niso ovire za investiranje (ocena manj kot 2 na lestvici od 1-4) (Gregorič Zečevič, 1999, str. 19), torej so za investitorje ugodne.
6. **Visoka kvaliteta življenja** z dobro razvitim šolskim in zdravstveno-varstvenim sistemom ter neokrnjena narava. Kvalitete življenja tuji investitorji običajno sicer ne navajajo kot motiv za investiranje, jo pa omenjajo skoraj vsi tuji investitorji v internetni predstavitivi FITTAS-a (AGPTI, 2002b). Kot ugodno jo je ocenila tudi svetovalna hiša Pricewaterhouse Coopers (AGPTI, 2002a, str. 19)

Ker na majhnost slovenskega trga, ki bo vedno pomembna, vendar s članstvom v EU zmanjšana ovira za TNI, ne moremo bistveno vplivati, jo pustimo ob strani in se raje osredotočimo na tiste slabosti Slovenije, ki zavirajo pritek tujih investicij, a jih je mogoče izboljšati (FIAS, 1998, str. 13-19, 26-27 ter 2000, str. v-xix in 2-3):<sup>54</sup>

1. **Privatizacijska politika** v preteklosti (predvsem slovenski model privatizacije) v nasprotju z večino drugih vzhodnoevropskih držav ni pripomogla k večji mednarodni prepoznavnosti Slovenije kot lokacije za TNI. Hkrati se številna privatizirana podjetja še niso lotila celostnega prestrukturiranja, kar bi jih spodbudilo k iskanju strateških tujih partnerjev (Rojec, 2000a, str. 8).
2. **Problemi pridobivanja industrijskih zemljišč** so največja ovira tako za tuje kot za

<sup>53</sup> Ocena 1 pomeni, da ovir ni, ocena 4 pa, da so ovire zelo velike.

<sup>54</sup> Navajamo samo tiste slabosti, ki so še vedno aktualne.

domače investitorje. Tržne cene industrijskih stavbnih zemljišč so višje kot v sosednjih državah, vključno z Avstrijo in Italijo (UGPTI, 2000b, str. 13). Težave za nakup ali najem industrijskih zemljišč ocenjujejo kot oviro tudi obstoječi tuji investitorji (ocena 2,5 na lestvici od 1-4) (Gregorič Zečevič, 2001, str. 22).

3. **Slaba konkurenčnosti delovne sile in toga delovna zakonodaja** je druga največja ovira za tuje investitorje. Celotni stroški dela so precej višji kot v drugih konkurenčnih državah.<sup>55</sup> Usposobljenost brezposelne delovne sile je neustrezna, predvsem je ta sila premalo kvalificirana, hkrati pa tudi premalo mobilna. Delovna zakonodaja nezadostno upošteva interese delodajalcev, zato se ti raje odločajo za najemanje delavcev za določen čas. Obstoječi tuji investitorji v Sloveniji so težave pri odpuščanju delovne sile ocenili kot dokaj velike (ocena več skoraj 3 na lestvici od 1-4) (Gregorič Zečevič, 2001, str. 22). Po ugotovitvah analize Pricewaterhouse Coopers je nemobilnost tudi značilnost ključnih kadrov (AGPTI, 2002a, str. 19).
4. **Administrativne ovire** se nanašajo na postopke potrebne za registracijo podjetja, dovoljenja za delovanje in zaposlovanje tujcev, ki so predvsem zapleteni in dolgotrajni. Zapletene administrativne postopke vidijo kot največjo oviro tudi obstoječi tuji investitorji (ocena več kot 3 na lestvici od 1-4) (Gregorič Zečevič, 2001, str. 22).
5. **Neprepoznavnost in negativna podoba Slovenije kot lokacije za TNI** je večplasten problem. Neprepoznavnost lahko pripišemo predvsem njeni majhnosti in dejstvu, da je relativno nova država na mednarodnem trgu, v primerjavi z njenimi neposrednimi konkurenti (npr. Češka, Madžarska) (Damjan et al., 1998, str. 5). Negativna podoba, ki jo ima v očeh mednarodne poslovne javnosti, pa je posledica do nedavnega pasivne politike do TNI. Na negativno podobo so vplivali tudi dvoumni signali o slovenski naravnosti do TNI (Rojec, 2000a, str. 8).
6. **Neustrezna institucionalna organiziranost pospeševanja TNI**, kjer primanjkuje finančnih sredstev in človeških virov za aktivnejšo promocijo.

FIAS je v obeh svojih raziskavah podal tudi konkretna priporočila, kako te slabosti odpraviti. V ta namen je vlada sprejela že omenjeni program za spodbujanje TNI v obdobju 2001-2004,<sup>56</sup> vendar reševanje teh problemov (če izvzamemo zadnji dve točki) daleč presega samo vprašanje TNI in ima velik pomen za celoten slovenski podjetniški sektor. Glavni problemi se nanašajo na privatizacijo, zemljišča in delovne odnose, ki imajo izjemno široke ekonomske, socialne in politične implikacije, zato je zelo verjetno, da bo uresničevanje FIAS-ovih priporočil dolgotrajen proces, kar bo imelo negativne učinke na prilive TNI.

Za trženje Slovenije kot lokacije za TNI je najbolj kritično pomanjkanje industrijskih stavbnih zemljišč, kar pomeni, da imamo pri trženju težave tudi z izdelkom v ožjem smislu. Torej, tudi če potencialnemu tujemu investitorju ustrezajo lokacijske prednosti Slovenije, se ta ne bo

---

<sup>55</sup> Ocenjeni mesečni stroški dela za leto 2001 in 2002 za proizvodnega delavca so znašali v Sloveniji 793 EUR, na Madžarskem 375 EUR, na Češkem 363 EUR itd. (AGTPI, 2003, str. 11).

<sup>56</sup> Glej 4.3.2

odločil za investicijo v našo državo, ker mu ne moremo ponuditi ustrezne lokacije. To še posebej velja za večje investitorje, ki potrebujejo več prostora. Zato bi morala biti prioriteta Slovenije, da takoj začne z razvojem industrijskih parkov,<sup>57</sup> ki bodo omogočili določen razvoj, še predno se v celoti reši problem z zemljišči (FIAS, 2000, str. 41).

#### **5.4.2 Investicijske spodbude v Sloveniji**

Večina držav ponuja tujim investitorjem različne investicijske spodbude, ki znižajo stroške investitorja za namestitev in obratovanje v državi prejemnici. V predhodnem poglavju smo si že ogledali, kaj na tem področju ponuja tujim investitorjem Slovenija in kaj nekatere konkurenčne države. Ugotovili smo, da tako na področju davčnih spodbud kot na področju finančnih spodbud prihaja do približevanja spodbud »novih« članic EU paketom spodbud, ki jih imajo »stare« članice EU. Na tem mestu pa se bomo posvetili le industrijskim parkom in neposrednim finančnim spodbudam, ki so v EU dovoljene, a Slovenija pri njihovem oblikovanju zaostaja za ostalimi državami konkurentkami, kar kaže tudi na določen odnos države Slovenije do TNI.

##### **5.4.2.1 Spodbude v obliki industrijskih parkov**

Slovenija je ena redkih držav, ki do sedaj še ni začela z ustanavljanjem industrijskih parkov, še huje pa je, da za industrijske namene skorajda ni na voljo prostih stavbnih zemljišč niti v okviru običajnih industrijskih con. Nerazpoložljivost stavbnih zemljišč za industrijo je tako med najbolj perečimi problemi za tuje (in domače) investitorje. Študija, ki sta jo izvedla Kelleher in Thompstone (2000), je pokazala, da so cene za nakup ali najem industrijskih objektov oz. zemljišč v konkurenčnih državah precej nižje kot v Sloveniji (glej *Tab. 17*, na str. 80). Te cene so v Sloveniji celo višje kot v Italiji in Avstriji<sup>58</sup> (Džerić, 2002). Konkurenčne države so že pred časom začele voditi aktivno politiko na področju ustanavljanja industrijskih parkov, Slovenija pa je prva nepovratna sredstva za opremljanje industrijskih zemljišč namenila šele leta 2001. Vlada oziroma Ministrstvo za gospodarstvo je vzpostavitev industrijskih parkov prepustila iniciativi občin ali drugim pravnim osebam, ki lahko zaprosijo za nepovratna finančna sredstva za infrastrukturno in komunalno opremljanje stavbnih zemljišč za industrijo, ki se jih dodeljuje preko razpisa (AGPTI, 2001, str. 23-24 in 2002a, str. 12-13). Čeprav Strategija gospodarskega razvoja 2001-2006 (UMAR, 2001, str. 68) predvidva tudi ustanovitev podjetja za upravljanje z industrijskimi conami in zadolžitev podjetja v lasti države, ki imajo ustrezne prostorske potenciale, da vzpostavijo mednarodno konkurenčno ponudbo zemljišč za domače in tuje investitorje, premikov na tem področju še ni

---

<sup>57</sup> Glej 4.4.2.3

<sup>58</sup> V Italiji so industrijske zgradbe naprodaj po 300 EUR na kvadratni meter, komunalno opremljena zemljišča pa po 22-27 EUR. V Avstriji so cene industrijskih poslopij podobne slovenskim, zemljišča pa so naprodaj po približno 25 EUR na kvadratni meter.

zaznati.

*Tabela 17: Cena industrijskih stavbnih zemljišč za nakup in cena najema obstoječih industrijskih objektov v Češki Republiki, na Madžarskem in v Sloveniji leta 1999, v DEM*

Država	Kraj	NAKUP ind. zemljišč Cena (DM/m <sup>2</sup> )	NAJEM obstoječih ind. objektov Cena (DM/ m <sup>2</sup> /mesec)
Češka Republika	Praga	35-140	5-14
	Brno	25-70	4-11
	Ostalo	10-45	5-10
Madžarska	Budimpešta	54-77	3-12
	Győr	42-50	n.p
	Pecs	27-35	n.p
	Kaposvar	12-19	n.p
Slovenija	Debrecen	8-38	n.p
	Ljubljana (okolica)	110-230	7-15
	Maribor	60-110	5-11
	Logatec	150	n.p
	Kozina	50	n.p
	Slovenska Bistrica	60	n.p

*Vir: Kelleher in Thompstone (2000), UGPTI (2000a, str. 3)*

Kelleher (1999, str. 42) močno dvomi, da bo zasebni sektor v Sloveniji prevzel pobudo v razvoju infrastrukturno opremljenih lokacij, ker je taka investicija mnogo bolj tvegana kot druge naložbe v nepremičnine. Menimo, da bi morala država sama (v ta namen bi morala ustanoviti npr. javno podjetje za razvoj industrijskih zemljišč ali pa podeliti ta mandat in ustrezna sredstva AGPTI oziroma drugemu organu) ali v sodelovanju z večjimi občinami vzpostaviti dva do tri vzorčne sodobne industrijske parke z vso potrebno infrastrukturo na poslovno nepotrebni industrijski stavbni zemljiščih v državni oz. občinski lasti. To bi ji omogočilo po eni strani manevrski prostor za pogajanje z večjimi ali pomembnejšimi tujimi investitorji, po drugi strani pa bi tudi dvignila raven industrijske gradnje v Sloveniji v smislu zunanega videza, čistoče, organizacije in delovnega okolja za zaposlene.

#### 5.4.2.2 Neposredne finančne spodbude

Le redke države namenjajo tako malo neposrednih finančnih spodbud TNI, kot jim je do pred kratkim Slovenija. To bi bilo razumljivo in sprejemljivo, če bi to veljalo tudi na splošno, vendar je delež državnih pomoči na zaposlenega v Sloveniji znatno višji kot v državah članicah EU (Kelleher, 1999, str. 18). Bistveni problem je, da so bile do sedaj te spodbude namenjene predvsem reševanju problematičnih obstoječih podjetij, medtem ko so bila nova, razvojno perspektivna podjetja pri tem diskriminirana (Rojec, 2001b, str. 37).

Slovenija ima podobno kot konkurenčne države celo vrsto programov najrazličnejših spodbud za podjetja, ki jih podeljujejo različna ministrstva, predvsem Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve in Ministrstvo za gospodarstvo ter različne občine. Vsak izmed njih ima različne sheme spodbud in vabi podjetja k udeležbi z javnimi razpisi za vsako shemo posebej. Že ta razdrobljenost sama po sebi otežuje podjetjem pridobivanje pomoči za razvoj. Za nove tuje investitorje pa so ti programi večinoma nedostopni, ker se spodbude dodeljujejo v prvi vrsti ali celo izključno že obstoječim podjetjem in ker so ti javni razpisi časovno omejeni (Kelleher, 1999, str. 19). AGPTI zaradi tega potencialnim tujim investitorjem na njihova vprašanja, kakšne oblike spodbud in v kakšni višini lahko pričakujejo v primeru investiranja v Slovenijo, ne more dati konkretnih odgovorov. Malo verjetno je, da bi država namenila nove vire za spodbujanje investicij, realno možno pa bi bilo preusmeriti obstoječa sredstva za spodbujanje razvojno zanimivih investicij. Obstoječe programe spodbud bi morali preoblikovati tako, da bi bile vse spodbude enako dostopne za nova in za obstoječa podjetja in da bi bili vsi razpisi stalno odprti (brez časovne omejitve), seveda pa bi morali biti kriteriji za dodeljevanje spodbud dovolj visoki, da sredstev ne bi zmanjkalo (Rojec, 2001b, str. 38).

UGPTI je leta 1998 prvič objavil javni razpis za investicijske projekte, na katerega so se lahko prijavila le podjetja v večinski tuji lasti, podeljena sredstva pa so bila zelo skromna<sup>59</sup> (UGPTI, 2000b, str. 19). Leta 2000 je UGPTI skupaj s tremi ministrstvi ponovil razpis za spodbujanje investicij, vendar v bistveno večjem obsegu. Razpis je bil namenjen podjetjem v tuji ali domači lasti, ki bi v obdobju največ dveh let ustvarili vsaj 100 novih delovnih mest, oziroma 20 v manj razvitih regijah, ali pa 20 novih delovnih mest na področju R&R<sup>60</sup> (UGPTI, 2000b, str. 19-20). Podoben razpis je bil objavljen leta 2001, le da so bili tu kriteriji nekoliko spremenjeni, obdobje se je raztegnilo na tri leta, v manj razvitih regijah je bil prag zvišan na 50 novih delovnih mest in za oddelke R&R pa znižan na 10 delovnih mest, vendar le, če celotna investicijska vrednost presega 1 milijon EUR (AGPTI, 2002a, str. 10-11). Skupna značilnost teh razpisov je bila, da so se nanje lahko prijavila le v Sloveniji že registrirana podjetja. Razpis za leto 2002 se glede razpisnih pogojev ne razlikuje bistveno od razpisa za predhodno leto, pač pa se nanj lahko prijavijo le tuja podjetja, ne pa tudi domača, za katere je Ministrstvo za gospodarstvo objavilo poseben razpis. Tuja podjetja, katerim so bila za njihove projekte odobrena sredstva, pa morajo do začetka črpanja sredstev registrirati podjetje v Sloveniji, ki sredstva nato lahko koristi. Tako lahko letos pridejo do finančnih spodbud tudi novi tuji investitorji, slabost razpisa pa še vedno ostaja njegova časovna omejitev, čeprav je rok za prijavo bistveno daljši kot pri običajnih razpisih. Pogoji razpisa (še) niso idealni, vendarle ta razpis dokazuje, da je mogoče spodbude narediti bolj dostopne tudi tujim investitorjem. Toda to je le en razpis med mnogimi, zato bo potrebno v prihodnje narediti še veliko, da bodo spodbude dostopne že obstoječim in novim investitorjem, načeloma pa bo

---

<sup>59</sup> Kriterijem razpisa so ustrezala podjetja ACOT, Diopin in Preis, ki so dobila skupaj 33,825 mio SIT nepovratnih sredstev za ohranitev oziroma odprtje 192 delovnih mest (UGPTI, 2000b, str. 19).

<sup>60</sup> Med prijavljenimi podjetji je komisija izbrala sedem primernih projektov, ki naj bi v naslednjih letih skupno zagotovili 785 novih delovnih mest, in jim namenila nepovratna sredstva v višini 575 mio SIT (UGPTI, 2000b, str. 19-20).

potrebno izenačiti tudi domače in tuje investitorje.

K spremembam v zvezi z državnimi pomočmi in s tem dodeljevanju spodbud<sup>61</sup> nas sili tudi priključevanje k EU, kajti pravila na tem področju so v EU zelo pomembna. Kot članica EU se bo morala Slovenija držati pravil igre dodeljevanja državnih pomoči, vendar Slovenija na tem področju ne bi smela imeti večjih problemov. Zgornje omejitve za spodbude so v EU precej višje, kot so proračunske zmožnosti Slovenije za dodeljevanje takih spodbud, tudi če so upoštevana sredstva strukturnih skladov EU (Rojec in Kovač, 1999, str. 74). Prednostna naloga Slovenije na tem področju bo morala biti, kako priti do sredstev, ki so za te namene na voljo v EU, in kako jih čim boljje izkoristiti, seveda ne le za spodbujanje TNI.

#### **5.4.3 Dosedanja promocija Slovenije kot lokacije za TNI<sup>62</sup>**

Vlade, ki želijo tržiti svojo državo kot lokacijo za TNI, morajo poskrbeti tudi za ustrezno promocijo. Dejali smo že, da je ena izmed pomembnih slabosti Slovenije njena neprepoznavnost kot lokacija za TNI. V tem poglavju si bomo ogledali, kaj je Slovenija do sedaj storila na tem področju.

V Sloveniji je za promocijo TNI zadolžena AGPTI, ki se je zaradi pomanjkanja kadrovskih in predvsem finančnih virov, kar jasno kaže na pasivni odnos vlade do TNI, lotevala le manjših promocijskih aktivnosti, večinoma v državah EU. Pri izvedbi teh aktivnosti je bila v letih 1995-1997 in 1999-2000 deležna tehnične pomoči in finančne podpore iz programa Phare.

Aktivnostim gradnje imidža Slovenije kot lokacije za TNI je bilo namenjeno najmanj virov. Na tem področju je AGPTI dajala največji poudarek izdelavi osnovnih informativnih gradiv in domačih strani na internetu. Oglaševala je le v sklopu prilog o Sloveniji, ki vsako leto izidejo v treh časopisih (the Financial Times, Sueddeutsche Zeitung in Die Presse), v drugih časopisih in revijah pa praviloma samo v primeru, če so bili oglasi brezplačni. Podobno načelo je AGPTI uporabila tudi za udeležbo na investicijskih predstavitvah, saj se je udeleževala le tistih, kjer so bili stroški minimalni, praviloma v organizaciji držav investitoric ali mednarodnih organizacij, ter so potekali v ciljnih državah. Na teh predstavitvah so praviloma prisotni uslužbenci AGPTI, kot govorci pa so nekajkrat nastopili tudi najvišji vladni predstavniki. AGPTI pa se načeloma udeležuje tudi vseh dogodkov v Sloveniji, kamor je povabljena, da predstavi Slovenijo kot lokacijo za TNI.

Aktivnosti neposrednega pridobivanja TNI so bile do sedaj usmerjene v privabljanje »greenfield« investicij. Zaradi pomanjkanja (ustreznega) kadra so kampanje trženja po pošti in po telefonu izvajali najeti svetovalci, predvsem iz ciljnih držav. Kljub velikemu številu

---

<sup>61</sup> Glej 2.4.3.3

<sup>62</sup> Poleg navedenih virov je vir za to poglavje tudi avtorica tega dela, ki je zaposlena na AGPTI.



poslane pošte, 18.000 podjetjem v letih 1996-2000, in relativno dobremu odzivu podjetij (22%), od katerih je Slovenijo obiskalo 126 podjetij (UGPTI, 2000c, str. 18), se nobeno od teh podjetij ni odločilo za investicijo v Slovenijo (Tabela 18).

Tabela 18: Neposredno pridobivanje TNI v obdobju 1996-2000

Obdobje	Država	Število kampanij	Poslanih pisem	Nadaljnji stiki (»follow-up«)	Odzivi podjetij – obiski
1996-1997	Avstrija	2	2.454	786	8
	Italija	1	900	332	6
	Nemčija	2	1.800	404	9
	Švica	1	202	32	5
	Velika Britanija	1	1.000	432	6
	<b>SKUPAJ</b>	<b>7</b>	<b>6.356</b>	<b>1.986</b>	<b>34</b>
1998	Avstrija	1	370	20	2
	Nemčija	1	500	50	11
	Švica	1	300	n.p.	/
	Japonska	1	360	n.p.	11
	<b>SKUPAJ</b>	<b>4</b>	<b>1.530</b>	<b>70</b>	<b>24</b>
1999-2000	Avstrija	1	1.065	270	11
	Italija	1	2.150	250	12
	Nemčija	2	1.714	758	15
	Velika Britanija	2	1.635	403	19
	Švica	1	600	v letu 2001	/
	Japonska	2	2.000	500	8
	Singapur	1	700	40	2
	ZDA	1	1.000	v letu 2001	/
	<b>SKUPAJ</b>	<b>10</b>	<b>10.264</b>	<b>2.221</b>	<b>68</b>
<b>1996-2000 SKUPAJ</b>	<b>22</b>	<b>18.150</b>	<b>4.277</b>	<b>126</b>	

Vir: UGPTI, 2000b, str. 18

Tri podjetja, ki jih je anketiral FIAS (1998, str. 26), so poskušala ustanoviti podjetje, vendar so to namero opustila zaradi prevelikih ovir - zlasti zaradi pomanjkanja ustreznih zemljišč - pri uresničevanju projekta. Kot nadaljevanje trženjskih kampanj je AGPTI organizirala tudi nekaj splošnih investicijskih seminarjev, ki niso prinesli novih TNI, prišlo pa je do nekaj akvizicij oz. poskusov prevzema.

AGPTI je največ pozornosti namenjal *zagotavljanju storitev tujim investitorjem*. Ti v večini primerov potrebujejo storitve pred odločitvijo za investicijo, zato AGPTI vzdržuje informacijsko bazo v angleškem jeziku o pravnem okviru za TNI, davkih in faktorskih stroških ter vodi evidenco razpoložljivih industrijskih lokacij. Po potrebi pripravi tujim investitorjem tudi kratko predstavitev izbrane panoge v Sloveniji, organizira njihov obisk pri potencialnih partnerjih in jih poveže z ustreznimi institucijami na lokalni ravni. Za storitve v času implementacije tuje investitorje AGPTI praviloma usmerja k specializiranim odvetniškim pisarnam. Občasno se na AGPTI obračajo tudi že obstoječi investitorji, ki imajo različne probleme ali pa le potrebujejo pomoč pri izpolnjevanju različnih obrazcev. Storitve za tuje investitorje so brezplačne, opravljajo pa jih izključno uslužbenci AGPTI.

Od leta 1998 dalje, ko se je začel spreminjati odnos vlade do TNI, AGPTI namenja veliko sredstev tudi *izboljševanju investicijske klime*. Dejavno je bila vključena pri nastanku obeh FIAS-ovih analiz,<sup>63</sup> financirala pa je tudi izdelavo nekaterih drugih analiz s področja TNI v Sloveniji. Začela je z oblikovanjem investicijskih spodbud, v AGPTI pa sta nastala tudi oba programa vlade za spodbujanje TNI. Od leta 2001 AGPTI aktivno sodeluje v komisiji za odpravo antibirokratskih ovir.

## 5.5 Merjenje učinkovitosti

AGPTI je do sedaj merila učinkovitost za dejavnosti neposrednega pridobivanja TNI za interno uporabo, javno pa se ni nikoli izpostavljala s postavljanjem ciljev in njihovim doseganjem, ker je bila njena učinkovitost močno pogojena z dejavniki, na katere ni imela nobenega vpliva. Vsekakor pa se bo morala s tem spopasti zelo kmalu.

Obstoječi sistem spremljanja dejavnosti neposrednega pridobivanja TNI je bil zgrajen s pomočjo tehnične pomoči Phare. Ta sistem je uporabljala tako za spremljanje učinkovitosti dela najetih svetovalcev kot tudi za spremljanje lastnega dela, to je storitev za tuje investitorje, ki jih nudi AGPTI (2002a, str. 3-6). Takšen sistem, ki se bo s povečanjem izkušenj AGPTI dograjeval, naj ostane tudi v prihodnje. Predlagamo, da se predvsem pri nudenju storitev vpelje načelo odgovora v 48 urah.

Ker je očitno, da so načini merjenja učinkovitosti gradnje imidža precej nedorečeni in ker AGPTI verjetno tem dejavnostim nikoli ne bo posvečala veliko finančnih sredstev, menimo, da bi zadoščalo le občasno merjenje učinkovitosti gradnje imidža.

## 6 Predlog prihodnje strategije trženja Slovenije kot lokacije za TNI

V zadnjem poglavju tega dela bomo podali naš predlog, kakšna naj bi bila v prihodnje konkretna strategija trženja Slovenije kot lokacije za TNI. Ta predlog temelji na analizi, ki smo jo opravili v predhodnih poglavjih.

Kaj lahko v primeru Slovenije tržimo oziroma katere so dejanske prednosti Slovenije, smo analizirali v prejšnjem poglavju. Na tem mestu želimo opozoriti le na to, da do sprememb na tem področju prihaja v daljših časovnih obdobjih in praviloma ne nastajajo čez noč. Kljub temu pa je potrebno na vsakih nekaj let ponovno opraviti analizo dejanskih prednosti in slabosti ter ugotoviti, ali je prišlo do kakršnih koli sprememb. Glede na to, da je FIAS takšno analizo opravil konec leta 1998 in da program vlade za spodbujanje TNI do leta 2004

---

<sup>63</sup> Obe FIAS-ovi analizi je sofinancirala, strokovnjakom FIAS-a pa je nudila vso logistično podporo.

predvideva odpravljanje nekaterih slabosti, predlagamo, da se takšna analiza ponovno opravi ob zaključku tega programa, v prihodnje pa prav tako vsakih štiri do pet let.

## **6.1 Kako tržiti: kakšne naj bodo promocijske aktivnosti v prihodnje?**

Ker mora Slovenija pri oblikovanju promocijskega programa na področju trženja države kot lokacije za TNI upoštevati razpoložljive vire, tako finančne kot človeške, je potrebno posameznim aktivnostim nameniti različne prioritete. Glavni nosilec vseh promocijskih aktivnosti je AGPTI, ki mora k sodelovanju pritegniti tudi druge vladne predstavnike in organe.

### **6.1.1 Gradnja imidža**

Ker se posamezne aktivnosti gradnje imidža med seboj močno razlikujejo po stroškovni plati, menimo, da je tu potrebno še posebej natančno opredeliti prioriteto posameznih aktivnosti. Menimo, da so za posamezne aktivnosti ustrezne naslednje prioritete:

- Izdelava informativnih (tiskanih in elektronskih) gradiv je visoko prioriteta. Med njimi so najpomembnejše splošne predstavitvene brošure in domača stran na internetu, ki mora biti redno ažurirana.
- Odnosi z mediji in javnostmi so prav tako visoko prioriteta, vendar bi morali biti profesionalno vodeni. To pomeni, da AGPTI potrebuje svojega predstavnika za stike z javnostmi, ki bi skrbel za to, da se Slovenija čim večkrat pojavi v tujih medijih v pozitivni luči (npr. pošiljal sporočila o pomembnejših premikih na področju politike do TNI, o uspešnih tujih investicijah ali gospodarskih uspehih na ustrezne naslove, pisal propagandne članke,<sup>64</sup> organiziral obiske relevantnih tujih novinarjev, ipd.).
- Udeležba na investicijskih predstavitev je srednje prioriteta, idealno pa je, če na njih lahko nastopajo predstavniki AGPTI ali drugi visoki predstavniki vlade kot ključni govorniki.
- Oglaševanje je za Slovenijo nizko prioriteta, dokler ne bo (vsaj delno) rešen problem industrijskih stavbnih zemljišč in ne bodo odpravljene glavne administrativne ovire, potem pa bo dobilo srednjo prioriteto, saj je glede na ogromne stroške vprašljiva njegova stroškovna učinkovitost. Slovenija naj bi dolgoročno čim manj oglaševala v splošnih medijih in se bolj usmerila v oglaševanje v reprezentativnih poslovnih časnikih, vendar mora biti takšno oglaševanje usklajeno z aktivnostmi neposrednega pridobivanja TNI.
- Druge dejavnosti gradnje imidža (investicijski seminarji o investicijskih priložnostih in investicijske delegacije) niso potrebne oziroma imajo nizko prioriteto.

Seveda bo morala Slovenija, če hoče postati prepoznavna, narediti dosti več za ustvarjanje

---

<sup>64</sup> V angleščini: advertorials.

lastne podobe in za diferenciacijo od drugih držav. Samo delo AGPTI na tem področju ne bo zadoščalo, saj ne gre le za imidž Slovenije kot lokacije za TNI, temveč v prvi vrsti za prepoznavnost Slovenije kot države na splošno. Damjan et al. (1998, str. 6) so predlagali, da bi bilo precej bolj učinkovito in gospodarno, če bi vse državne institucije, ki se ukvarjajo s promocijo, razvile skupno strategijo ter se je nekaj časa držale. Vprašanje, kaj bi morala Slovenija storiti, pa daleč presega okvire tega dela.

### **6.1.2 Neposredno pridobivanje TNI**

Za Slovenijo je neposredno pridobivanje TNI nedvomno visoko prioritavno. Da bo tudi čim bolj uspešno, priporočamo ciljni pristop,<sup>65</sup> kar pomeni, da mora biti AGPTI pri izbiri ciljnih potencialnih investitorjev čim bolj selektivna. Tak pristop je nujen iz treh razlogov: (i) zaradi majhnosti države, (ii) zaradi majhnega števila prevladujočih konkurenčnih prednosti in (iii) predvsem zaradi omejenih sredstev.

Dejavnosti, ki naj jih AGPTI uporablja za pridobivanje TNI, so predvsem kampanje neposrednega trženja, ki jim sledijo investicijski seminarji in/ali obiski predstavnikov AGPTI pri potencialnih investitorjih v ciljnih državah, tem pa naj sledijo delegacije ali posamični obiski potencialnih investitorjev v Sloveniji.

Pri neposrednem pridobivanju TNI je za Slovenijo najpomembnejše vprašanje, kdo naj izvaja kampanje neposrednega trženja, ki so začetni in hkrati najpomembnejši del tega sklopa. Do sedaj so jih praviloma izvajali najeti, večinoma tuji, svetovalci, ki so izjemno dragi, hkrati pa jih je težko nadzirati in stimulirati (Connolly, 2000, str. 15). Menimo, da bi morala AGPTI čim prej začeti sama izvajati te kampanje. Na začetku naj bi sama, iz Slovenije, vodila trženjske kampanje v bližnjih državah (Avstrija, Italija, južna Nemčija). S tem bo AGPTI dobila konkretne izkušnje, za vodenje in nadzorovanje najetih svetovalcev, ki bi še naprej izvajali trženje na bolj oddaljenih trgih. Če pa bo hotela Slovenija tudi dolgoročno voditi aktivno politiko do TNI, bo moralo priti tudi do ustanovitve dveh ali treh predstavništva AGPTI v tujini (npr. v severni Nemčiji, Londonu in morda tudi v ZDA<sup>66</sup>), ki bi od tam vodila trženje Slovenije. Ni mogoče pričakovati, da bodo ekonomski svetniki na slovenskih DKP-jih opravljali trženjske kampanje, pač pa so lahko DKP-ji v veliko pomoč pri organiziranju investicijskih seminarjev in delegacij tujih investitorjev v Sloveniji.

---

<sup>65</sup> Ciljni pristop je osnovan na podrobni oceni konkurenčnosti in na ukrepih politike za izboljšanje konkurenčnosti v ciljnih sektorjih (FIAS, 1998, str. 23).

<sup>66</sup> Severno Nemčijo predlagamo, ker bodo severnonemška podjetja gotovo še veliko investirala v tujino hkrati pa jih je težje obiskovati iz Slovenije. London (ali njegovo okolico) predlagamo, ker je to središče evropskega poslovnega sveta, kjer imajo številna podjetja in banke svoja predstavništva. ZDA so pomembna država investitorica, ki v Sloveniji skorajda ni prisotna, zaradi časovne razlike pa je z ameriški podjetji težko komunicirati (npr. trženje po telefonu).

### **6.1.3 Storitve za tuje investitorje**

Storitvam za tuje investitorje je potrebno nameniti posebno pozornost, saj lahko prav kvaliteta brezplačnih storitev AGPTI postane ena izmed pomembnih konkurenčnih prednosti Slovenije v primerjavi z drugimi državami v regiji.

*Storitve pred odločitvijo za investicijo* imajo za AGPTI nedvomno visoko prioriteto, saj so bistvene za pridobivanje novih TNI in so logična posledica neposrednega pridobivanja TNI, prav tako pa morajo biti na voljo tudi vsem tistim potencialnim investitorjem, ki sami iščejo podporo AGPTI. Najpomembnejše storitve so organizacija obiska potencialnega investitorja, nudenje informacij o stroških, pravnem okviru in davkih ter iskanje možnih domačih dobaviteljev in partnerjev. Dokler ne bo urejen problem z zemljišči, pa je ključnega pomena tudi iskanje ustreznih zemljišč ali zgradb za izvedbo investicij.

Prav tako visoko prioritete so *storitve v poinvesticijskem obdobju*, saj omogočajo, da obstoječi investitorji postanejo zadovoljni investitorji in s tem odločni promotorji države, hkrati pa te storitve tudi povečujejo verjetnost, da bo prišlo do širitve obstoječih investicij. Te storitve se nanašajo predvsem na svetovanje pri pripravi vlog za pridobitev različnih investicijskih spodbud in na pomoč pri reševanju administrativnih ovir, dokler te ne bodo bistveno zmanjšane.

*Storitve v procesu investiranja*, ki se nanašajo na registracijo podjetja, ustrezno zagotavlja zasebni sektor, zato ni potrebno, da bi jih zagotavljala še AGPTI. Drugače pa je z različnimi dovoljenji, ki jih morajo pridobiti investitorji. Ker na organe, ki jih izdajajo, AGPTI nima nobenega vpliva, mora okrepiti predvsem delo na področju izboljševanja investicijske klime.

S stališča investitorja je vsekakor najprimernejše, da lahko opravi vse na enem mestu, zato menimo, da mora AGPTI pri storitvah za tuje investicije delovati kot »One-stop-shop«, to pomeni, da sama išče informacije za investitorja ali rešitve investitorjevih težav brez usmerjanja na druge institucije.

### **6.1.4 Izboljševanje investicijske klime**

Izboljševanje investicijske klime je v Sloveniji še vedno nujno potrebno. Zato ocenjujemo, da ima delovanje AGPTI na tem področju kratko do srednjeročno visoko prioriteto, nanaša pa se predvsem na izpolnjevanje priporočil, ki jih je izdelal FIAS (2000) v poročilu o administrativnih ovirah. Dolgoročno pa bi se moralo delo na tem področju zmanjšati.

## 6.2 Komu tržiti: kdo so ciljni investitorji?

Ugotovili smo, kaj in kako naj bi se tržila Slovenija kot lokacija za TNI. Preostane nam še, da ugotovimo, komu naj bi jo tržili.

Rojec (2001b, str. 29) meni, da določanje ciljnih panog za pospeševanje TNI ni smiselno in strokovno upravičeno ter predlaga iskanje po projektih. Ker pa je do podatkov o načrtovanih projektih TNI tujih podjetjih izjemno težko priti, je za delo AGPTI, če hoče biti čim bolj ciljno naravnano, določanje ciljnih panog vendarle nujno. Seveda pa to ne pomeni, da projekt TNI, ki ni iz ciljno opredeljenih panog, ne bi smel biti deležen podpore in spodbud, če ustreza določenim kriterijem (npr. število delovnih mest, visoka tehnologija ipd.). In obratno: da je investicijskih spodbud deležen projekt TNI, ki ne izpolnjuje določenih kriterijev samo zato, ker je iz ciljno opredeljenih panog. Po drugi strani pa se je tudi že izkazalo, da bodo za Slovenijo vedno zanimive različne niše. Torej bi bilo apriorno odpisovanje katerekoli dejavnosti neprimerno.

Določanje ciljnih panog tako služi zgolj orientaciji AGPTI za čim bolj ciljno naravnano iskanje potencialnih tujih investitorjev. AGPTI seveda ne bo iskala predvsem na slovenski trg usmerjenih tujih investitorjev, ki bodo prej ali slej prišli sami, če jih bo Slovenija zanimala, pač pa bo iskala predvsem tuje investicije, usmerjene v izvoz. Kot panoge, ki so pretežno izvozno usmerjene in ki lahko pritegnejo največ TNI v Slovenijo, so se do sedaj pokazale predelovalne dejavnosti, kot so kovinsko predelovalna in elektro industrija (zlasti proizvodnja komponent za elektronsko in avtomobilsko industrijo) ter kemična industrija, po drugi strani pa tudi storitvene dejavnosti za potrebe tujih trgov kot so transport, logistika in turizem. To so panoge, ki so konkurenčne tudi z mednarodnega vidika, Slovenija pa ima v njih dolgoletno tradicijo in lastno znanje. Usmerjenosti v trženje storitvenih dejavnosti v prid govori tudi dejstvo, da te praviloma ne potrebujejo veliko prostora, ki ga v Sloveniji primanjkuje. V prihodnje se Slovenija lahko usmeri tudi v iskanje tujih investitorjev v tehnološko intenzivnih dejavnostih ali segmentih teh dejavnosti, kjer proizvodnja polizdelkov za tujega partnerja poleg obvladovanje zahtevnih tehnoloških postopkov zahteva tudi kvaliteto in dosledno spoštovanje rokov. Ker ima AGPTI relativno malo izkušenj pri neposrednem pridobivanju TNI, predlagamo, da začne z iskanjem potencialnih investitorjev v bolj natančno definiranih dejavnostih, ko pa bo nabrala nekaj več izkušenj, naj se usmeri v iskanje investitorjev tudi v manj definiranih dejavnostih.

Glede ciljnih skupin potencialnih tujih investitorjev pa na osnovi konkurenčnega položaja Slovenije kot lokacije za TNI v regiji, to je z upoštevanjem njenih lokacijsko specifičnih prednosti in slabosti, predlagamo iskanje:

- srednjih in velikih družinskih podjetij iz severne Italije, Švice, Avstrije in južne Nemčije (Bavarska, Baden-Württemberg), ki nameravajo širiti proizvodnjo, Slovenija pa lahko služi kot alternativna lokacija z dobro in hitro povezavo z matično tovarno,

- MNP, ki še niso prisotna v regiji in ki jim Slovenija lahko služi kot odskočna deska za prodor v države jugovzhodne Evrope, delno tudi EU,
- MNP, ki že imajo obrate v sosednjih državah in ki bi Slovenijo lahko uporabile za svoje logistične in distribucijske centre ali za storitve, ki jih je moč mednarodno tržiti (izobraževanje, kontrola kvalitete ipd.),
- podjetij, ki uspešno sodelujejo s slovenskimi podjetji, kajti večina večjih projektov TNI je do sedaj je izšla iz predhodnega uspešnega sodelovanja med tujim in slovenskim podjetjem.

S tem smo določili tako panoge kot tudi teritorialne skupine in tipe tujih investitorjev, za katere obstaja največ možnosti, da bodo izbrali Slovenijo kot lokacijo za TNI. Seveda pa bo potrebno tudi tukaj v prihodnje redno analizirati, ali te smernice še ustrezajo in jih po potrebi spremeniti.

## **7 Zaključek**

Tuje neposredne investicije (TNI) so v zadnjih desetletjih prerasle v izjemno dinamično obliko mednarodnega ekonomskega udejstvovanja podjetij, ker jim omogočajo ohranitev nadzora nad njihovimi specifičnimi prednostmi, ki so vir njihove konkurenčnosti. V preteklosti so številne države TNI omejevale, v 80-ih in 90-ih pa je prišlo do znatne liberalizacije, kajti države prejemnice so prišle do spoznanja, da TNI s seboj prinašajo vrsto pozitivnih učinkov. Za katero državo prejemnico se bo posamezni tuji investitor odločil, je odvisno od precejšnega števila dejavnikov oziroma lokacijsko specifičnih prednosti posamezne države prejemnice. Za trgovinske dejavnike, kot so trgovinske ovire in specifične preferenece potrošnikov, danes lahko rečemo, da so relativno nepomembni. Najpomembnejša skupina so tržni dejavniki, predvsem velikost in rast trga, kar se vidi v tem, da med TNI še vedno prevladujejo tiste investicije, ki jih motivira trg. Sledijo jim stroškovni dejavniki in dejavniki investicijske klime, kjer pa je težko govoriti o tem, katera skupina izmed teh dveh je pomembnejša. Prvi so pomembni za investitorje, ki jih motivira učinkovitejša proizvodnja ali naravni viri, drugi pa so pomembni za vse vrste investicij, kajti če so dejavniki investicijske klime v neki državi neugodni, bo investitor najverjetneje izbral drugo državo prejemnico. Na dejavnike investicijske klime ima sama država prejemnica precej večji vpliv kot na ostale dejavnike. Ko podjetja izbirajo državo za svojo investicijo, med seboj primerjajo države, ki imajo podobne lastnosti. Tako mora investitor imeti informacije o tem, katere države imajo tiste lastnosti, ki jih išče, in nato med njimi izbrati tisto državo prejemnico, ki mu nudi najboljše pogoje. Ta naloga nikakor ni lahka, saj se je z liberalizacijo močno povečalo število držav, ki se danes poteguje za TNI, med njimi pa vlada največja konkurenca za izvozno usmerjene investicije. Zato ne preseneča, da se države na tem področju obnašajo tržno in same sebe tržijo kot lokacije za TNI. To pomeni, da skušajo v čim večji meri s svojimi trženjskimi programi vplivati na naslednje spremenljivke: (i) na izdelek, ki je v tem primeru

država kot investicijska lokacija, oziroma na splet vseh dejanskih prednosti in slabosti investiranja v državo, od splošnih privlačnosti države prejemnice do privlačnosti določene lokacije v tej državi, (ii) na ceno oziroma na stroške, ki jih ima investitor v primeru namestitve in obratovanja na investicijski lokaciji ter (iii) na promocijo oziroma na ustvarjanje imidža te države kot ugodne lokacije za TNI in na zagotavljanje storitev potencialnimi in obstoječim investitorjem. Države prejemnice vplivajo z investicijskimi spodbudami tako na lastnosti izdelka kot na ceno, te spodbude pa so pomembne predvsem takrat, ko so ostali dejavniki, ki vplivajo na izbiro med dvema ali več lokacijami, bolj ali manj enaki. Država prejemnica se mora najprej šele uvrstiti na investitorjev seznam možnih lokacij, kar je predvsem problem manjših in kot lokacija za TNI manj znanih držav, kot je npr. Slovenija. Temu služi promocija, s pomočjo katere skuša država prejemnica opozoriti nase tuje investitorje in jih prepričati, naj investirajo prav v to državo. V okviru promocije države kot lokacije za TNI se države poslužujejo različnih dejavnosti, ki jih delimo v štiri sklope: gradnja imidža, neposredno pridobivanje investicij, zagotavljanje storitev za investitorje in izboljševanje investicijske klime. Za izvajanje promocijskih dejavnosti skrbijo posebne institucije, običajno imenovane agencije za promocijo investicij (API), ki so večinoma državne ali paradržavne organizacije in se iz državne blagajne tudi financirajo. API imajo običajno vsaj delni vpliv tudi na oblikovanje prednosti države in na investicijske spodbude, pogosto pa so tudi vključene v oblikovanje celotne strategije trženja države. Ta določa, katere so prednosti, ki jih je potrebno tržiti, kako naj se izvaja trženje in kateri so ciljni investitorji. V luči ugotovljenega lahko potrdimo prvo hipotezo tega dela, ki pravi, da trženje države ni ključni dejavnik priliva TNI, je pa obvezni sestavni del politike države do TNI in je predpogoj za pritegnitev večjega obsega TNI. To je jasno razvidno iz investicijskih spodbud, ki jih države prejemnice nudijo tujim investitorjem, in iz promocijskih aktivnosti, s katerimi želijo pritegniti njihovo pozornost ter se tako razlikovati od ostali podobnih držav.

TNI so se v Sloveniji po osamosvojitvi precej povečale, vendar bistveno manj kot v drugih tranzicijskih državah. Tudi v svetovnem merilu sodi Slovenija med države, ki so najmanj uspešne v pritegovanju TNI, čeprav vodi povsem liberalno politiko do TNI in ima nekatere konkurenčne prednosti kot lokacija za TNI, kar potrjujejo tudi motivi obstoječih investitorjev za investiranje v Slovenijo. Večji priliv TNI v Slovenijo preprečujejo naslednje slabosti: (i) privatizacijska politika v preteklosti, ki je *de facto* izključila tuje investitorje, (ii) nekonkurenčnost Slovenije glede pridobivanja stavbnih zemljišč za poslovne dejavnosti, (iii) slaba konkurenčnosti delovne sile in toga delovna zakonodaja, (iv) administrativne ovire, (v) neprepoznavnost Slovenije kot lokacije za TNI ter (vi) neustrezna institucionalna organiziranost pospeševanja TNI. Te slabosti kažejo, da ima Slovenija pri trženju države kot lokacije za TNI težave z izdelkom, ceno in promocijo. Z vidika trženja države kot lokacije za TNI je najbolj pereče pomanjkanje ustreznih stavbnih zemljišč, to je problema, ki bi ga morala začeti država reševati čim prej, na primer z ustanavljanjem industrijskih parkov. K znižanju cene oziroma stroškov, ki jih imajo tuji investitorji, lahko delno pripomorejo neposredne finančne, fiskalne in druge investicijske spodbude, ki pa bodo morale biti



uskklajene s pravili o državnih pomočeh v EU. Dosedanje promocijske aktivnosti AGPTI, ki je v Sloveniji za to zadolžena, so bile zaradi kadroviskih in finančnih virov precej omejene, zato tudi niso znatno vplivale na večjo prepoznavnost Slovenije kot lokacije za TNI oziroma niso prinesle vidnejših rezultatov v smislu prihoda novih tujih investitorjev. Na podlagi tega lahko potrdimo drugo hipotezo tega dela, ki trdi, ima Slovenija relativno skromno politiko trženja države kot lokacije za TNI. Predlog prihodnje strategije trženja Slovenije kot lokacije za TNI predpostavlja povečanje kadroviskih in finančnih virov in odpravo nekaterih slabosti Slovenije, kar je tudi predvideno v Programu Vlade RS za spodbujanje tujih neposrednih investicij v Slovenijo 2001-2004. Posameznim promocijskim aktivnostim v prihodnje je potrebno nameniti različne prioritete, čim več teh aktivnosti pa naj izvajajo uslužbenci AGPTI. V predlogu strategije so podane tudi usmeritve za iskanje ciljnih investitorjev, ki pa naj zgolj služijo AGPTI za delo na področju neposrednega pridobivanja TNI. Bistvena ugotovitev je, da zgolj delo AGPTI na področju trženja Slovenije kot lokacije za TNI ne bo dovolj za povečanje prepoznavnosti Slovenije.

## 8 Literatura

1. Artisen-Maksimenko Patrick, Rojec Matija: Foreign investment and privatization in Eastern Europe. Hampshire : Palgrave Publishers, 2001. 292 str.
2. A.T. Kearney: FDI Confidence Index. B.k. : A.T. Kearney, December 1998. 24 str.
3. Banka Slovenije: Neposredne naložbe – Direct Investment, 1996-2000. Ljubljana : Banka Slovenije, 5 (2001),1. 98 str.
4. Banka Slovenije: Neposredne naložbe – Direct Investment, 1994-2001. Ljubljana : Banka Slovenije, 6 (2002),1. 101 str.
5. Bobek Vito (ed.): Strategija ekonomskih odnosov s tujino. Ljubljana : Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj, 1996. 127 str.
6. Jepma Catrinus J.: Introduction to international economics. London : Longman, 1996. 391 str.
7. Investing in Slovenia. Ljubljana : Center for International Cooperation and Development, 2001. 122 str.
8. Damijan Jože P., Rojec Matija, Polanec Sašo: Tuje investicije in gospodarska rast. Časnik Finance, Ljubljana, 17.10.2002, str. 7-9
9. Detailed benchmark definition of foreign direct investment (2<sup>nd</sup> edition). Paris : OECD, 1992. 52 str.
10. Dunning John H.: Explaining Outward Direct Investment of Developing Countries – In Support of the Eclectic Theory of International Production. Kumar Krishna and McLeod Maxwell G., eds., Multinationals from Developing Countries. Lexington : Lexington Books, 1981, str. 1-22.
11. Dunning, John H.: Multinational Enterprises and the Global Economy. Workingham : Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1993. 687 str.
12. Džerić Ljiljana: Draga zemljišča odvrtaajo tujce. Delo, Ljubljana, 22.11.2002, str. 15
13. EIU: Country Commerce in Austria. New York : The Economist Intelligence Unit, 2000a, 38 str.
14. EIU: Country Commerce in Ireland. New York : The Economist Intelligence Unit, December 2000b, 45 str.
15. EIU: Country Commerce in Hungary. New York : The Economist Intelligence Unit, September 2001, 55 str.

16. EIU: Country Commerce in the Czech Republic. New York : The Economist Intelligence Unit, August 2002, 40 str.
17. Goricki Tatjana: Analyse der Struktur und Bedeutung ausländischer Direktinvestitionen im Reformprozeß Sloweniens seit der Unabhängigkeit. Diplomsko delo. Wiesbaden : Universität Wiesbaden, 2000. 61 str.
18. Guisinger Stephen E. et al.: Investment Incentives and Performance Requirements. New York : Praeger Publishers, 1985. 325 str.
19. Head C. Keith, Ries John C., Swenson Deborah L.: Attracting foreign manufacturing: Investment promotion and agglomeration. Regional Science and Urban Economics, B.k. 29 (1999), str. 197-218
20. Hood Neil, Young Stephen: The Economics of Multinational Enterprise. London and New York : Longman, 1979. 412 str.
21. Huč Marjan: Institucionalni riziko kot determinanta mednarodnih investicij. Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2000. 80 str.
22. IMF: Manual de Balanza de Pagos. Washington D.C. : IMF, 1994 (5. izdaja v španščini). 57 str.
23. International Investment and Multinational Enterprises – Investment Incentives and Disincentives. Paris: OECD, 1989. 69 str.
24. Kindra G.S., Strizzi Nicolino, Mansor Norma: The role of marketing in FDI generation: evidence from ASEAN countries. International Business Review 7, B.k., 1998, str. 399-421
25. Kotler Philip et al.: The Marketing of Nations. New York : The Free Press, 1997. 451 str.
26. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 827 str.
27. Kotler Philip et al.: Marketing Places Europe. Harlow : Pearson Education Limited, 1999. 302 str.
28. Kovačič Art, Stanovnik Peter: Analiza mednarodne konkurenčnosti Slovenije. Ljubljana : Inštitut za ekonomska raziskovanja, 1999. 60 str.
29. Lall Sanjaya, Streeten Paul: Foreign Investment, Transnationals and Developing Countries. London : The MacMillan Press Ltd, 1997. 280 str.
30. Lužar Nataša: Primerjalna analiza spodbujanja neposrednih tujih investicij v Sloveniji in izbranih državah. Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2001. 64 str.
31. Mašanovič Božo: Trdno na repu lestvice. Delo, Ljubljana, 13.12.2002, str. 3
32. Michalet Charles-Albert: Strategies of Multinationals and Competition for Foreign Direct Investment. Washington : The International Finance Corporation and The World Bank, 1997. 38 str
33. Mrak Mojmir, Potočnik Janez, Rojec Matija (koordinatori): Strategija Republike Slovenije za vključitev v Evropsko unijo. Ekonomski in socialni del. Ljubljana : Urad za makroekonomske analize in razvoj, 1998. 270 str.
34. O'HAGAN J.W. (ed.): The Economy of Ireland, Dublin : Gill & Macmillan, 1995. 345 str.
35. Parra Antonio R.: The Scope of New Investment Laws and International Instruments. Pritchard Robert, ed., Economic Development, Foreign Investment and the Law. London : Kluwer Law International, 1996, str. 27-44
36. Porter Michael E. (ed.): Competition in Global Industries. Boston : Harvard Business School Press, 1986. 581 str.
37. Potočnik Janez, Senjur Marjan, Štiblar Franjo: Strategija gospodarskega razvoja Slovenije. Ljubljana : Zavod za makroekonomske analize in razvoj, 1995. 145 str.
38. Rojec Matija: Pospeševanje tujih investicij: irske izkušnje in »spročila« za nas. IB revija, Ljubljana, 6 (1990), str. 3-7
39. Rojec Matija: Tuje investicije v slovenski razvoj. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1994. 284 str.
40. Rojec Matija: Neposredne tuje investicije v Slovenijo. Rado Bohinc, ed., Slovenska korporacija v evropskih razmerah. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1999, str. 65-93

41. Rojec Matija: Neposredne tuje investicije v Slovenijo. Trendi, razvoj in politika v obdobju 1997-1999. Delovni zvezki. Ljubljana : Urad za makroekonomske analize in razvoj, 1 (2000a), IX, 55 str.
42. Rojec Matija: Subsidiary Exports: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. Zlatko Šabič et al., eds., Journal of International Relations and Development. Ljubljana : Faculty of Social Science, 2000b, str. 128-152
43. Rojec Matija: Motivi in strategije tujih investorjev v Sloveniji. Delovni zvezki. Ljubljana : Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 1 (2001a), X, 48 str.
44. Rojec Matija, Bučar Maja: Odnosi sever – jug. Študijsko gradivo II. del. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2001. 87 str.
45. Rojec Matija, Kovač Matej: Spodbujanje neposrednih tujih investicij (NTI) v Slovenijo v pogojih članstva v Evropski uniji. IB revija, Ljubljana, 4 (1999), str. 64-74
46. Rojec Matija, Šušteršič Janez: Razvojna vloga in politika do neposrednih tujih investicij v Sloveniji. IB revija, Ljubljana, 1 (2002), str. 78-94
47. Spar Debora: Attracting High Technology Investment, Intel's Costa Rican Plant. Washington : The International Finance Corporation and The World Bank, 1998. 29 str.
48. Starman Danijel, Hribar Jože: Direktini marketing. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 179 str.
49. Svetličič Marjan: Zlate mreže transnacionalnih podjetij. Ljubljana : Delavska enotnost, 1985. 456 str.
50. Svetličič Marjan: Svetovno podjetje. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1996. 426 str.
51. te Velde Dirk Willem: Policies Towards Foreign Direct Investment in Developing Countries. London : Overseas Development Institute, 2001. 62 str.
52. UNCTAD: World Investment Report 1995. New York and Geneve : United Nations, 1995. 440 str.
53. UNCTAD: Incentives and Foreign Direct Investment. Current Studies, Series A, 30. New York and Geneve : United Nations, 1996a. 83 str.
54. UNCTAD: World Investment Report 1996. New York and Geneve : United Nations, 1996b. 368 str.
55. UNCTAD: Investment Promotion and Suggested Measures to Further development Objectives. Geneva : United Nations, 1997a. 16 str.
56. UNCTAD: World Investment Report 1997. New York and Geneve : United Nations, 1997b. 381 str.
57. UNCTAD: Survey of Best Practices in Investment Promotion. New York and Geneve : United Nations, 1998a. 71 str.
58. UNCTAD: World Investment Report 1998. New York and Geneve : United Nations, 1998b. 428 str.
59. UNCTAD: World Investment Report 1999. New York and Geneve : United Nations, 1999. 541 str.
60. UNCTAD: World Investment Report 2000. New York and Geneve : United Nations, 2000. 337 str.
61. UNCTAD: World Investment Report 2001. New York and Geneve : United Nations, 2001. 353 str.
62. UNCTAD: Survey of Best Practices in Investment Promotion. New York and Geneve : United Nations, 2002a. 66 str.
63. UNCTAD: World Investment Report 2002. New York and Geneve : United Nations, 2002b. 346 str.
64. UMAR: Slovenija v Evropski uniji – Strategija gospodarskega razvoja Slovenije. Ljubljana : Urad za makroekonomske analize in razvoj, 2001. 122 str.
65. Wells Louis T. Jr., Wint Alvin G.: Facilitating Foreign Investment. Washington : The International Finance Corporation and The World Bank, 1990. 43 str.

66. Wells Louis T. Jr., Wint Alvin G.: Marketing a Country. Washington : The International Finance Corporation and The World Bank, 1990. 72 str.
67. Wells Louis T.: Revisiting Marketing a Country. Washington : The International Finance Corporation and The World Bank, 1999. 21 str.
68. Wint Alvin G.: Public marketing of foreign investment. International Journal of Public Sector Management, B.k., 5 (1992), 5, str. 27-39

## 9 Viri

1. AGPTI: Program Vlade RS za spodbujanje tujih neposrednih investicij v Slovenijo 2001-2004. Interno gradivo Vlade RS. Ljubljana : Agencija za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije, 2001. 45 str.
2. AGPTI: Poročilo Agencije RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije za leto 2001. Interno gradivo Agencije RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije, Ljubljana, 2002a. 27 str.
3. AGPTI: Na poti razvoja s tujim kapitalom. Agencije RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije. [URL: <http://www.gov.si/UGPTI/>], 2.9.2002b
4. AGTPI: Baza informacij. Interno gradivo Agencije RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije, Ljubljana, 2003
5. Antaloczy Katalin, Sass Magdolna: Government policies to enhance spillovers form FDI in CEECs. Warsaw : the Gdansk Institute for Market Economies, 2001. 40 str. mimeo
6. Banka Slovenije: Plačilna bilanca Slovenije v USD [URL: [http://www.bsi.si/html/financi\\_podatki/hit/placilna\\_bilanca\\_USD.html](http://www.bsi.si/html/financi_podatki/hit/placilna_bilanca_USD.html)], 3.1.2003
7. CMSR: Osutek strategije in politike Slovenije do neposrednih investicij iz tujine. Ljubljana : Center za mednarodno sodelovanje in razvoj, 1991. 72 str. mimeo
8. Connolly Mathew: FDI Marketing Manual - TIPO. Interno gradivo Agencije RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije, b.k., 2000. 29 str.
9. Damjan Janez, Žužek Dušan, Arh Žiga: Possibilities and Means of Attracting European Investors to Slovenia. Interno gradivo Urada RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije, Ljubljana, 1998. 35 str.
10. Dedek Frančiška, Novak Jana: Raziskava podjetij s tujim in mešanim kapitalom. Ljubljana : Gral Iteo in Urad RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije, 1998. 20 str.
11. EIA: [URL: <http://www.eia.ee/pages.php3/0204>], 14.12.2002
12. EIKAS: Estonian Investment and Trade Development Foundation. Interno gradivo Estonian Investment and Trade Development Foundation, b.k., 1999. 4 str.
13. FIAS: Slovenia – Administrative Barriers to Investment. Washington : The International Finance Corporation and The World Bank, April 2000. 88 str.
14. FIAS: Slovenia – Promoting Foreign Direct Investment. Washington : The International Finance Corporation and The World Bank, November 1998. 38 str.
15. Goldmann Wilhelmine: Oesterreichische Industrieholding AG - Privatisation Programme. JIV Institut, Vienna: 13.12.1999 mimeo
16. Gregorič Zečevič Janika: Raziskava podjetij s tujim in mešanim kapitalom v letu 1999. Ljubljana : Gral iteo in Urad RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije, 1999. 30 str.
17. Gregorič Zečevič Janika: Raziskava podjetij s tujim in mešanim kapitalom v letu 2001. Ljubljana : Gral iteo in Agencija RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije, 2001. 38 str.
18. Hanratty Paul (international services division, IDA Ireland): osebni razgovor, Dublin, IDA, 1.8.1996
19. ITDH: Industrial Parks [URL: <http://www.itdh.hu/>], 19.8.2001

20. Javni razpis za spodbujanje povečanja ponudbe stavbnih zemljišč za industrijo. Uradna objava št. 54/2001 (Uradni list RS. št. 39/02)
21. Jungnickel R., Koopman G.: Investment Incentives. Bled : OECD AGI, 1996. 16 str.
22. Kelleher Tom: Incentive Options to Attract Foreign Investment in Slovenia. Interno gradivo Urada RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije. Dublin : TDI, 1999. 54 str.
23. Kelleher Tom in Thompstone Kevin: Property Based Incentives for Foreign Direct Investment. Interno gradivo Urada RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije. Dublin : TDI, 2000. 55 str.
24. Magaházi Anikó (Manager of the Industrial Park Győr): osebni razgovor, Dunaj, JIV Institut, 15.12.1999
25. Oesterreichische Kontrollbank: Principal activities. Vienna: Oesterreichische Kontrollbank AG, 1998. 16 str.
26. Resolucija o strategiji Republike Slovenije do tujih vlaganj (Uradni list RS. št. 23/94)
27. Rojec Matija: FDI – How much does NATO and EU membership enhance investment by non-EU investors. Ljubljana, tipkopolis, 1997.
28. Rojec Matija: Neposredne tuje investicije v Slovenijo: trendi, učinki, motivi, politika in konkurenčne prednosti Slovenije. Interno gradivo Gospodarske zbornice Slovenije. Ljubljana, 2001b. 51 str.
29. Rojec Matija: Razvojná vloga neposrednih tujih investicij, strategija gospodarskega razvoja slovenije in nacionalni interes. Študijsko gradivo za »Diplomatsko akademijo«. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. 36 str.
30. Rojec Matija et al.: Slovenia: Foreign Direct Investment Review. Ljubljana : Faculty of Social Science, 2001. 94 str. mimeo
31. Shannon Development: Shannon Free Zone [URL: <http://www.shannon-dev.ie/industry/>], 14.12.2002
32. Siegl Rene (Director of Austrian Business Agency): osebna korespondenca, 10.7.2001
33. TDI: Profiles of Seven Investment Promotion Agencies. Interno gradivo Urada RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije. Dublin : TDI 1997. 76 str.
34. UGPTI: Slovenia – Cool Site. Ljubljana : Trade and Investment Promotion Office, 2000a, 4 str.
35. UGPTI: Poročilo Urada RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije za obdobje 1995-2000. Interno gradivo Urada RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije. Ljubljana, 2000b. 39 str.
36. UGPTI: 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, 2000c. 21 str.
37. Zakon o deviznem poslovanju (Uradni list RS. št. 23/99)
38. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS. št. 30/93)
39. Zakon o prevzemih (Uradni list RS. št. 47/97)
40. Zakon o ratifikaciji Evropskega sporazuma... (Uradni list RS. št. 44/97)
41. Zakon o tujih vlaganjih (Uradni list SFRJ št. 77/88)
42. WAIPA: Workshop in Jaipur [URL: <http://www.waipa.org/waipa.events.archive1.htm>], 19.8.2001
43. WAIPA: WAIPA members [URL: [http://www.waipa.org/waipmem\\_june2000.htm](http://www.waipa.org/waipmem_june2000.htm)], 14.12.2002

## PRILOGE

Tabela 1A: Porazdelitev TNI v Sloveniji po državah investitoricah v 1994 in 2001, stanje konec leta v mio USD

	1994		2001		Sprememba deleža 1994-2001
	Vrednost (mio USD)	Delež (%)	Vrednost (mio USD)	Delež (%)	
Avstrija	296,9	22,4	1.526,8	47,6	+25,2
Francija	154,2	11,6	385,9	12,0	+0,4
Nemčija	196,3	14,8	353,9	11,0	-3,8
Italija	136,0	10,3	202,1	6,3	-4,0
Nizozemska	11,0	0,8	115,1	3,6	+2,8
Velika Britanija	5,5	0,4	93,4	2,9	+2,5
Danska	16,9	1,3	40,5	1,3	0,0
Luksemburg	0,2	0,0	32,2	1,0	+1,0
Švedska	0,2	0,0	10,2	0,3	+0,3
Belgija	4,9	0,4	7,8	0,2	-0,2
Irska	-0,1	0,0	2,2	0,0	0,0
Finska	0,0	0,0	-0,6	0,0	0,0
<b>EU – Skupaj</b>	<b>821,7</b>	<b>62,0</b>	<b>2769,5</b>	<b>86,3</b>	<b>+24,3</b>
Češka	0,1	0,0	119,6	3,7	+3,7
ZDA	12,2	0,9	95,6	3,0	+2,1
Švica	62,9	4,7	90,3	2,8	-1,9
Hrvaška	409,8	30,9	50,5	1,6	-29,3
Ostale države	19,2	1,4	83,5	2,6	+1,2
<b>SKUPAJ</b>	<b>1.325,9</b>	<b>100,0</b>	<b>3.209,0</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>

Vir: Banka Slovenije, 2002, str. 33, lastni izračun

Tabela 2A: Porazdelitev TNI v Sloveniji po dejavnostih<sup>1</sup> v 1994 in 2001, stanje konec leta v mio USD

SKD dejavnosti <sup>1</sup>	1994		2001		Sprememba deleža 1994-2001
	Vrednost (mio USD)	Delež (%)	Vrednost (mio USD)	Delež (%)	
15 Hrana, pijače in krmila	15,8	1,2	59,9	1,9	+0,7
17 Tekstilije	8,4	0,6	30,7	0,9	+0,3
21 Papir in izdelki iz papirja	120,0	9,1	182,6	5,7	-3,4
22 Založništvo in tiskarstvo	6,8	0,5	14,2	0,4	-0,1
24 Kemikalije in kemični izdelki	80,5	6,1	190,8	5,9	-0,2
25 Izdelki iz gume in plastičnih mas	14,9	1,1	126,9	4,0	+2,9
26 Drugi nekovinski mineralni izdelki	26,7	2,0	76,6	2,4	+0,4
27 Kovine	6,8	0,5	58,6	1,8	+1,3
28 Kovinski izdelki	4,6	0,3	36,4	1,1	+0,8
29 Stroji in naprave	82,8	6,2	143,5	4,5	-1,7
31 Električni stroji in aparati	21,9	1,7	56,5	1,8	+0,1
32 Radio, TV in komunikacijski aparati	14,0	1,1	35,5	1,1	0,0
33 Medic., finomehan. in optični instr.	8,6	0,6	28,0	0,9	+0,3
34 Motorna vozila in prikolice	142,4	10,7	111,2	3,5	-7,2
Ostale predelovlane dejavnosti <sup>2</sup>	46,3	3,5	72,8	2,3	-1,2
<b>D Predelovalna dejavnost – Skupaj</b>	<b>600,6</b>	<b>45,3</b>	<b>1.232,4</b>	<b>38,4</b>	<b>-6,9</b>
40 Oskrba z elektriko, plinom, toplo vodo	296,6	22,4	25,2	0,9	-21,5
50 Trgovina/popravila z mot. vozili/gorivi	66,7	5,0	109,7	3,4	-1,6
51 Trg. na debelo/posredništvo, brez vozil	90,9	6,9	262,9	8,2	+1,3
52 Trgovina na drobno, ostala popravila	37,9	2,9	74,6	2,3	-0,6
55 Gostinstvo	8,6	0,6	18,8	0,6	0,0
63 Pomožne promet. dej., turist. org.	9,5	0,7	11,3	0,4	-0,3
64 Pošta in telekomunikacije	0,0	0,0	134,7	4,2	+4,2
65 Finančno posredništvo	84,7	6,4	890,8	27,8	+21,4
66 Zavarovalništvo, brez social., skladi	10,7	0,8	16,0	0,5	-0,3
70 Poslovanje z nepremičninami	2,0	0,2	26,4	0,8	+0,6
74 Druge poslovne dejavnosti	91,8	6,9	357,5	11,1	+4,2
92 Rekreatijske, kulturne & šport. dejav.	0,2	0,0	12,8	0,4	+0,4
Ostale dejavnosti	25,7	1,9	65,7	2,0	+0,1
<b>SKUPAJ</b>	<b>1.325,9</b>	<b>100,0</b>	<b>3.209,0</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>

Vir: Banka Slovenije, 2002, str. 19, lastni izračun

Opombe: <sup>1</sup> Le dejavnosti s stanjem več kot 10 mio USD konec leta 2001; <sup>2</sup> Tu so upoštevane tudi vse dejavnosti z manj kot 3 TNI. Največji del odpade na tobačne izdelke.

Tabela 3A: Indeks učinkovitosti pritegovanja vhodnih TNI v državah članicah EU in v državah kandidatkah za članstvo v EU v razdobju 1998-2000

	INDEKS	RANG
<b>DRŽAVE EU</b>		
Belgija in Luksemburg	13,8	1
Irska	5,1	4
Švedska	4,1	6
Nizozemska	3,3	7
Danska	2,8	12
Finska	1,9	22
Velika Britanija	1,8	25
Nemčija	1,3	43
Španija	1,1	52
Portugalska	0,9	65
Francija	0,8	69
Avstrija	0,7	75
Italija	0,2	115
Grčija	0,1	125
<b>NOVE ČLANICE IN DRŽAVE KANDIDATKE</b>		
Malta	4,6	5
Češka	2,5	13
Estonija	2,3	16
Bolgarija	1,8	24
Latvija	1,6	32
Litva	1,5	33
Slovaška	1,5	35
Poljska	1,4	38
Madžarska	1,1	49
Romunija	1,0	57
Ciper	0,4	102
<b>Slovenija</b>	<b>0,3</b>	<b>110</b>

Vir: UNCTAD, 2002b, str. 25-26