

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

INTERNACIONALIZACIJA SLOVENSКИH GRADBENIH PODJETIJ

Vrtojba, december 2012

MARKO TRAMPUŽ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Marko Trampuž, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Internacionalizacija slovenskih gradbenih podjetij, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Markom Jakšičem in sosvetovalcem prof. dr. Markom Jakličem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Vrtojbi, dne 10.12.2012

Podpis avtorja:_____

KAZALO

UVOD	1
1 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA	3
1.1 Opredelitev in pomen internacionalizacije.....	3
1.2 Razlika med internacionalizacijo in globalizacijo.....	4
1.3 Proces internacionalizacije	5
2 PREDSTAVITEV PANOGE GRADBENIŠTVA	5
2.1 Pomen in vloga gradbeništva	6
2.2 Mednarodno gradbeništvo	7
3 PROUČEVANJE INTERNACIONALIZACIJE V GRADBENIŠTVU	9
3.1 Teorije internacionalizacije v gradbeništvu	9
3.2 Model internacionalizacije v gradbeništvu – Dunningova eklektična paradigma	10
3.3 Metode izračuna stopnje internacionalizacije gradbenih podjetij	12
3.3.1 Model OLI+S za izračun stopnje internacionalizacije	13
3.4 Dejavniki internacionalizacije v mednarodnem gradbeništvu	14
3.4.1 Prednosti gradbenih podjetij na mednarodnih trgih	14
3.4.2 Grožnje, povezane z mednarodnim gradbeništvom	17
3.4.3 Priložnosti, povezane z mednarodnim gradbeništvom.....	19
3.5 Načini in strategije vstopa gradbenih podjetij na tuje trge.....	21
3.5.1 Trajni in mobilni vstop.....	22
3.5.2 Pravne oblike vstopnih metod za gradbena podjetja.....	23
4 ANALIZA INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSKEH GRADBENIH	
 PODJETIJ.....	30
4.1 Pregled gospodarskih razmer v Sloveniji.....	31
4.2 Pregled razmer v gradbeništvu v Sloveniji ter vzroki za krizo	32
4.3 Raziskava internacionalizacije slovenskih gradbenih podjetij s pomočjo	
anketnega vprašalnika	36
4.3.1 Prisotnost na mednarodnih trgih ter vstopne metode	37
4.3.2 Razlogi in nameni za poslovanje na tujih trgih	38
4.3.3 Pogoji pomembni za poslovanje v posamezni državi	39
4.3.4 Prihodki na tujih trgih ter število podružnic.....	40
4.3.5 Lokacije poslovanja ter prihodnji trendi	41
4.4 Izračun stopnje internacionalizacije slovenskih gradbenih podjetij ter primerjava z	
mednarodnimi gradbenimi podjetji	43
4.5 Analiza vstopnih metod in poslovnih strategij pri poslovanju na tujih trgih na	
primeru Primorja d.d.	46
4.5.1 Predstavitev Primorja d.d.	46
4.5.2 Predstavitev modela učinkovitosti vstopnih metod ter poslovnih strategij....	47
4.6 Analiza upravljanja tveganj v mednarodnih skupnih vlaganjih	54

4.6.1	Ukrepi za blažitev tveganj sprejeti v zagonski fazi mednarodnih skupnih vlaganj.....	59
4.6.2	Ukrepi za blažitev tveganj sprejeti v operativni fazi mednarodnih skupnih vlaganj.....	64
SKLEP.....		69
LITERATURA IN VIRI.....		73
PRILOGA		

KAZALO SLIK

Slika 1: Vrednosti opravljenih gradbenih del na mednarodnih trgih 225 najuspešnejših mednarodnih izvajalcev od leta 2001 do 2011.....	8
Slika 2: Vrednosti opravljenih gradbenih del na mednarodnih trgih 225 največjih mednarodnih podjetij v letu 2011 po regijah	8
Slika 3: Prednosti gradbenih podjetij na mednarodnih trgih.....	14
Slika 4: Grožnje gradbenim podjetjem na mednarodnih trgih	17
Slika 5: Priložnosti gradbenih podjetij na mednarodnih trgih.....	19
Slika 6: Vrednost opravljenih gradbenih del v milijonih EUR v Sloveniji po letih.....	33
Slika 7: Delež gradbeništva v BDP v Sloveniji po letih	34
Slika 8: Prikaz pogostosti uporabe vstopne metode na tuje trge slovenskih gradbenih podjetij	38
Slika 9: Razlogi slovenskih gradbenih podjetij za poslovanje na tujih trgih	39
Slika 10: Nameni pri poslovanju na tujih trgih	39
Slika 11: Izpolnjevanje pogojev za nastop v tuji državi.....	40
Slika 12: Prikaz realizacije prihodkov na tujih trgih ter spremembe števila predstavništev in podružnic.....	41
Slika 13: Najpomembnejše lokacije za anketirana podjetja.....	42
Slika 14: Prihodnji prihodki podjetij po regijah.....	43
Slika 15: Učinkovitost vstopnih metod na tuje trge tujih gradbenih podjetij ter primerjava s Primorjem d.d.....	50
Slika 16: Učinkovitost poslovnih strategij tujih gradbenih podjetij ter primerjava s Primorjem d.d.....	51
Slika 17: Procesni model upravljanja tveganj v mednarodnih skupnih vlaganjih	56

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vstopne metode na tuje trge	23
Tabela 2: Prikaz anketiranih podjetij po velikosti podjetja glede na število zaposlenih.....	37
Tabela 3: Prikaz anketiranih podjetij po regiji v kateri je sedež	37

Tabela 4: Prikaz izračunanih faktorjev internacionalizacije.....	45
Tabela 5: Prikaz vstopnih metod na tuje trge za gradbena podjetja	47
Tabela 6: Poslovne strategije, ki jih uporabljajo gradbena podjetja na tujih trgih	48
Tabela 7: Prikaz dejavnikov tveganja in vpliv na mednarodna skupna vlaganja.....	57
Tabela 8: Prikaz ukrepov sprejetih v zagonski fazi mednarodnih skupnih vlaganj	60
Tabela 9: Prikaz ukrepov sprejetih v operativni fazi mednarodnih skupnih vlaganj	65

UVOD

Trend vrednosti opravljenih gradbenih del v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju RS ali Slovenija) kaže, da je gradbena dejavnost od leta 2000 naprej, enakomerno naraščala do leta 2006, potem pa je sledil razcvet. Gradbena dejavnost je bila na vrhuncu leta 2008, glavni razlog za njeno povečanje pa je bila pospešena gradnja stanovanjskih stavb in inženirskih objektov. V primerjavi z letom 2008 je bila vrednost gradbenih del, opravljenih v celotnem letu 2011, nižja za 51,2 %. Vrednost opravljenih gradbenih del za zdaj še ne dosega stanja pred razcvetom, tj. stanja leta 2006 (trenutno je na podobni ravni kot v začetku leta 2003). Slovenska gradbena podjetja so leta 2011 opravila v Sloveniji za 1.766 milijonov EUR gradbenih del ali 34,6 % manj kot leto pred tem (SURS, 2012). Oživitve gradbeništva se pričakuje šele v letih 2013 in 2014, ko naj bi postopoma naraščala gospodarska aktivnost (UMAR, 2012b). Nepripravljenost na tako situacijo je pahnila večino slovenskih gradbenih podjetij v težave. Tudi v primeru, da se povpraševanje na domačem trgu poveča, v globalni ekonomiji noben trg ni varen pred tujo konkurenco. Čeprav bodo podjetja ostala doma, se bodo morala soočiti s tujo konkurenco. Zato so bila slovenska gradbena podjetja prisiljena aktivno začeti proces internacionalizacije. Države v razvoju potrebujejo novo infrastrukturo in stavbe, zniževanje mednarodnih ovir pa omogoča gradbenim podjetjem tudi poslovanje v razvitih državah, kot so Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA) in članice Evropske unije (v nadaljevanju EU). Vendar velik obseg gradbeništva po svetu še ne pomeni, da so priložnosti dostopne tujim izvajalcem. Večino projektov v svetovnem gradbeništvu opravijo majhni lokalni gradbinci in samo 20 % celotnega obsega svetovnega gradbeništva je potencialno tržno dostopnih za tuja mednarodna gradbena podjetja (National Research Council, 1988; Han & Diekmann, 2001; ICAK, 2007). Mednarodni gradbeni trg je občutljiv na svetovne dogodke ter prinaša politična, finančna, kulturna in pravna tveganja. Obstaja več razlogov za to, da gradbena podjetja širijo svoj posel na mednarodne trge, in sicer: stagniranje domačih trgov, diverzifikacija na nove trge, konkurenčna uporaba virov in izkoriščanje priložnosti, ki jih ponuja globalna ekonomija. Odločitev za vstop na nov tuji trg je bistvenega pomena za donosnost in trajno rast podjetja, zato morajo gradbena podjetja za nastop in poslovanje na tujih trgih razviti poglobljene in učinkovite vstopne in poslovne strategije.

Namen magistrskega dela je z znanstvenim pristopom, ki temelji na literaturi s področja mednarodnega poslovanja gradbenih podjetij, analizirati internacionalizacijo gradbenih podjetij ter preveriti stopnjo internacionalizacije slovenskih gradbenih podjetij, ki poslujejo na tujih trgih. Predstavim pomen in vlogo gradbeništva v mednarodnem merilu ter v Sloveniji. Preučim teorije internacionalizacije v gradbeni industriji ter obravnavam načine vstopa na tuje trge. Podrobneje preverim dejavnike internacionalizacije v mednarodnem gradbeništvu. S pomočjo anketnega vprašalnika analiziram slovenska internacionalna gradbena podjetja ter jih s predlaganim modelom primerjam z mednarodnimi gradbenimi podjetji. S pomočjo modela učinkovitosti vstopnih in poslovnih strategij primerjam rezultate te analize z rezultati pridobljenimi v Primorju d.d. V zaključku na podlagi modela

upravljanja tveganj analiziram dva praktična primera mednarodnih skupnih vlaganj. S pomočjo obravnavanih praktičnih primerov, strokovne literature in spletnih virov želim predstaviti možnosti, problematiko in načine internacionalizacije slovenskih gradbenih podjetij. Moje delo lahko služi kot orodje pri strateškem odločanju slovenskih gradbenih podjetij za vstop na tuje trge.

Glavni cilj magistrskega dela je na podlagi analize slovenskih internacionaliziranih gradbenih podjetij ter trenutnih trendov pri internacionalizaciji gradbenih podjetij podati učinkovite poslovne in vstopne strategije za nastop na tujih trgih. Prva hipoteza, ki jo postavljam, se glasi: Zaradi pomanjkanja investicij in aktivnosti v gradbeništvu v Sloveniji so se slovenska gradbena podjetja prisiljena reorganizirati in preusmeriti na tuje trge. Druga hipoteza, ki jo postavljam, se glasi: Najprimernejša vstopna metoda na tuje trge za slovenska gradbena podjetja je ustanovitev mednarodnega skupnega vlaganja s podjetjem iz države gostiteljice. Tretja hipoteza pa se glasi: Stopnja internacionalizacije slovenskih gradbenih podjetij, ki poslujejo na tujih trgih je nižja kot stopnja internacionalizacije podjetij iz 15 gradbeno najrazvitejših držav.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela, hkrati pa temelji na metodah znanstvenega raziskovanja. Uporabljam metodo kompilacije in metodo deskripcije, ki poleg zbiranja in urejanja obstoječih dognanj vključujeta tudi njihovo interpretacijo in primerjavo. Pri izvedbi in analizi anketnega vprašalnika uporabljam statistično metodo. Izvedem in analiziram pogovore z zaposlenimi na Gospodarski zbornici Slovenije (v nadaljevanju GZS) ter v Primorju d.d. S pomočjo induktivno–deduktivne metode prehajam iz posameznih primerov v splošno in obratno, od splošnega do konkretnih prikazov na projektih. Pri izdelavi magistrskega dela uporabljam znanstveno literaturo, strokovne analize, revije, časopise, izsledke anketnega vprašalnika, razgovorov ter druge domače in tuje vire pomembnih podatkov.

V prvem delu opredelim pomen internacionalizacije splošno ter predstavim proces internacionalizacije. Nato sledi predstavitev panoge gradbeništva in njene vloge v mednarodnem gospodarstvu. Predstavim najpomembnejše trge ter orišem napovedi o rasti oziroma padcu panoge gradbeništva v mednarodnem merilu. Sledi analiza proučevanja internacionalizacije v gradbeništvu s poudarkom na teorijah internacionalizacije. Podrobneje opišem Dunningovo eklektično paradigmo, ki je najprimernejša teorija internacionalizacije za gradbeni sektor, in nato nadaljujem s poglavjem posvečenim teoretičnim podlagam za izračun stopnje internacionalizacije. Sledi opis načina vstopa gradbenih podjetij na tuje trge z vidika trajnega ali začasnega vstopa ter pravnih oblik vstopnih metod. Podrobneje obdelam dejavnike internacionalizacije v mednarodnem gradbeništvu. Praktični del magistrske naloge se začne z analizo gospodarskega položaja ter razmer v gradbeništvu v Sloveniji. Nato analiziram rezultate anketnega vprašalnika, ki obravnava poslovanje slovenskih internacionaliziranih gradbenih podjetij, ter z modelom OLI+S izračunam stopnjo internacionalizacije teh in jo primerjam s tujimi. V zadnjih dveh

podpoglavjih najprej preučujem vstopne metode ter poslovne strategije pri poslovanju na tujih trgih v primeru Primorja d.d. V zaključku pa s pomočjo modela upravljanja tveganj v mednarodnem skupnem vlaganju analiziram najpomembnejša tveganja, ki jih morajo gradbena podjetja pričakovati pri poslovanju na tujih trgih.

1 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA

Ob vse hitrejšem spreminjanju okolja, hitrem tehnološkem napredku, spremembah v političnem okolju in spremenjeni strukturi trgov je internacionalizacija poslovanja za večino podjetij nujna za njihovo nadaljnjo rast in poslovno uspešnost. Internacionalizacija je že od začetkov mednarodnega poslovanja pomembna tema, z globalizacijo pa njen pomen še bolj narašča. Podjetja se najprej odločajo za izvoz v države, ki so geografsko in kulturno najbližje domačemu trgu, kar zahteva tudi manjše investicije. S pridobivanjem mednarodnih izkušenj pa se širijo tudi v bolj oddaljene države.

1.1 Opredelitev in pomen internacionalizacije

Internationalizacija v najširšem pomenu besede obsega vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Nanaša se na širjenje ekonomske dejavnosti med več držav oziroma na vključevanje držav v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo. Ta poleg menjave blaga in storitev oziroma tekočega in kapitalskega dela plačilne bilance vključuje tudi določene oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja, ki v njej niso zajete. Tudi izpuščene dejavnosti podjetij v tujini doda mednarodna proizvodnja. Ta je opredeljena kot proizvodnja, ki jo izvaja ali nadzoruje eno podjetje v več državah. Vključuje torej tudi prodaje enot multinacionalnih podjetij (Svetličič, 1996). Delovanje oziroma rast podjetij na tujih trgih v ožjem smislu pomeni internacionalizacijo. Tu gre predvsem za neposredne naložbe v tujino, ki so običajno najprej usmerjene v ustanovitev prodajnih podružnic, z naraščanjem obsega prodaje na določenem trgu pa tudi v obliko proizvodnih podružnic. Internationalizacija naj bi se po tej opredelitvi začela šele z neposrednimi naložbami v tujini (Trtnik, 1999).

Proces internacionalizacije poteka v vsaj dveh smereh. Tako govorimo o vhodni in izhodni internacionalizaciji. Pri prvi je mednarodno poslovanje v določeni državi posledica vpliva tujih oziroma globalnih konkurentov. Domača podjetja sodelujejo s tujimi ekonomskimi subjekti z uvozom, s sprejemanjem licenc, s skupnimi vlaganji, s tujci v domači državi ali s poslovnimi enotami v popolnoma tuji lasti. O izhodni internacionalizaciji pa govorimo, ko nacionalna podjetja razširijo svojo dejavnost preko nacionalnih meja. Vse bolj je prisotna tudi internacionalizacija kooperativnega tipa. Kooperativna internacionalizacija je oblika nekapitalskih povezav, kot so strateške povezave in partnerstva, ki imajo v mednarodnem poslovanju podjetja visoko stopnjo rasti. Navadno gospodarstva začnejo z vhodno internacionalizacijo, sledi izhodna internacionalizacija, ki je na koncu okrepljena še s kooperativno (Trtnik, 1999). Večina preučevanj internacionalizacije je v strokovni

literaturi osredotočena na izhodno internacionalizacijo s poudarkom na procesu vstopa na tuji trg oziroma procesu rasti podjetja, ki ga jemlje za prvi pogoj internacionalizacije (Buckley & Ghuary, 1994).

1.2 Razlika med internacionalizacijo in globalizacijo

Pojem internacionalizacija se zelo pogosto zamenjuje ali enači s pojmom globalizacija zato bom oba pojma v nadaljevanju opredelil ter izpostavil ključne razlike. Po Svetličiču (1996) je internacionalizacija sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja, predvsem v količinskem smislu. Pri globalizaciji pa gre tudi za funkcionalno integracijo geografsko razpršene ekonomske dejavnosti, za nekaj več, tako glede na obseg kot tudi glede na vsebino in intenzivnost medsebojnega povezovanja, za kakovostne spremembe. Iz tega lahko sklepamo, da je globalizacija posledični proces internacionalizacije, zato mnogi ob omembi globalizacije pomislijo na visoko stopnjo internacionalizacije.

Globalizacijo Svetličič (1996) definira kot:

- večdimenzionalni proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne sestavine, kakršne tvorijo skupaj novo kakovost,
- globalno internacionalizacijo,
- proces, ki krepi povezanost in terja globalno koordinacijo in integracijo aktivnosti na povsem nov način,
- proizvodnjo v osnovi enakih proizvodov za domačo porabo in tujino, kjer pa se že delno prilagaja lokalnim okusom in navadam.

Izjemno pomembno vlogo v procesu globalizacije imajo velika multinacionalna podjetja z mrežo podružnic na različnih koncih sveta. Multinacionalno podjetje lahko opredelimo kot podjetje, ki vrši tuje neposredne investicije v vsaj eni tuji državi ter ima upravljavsko odgovornost za aktivnosti, ki jih izvaja preko mej.

Konferenca Združenih narodov o trgovini in razvoju (angl. *United Nations Conference on Trade and Development*, v nadaljevanju UNCTAD) ocenjuje, da je v svetu že okoli 64.000 multinacionalk z okoli 870.000 podružnicami, ki ustvarijo eno desetino svetovnega bruto družbenega proizvoda ter eno tretjino svetovnega izvoza. Ta podjetja predstavljajo gonilno silo razvojne in raziskovalne dejavnosti ter prenosa tehnologije. Nanje je potrebno gledati ne samo kot na izvoznice kapitala, temveč tudi kot na podjetja, ki izkoriščajo specifična, na znanju temelječa sredstva in postajajo izvoznice storitev, kot so programska oprema, inženiring, menedžment, marketing, finančna znanja, patenti, blagovne znamke in ostalo (Vasle, 2009).

1.3 Proces internacionalizacije

Internacionalizacija je večrazsežnostni proces, ki je sestavljen iz več posameznih komponent. Temeljne odločitve internacionalizacijskega procesa v podjetju so:

- odločitev za poslovanje s tujino,
- odločitev, na katere trge vstopiti,
- odločitev, kako vstopiti na trg,
- odločitev za program prodora ter
- odločitev za organizacijo poslovanja.

Obstaja več razlogov za internacionalizacijo (Kotler, 1997):

- podjetje lahko z raziskovanjem in opazovanjem odkrije nove trge, ki omogočajo večje donose,
- ekonomije obsega silijo podjetja, da zapolnijo svoje proizvodne kapacitete,
- podjetje želi zmanjšati odvisnost od posameznega trga ter zmanjšati tveganje,
- stranke podjetja se širijo v tujino, zato jim je potrebno zagotoviti podporo.

Podjetje, ki se želi internacionalizirati, združuje značilnosti, med katerimi so najpomembnejše pripravljenost razviti produkt za druge trge, tehnološke prednosti, pripravljenost za vstop na tuje trge, osredotočenost na raziskave in razvoj ter na naravo proizvoda (Fletcher, 2001).

Tako ne obstaja idealna strategija vstopa na trge. Različna podjetja lahko izberejo različne strategije vstopa za iste trge oziroma eno podjetje lahko izbere eno strategijo za različne trge. Vsaka od strategij se v procesu internacionalizacije postopoma razvija. Proces internacionalizacije ni proces, do katerega bi prišlo čez noč in ki bi imel vedno enake značilnosti. Razlikuje so od podjetja do podjetja, od panoge do panoge, pa tudi od dežele do dežele.

2 PREDSTAVITEV PANOGE GRADBENIŠTVA

V tem poglavju najprej predstavim panogo gradbeništva in njene značilnosti. Preverim, kako gradbeništvo vpliva na gospodarska gibanja v državi in obratno. Nato opišem mednarodno gradbeništvo, njegov obseg in gibanja v prihodnje. Za preučevanje internacionalizacije je namreč nujna analiza potencialov v prihodnosti. Če hočejo slovenska gradbena podjetja izvajati dela na mednarodnih trgih, morajo med drugim preveriti tudi razmere na njih. Tako analiziram vrednost opravljenih del po letih in svetovnih regijah. V zaključku predstavim napovedi rasti, ki jih lahko pričakujemo na mednarodnih trgih.

2.1 Pomen in vloga gradbeništva

Gradbeni proces pomeni prevajanje potreb in želja investitorjev najprej v dokumente (načrte) in druge informacije, nato pa še v fizično obliko (Ofori, 1996). Gradbeni procesi so sestavljeni iz produkcijskega in transakcijskega procesa, ki vključujeta zgrajene produkte ali produkte, ki naj bi bili zgrajeni, ter storitve, povezane s takšnimi produkti.

Obseg gospodarske aktivnosti na področju gradbeništva se v ekonomskih napovedih uporablja kot eden najpomembnejših indikatorjev domačih in svetovnih gospodarskih gibanj. Če se aktivnost v gradbeništvu povečuje, se praviloma začneja obdobje gospodarske konjunktore v celotnem gospodarstvu in nasprotno. Izgradnja objektov v najrazličnejših dejavnostih, kot so na primer industrija, kmetijstvo, trgovina, je namreč prvi pogoj, da te dejavnosti začnejo sploh poslovati. Poleg tega je to tudi temelj za ostale investicije v gospodarstvu, saj ti objekti spadajo med osnovna sredstva ostalih dejavnosti, ki oživijo nove proizvodne zmogljivosti. Gradbeništvo se tako uveljavlja v vseh gospodarskih dejavnostih, zato ima pomembno vlogo pri reprodukciji nacionalnega gospodarstva. Prav tako prispeva k povečanju povpraševanja po mnogih industrijskih proizvodih, kot so gradbeni material in oprema, lesni in kovinski izdelki, izdelki iz elektroindustrije in drugo, ter po številnih storitvah in izdelkih obrti. Povečanje ali zmanjšanje dejavnosti gradbeništva vpliva na storitve pred gradbenimi deli (arhitektura, inženirski biroji, investitorji, hipotekarne banke) ter na posredne učinke na gospodarskih področjih po izvedeni gradbeni fazi (industrija gradbene mehanizacije, gospodarjenje z nepremičninami, upravljanje stavb, pohištvena industrija, zavarovanja, bela tehnika).

Pomen gradbeništva se kaže tudi v velikem številu delovne sile, ki se lahko zaposli v tej dejavnosti. Evropski gradbeni sektor zagotavlja okoli dvajset milijonov delovnih mest in prispeva okoli deset odstotkov k evropskemu bruto domačemu proizvodu (v nadaljevanju BDP). Komisija za gradbeništvo v EU je prišla do ocene, da se z vsakim novim delovnim mestom, ki je odprto oziroma ustvarjeno v gradbenem sektorju, lahko ustvarita še drugi dve delovni mesti v sektorjih, povezanih z gradbeništvom. Po podatkih Ministrstva za gospodarstvo RS (2011) pomeni dvig gradbenega volumna za 1.000 milijonov EUR dvig skupnega povpraševanja v višini 2.400 milijonov EUR, povečanje dodane vrednosti oziroma BDP v višini 800 milijonov EUR ter nove zaposlitve ca. 25.000 oseb. Izsledki GZS – Združenja za gradbeništvo in industrijo gradbenega materiala pravijo, da ima gradbeništvo zaradi tega velik vpliv na zaposlovanje tudi v drugih storitvenih dejavnostih. Tako ima neposreden vpliv tudi na dejavnosti in panoge, ki so z njim malo povezane (proizvodnja netrajnih potrošnih dobrin).

Gradbeništvo uporablja malo kapitala in zaposluje veliko delavcev. Povpraševanje po storitvah gradbeništva je določeno predvsem z investicijami. To pomeni, da nanj močno vplivajo ciklična dogajanja v gospodarstvu. Obseg in struktura gradbenih del sta določena predvsem z namensko strukturo investicij, to je z njihovo delitvijo na gospodarske in

negospodarske investicije. Ta delitev namreč določa tudi tehnično strukturo, to je delitev investicij na investicije v gradbene objekte, opremo in ostalo (Mencinger, 1990). Gradbeništvo ima kot gospodarska dejavnost še posebno velik pomen za nerazvite in manj razvite države. Obenem ima poseben pomen v ekonomski politiki stabilizacije kratkoročnih gibanj v gospodarstvu in je uvozno nezahtevna gospodarsko dejavnost.

2.2 Mednarodno gradbeništvo

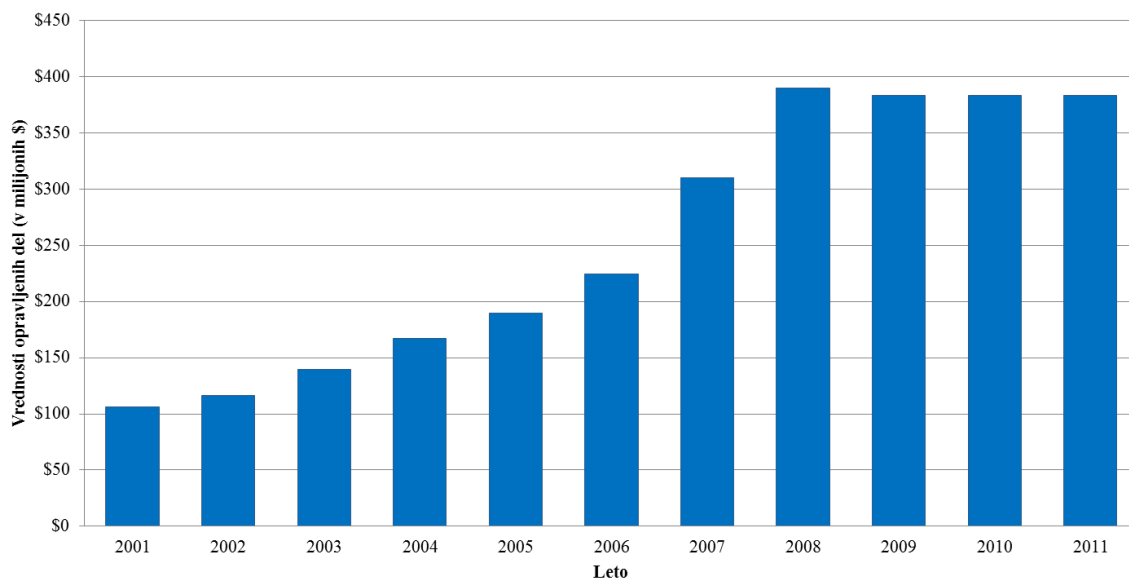
Mednarodno gradbeništvo je pomemben del svetovnega gospodarstva. Mawhinney (2001) opredeli mednarodno gradnjo kot gradnjo, ko družba, rezident v eni državi izvaja gradbena dela v drugi državi. To definicijo potrjuje Gibson, Ivancevich, Donnelly in Konopaske (2003) ter US Department of Commerce (1984). Kljub pomembnosti mednarodnega gradbeništva negotovost in dinamične spremembe, ki smo jim priča na globalnem trgu, predstavljajo resne grožnje mednarodnim izvajalcem. Investitorji pričakujejo od izvajalcev sposobnost izvajanja vseh storitev v fazi projekta ter dostopnost finančnih virov. To od izvajalcev zahteva sposobnost upravljanja vseh dimenzij gradbenih projektov, kot so projektiranje, inženiring in gradnjo. Medtem ko se vse več gradbenih podjetij širi na hitro spreminjajoče se tuje trge, da bi izkoristila poslovne priložnosti, intenziven konkurenčni boj pogosto vodi v prekomerno obremenjenost glede zadovoljevanja kriterijev javnih naročnikov in ostalih investorjev.

Velik obseg gradbeništva po svetu še ne pomeni, da so te priložnosti dostopne tujim izvajalcem. Večino projektov v svetovnem gradbeništvu (približno 80 % celotnega obsega) opravijo majhni lokalni izvajalci, ki gradijo posamezne hiše ali vzdržujejo ceste na majhnih območjih z uporabo zelo tradicionalnih materialov in metod, iz česar sledi, da je samo 20 % celotnega obsega svetovnega gradbeništva potencialno tržno dostopnih za tuja gradbena podjetja (National Research Council, 1988; Han & Diekmann, 2001; ICAK, 2007). Po ENR-jevi statistiki (angl. *Engineering News-Record*, 2011, v nadaljevanju ENR) je celoten obseg gradbenih del na mednarodnih trgih prinesel največjim 225 mednarodnim podjetjem samo 7 % celotnega obsega prihodkov (383,66 milijarde dolarjev v letu 2010). Ker statistika upošteva samo 225 največjih internacionalnih gradbenih podjetij in običajno pokriva 60–70 % celotnih skupnih prihodkov, ki jih na tujem naredijo vsi izvajalci (ICAK, 2007), lahko obseg prihodkov mednarodnega gradbenega trga v grobem ocenimo na 639 milijard dolarjev, kar znaša 11,75 % vseh prihodkov, ki jih ustvari svetovni gradbeni trg (Global Insight, 2010). Ta delež bo postopno narasel na 20 %, saj postajajo zaradi globalizacije domači gradbeni trgi bolj dostopni za tuja podjetja in bolj odprti za tujo konkurenco (Han, Kim & Kim, 2007). Po podatkih Global Insighta (2010) je skupna vrednost gradbenega trga v letu 2010 znašala 5.500 milijard dolarjev, v letu 2019 pa naj bi vrednost prvič prešla 6.000 milijard dolarjev.

Rast obsega mednarodnega gradbeništva dobro ponazarja ENR-jeva letna statistika (Slika 1), iz katere je razvidno, da je 225 največjih mednarodnih izvajalcev v zadnjem desetletju

povečalo prihodke od mednarodnih gradbenih poslov izven meja svojih matičnih držav, s 106,5 milijarde dolarjev leta 2001 so narasli na 383,6 milijarde dolarjev v letu 2011, torej za 360 %. 53,7 % podjetij na lestvici 225 največjih internacionalnih gradbenih podjetij je povečalo svoje prihodke na tujih trgih v letu 2010 (ENR, 2011). Iz Slike 1 je razviden vpliv konjunktura v letih 2005–2008 ter krize in stagnacije v letih 2009–2011.

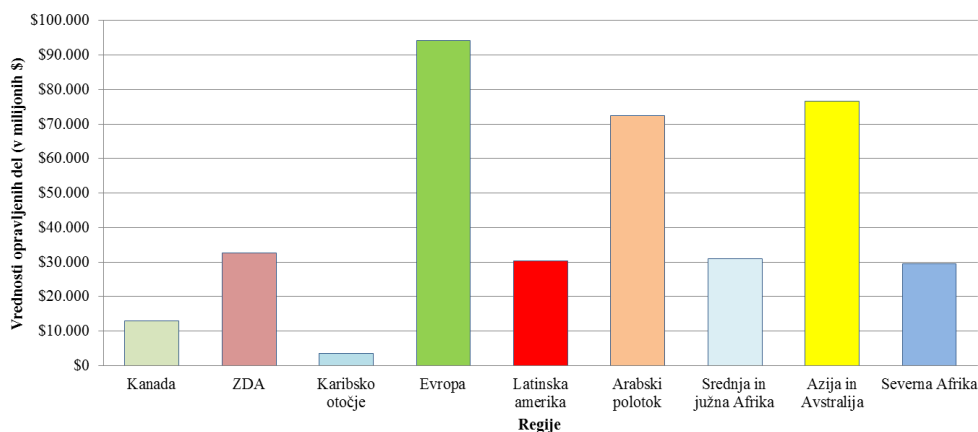
Slika 1: Vrednosti opravljenih gradbenih del na mednarodnih trgih 225 najuspešnejših mednarodnih izvajalcev od leta 2001 do 2011



Vir: *Engineering News-Record, The top 225 international contractors, 2011, str 47.*

Na Sliki 2 je predstavljena tabela iz katere je razvidna vrednost opravljenih del po regijah. Največji tržni delež ima Evropa, sledita Azija in Avstralija in presenetljivo Arabski polotok. V tej regiji je opravljenih 19 % vseh gradbenih del. Naftni kapital je investiral v infrastrukturo, hotelske in ostale turistične nastanitve, kar se odraža v vrednosti vseh del.

Slika 2: Vrednosti opravljenih gradbenih del na mednarodnih trgih 225 največjih mednarodnih podjetij v letu 2011 po regijah



Vir: *Engineering News-Record, The top 225 international contractors, 2011, str 47.*

Skupni izdatki v gradbeništvu so se v letu 2010 začeli povečevati, česar pa glede na vrednost opravljenih del (Slika 1) še ni zaznati (Global Insight, 2011). Ta zamik je pričakovan, saj večji gradbeni projekti trajajo več let in so predvsem v začetni fazi kapitalsko manj obsežni. Porajajoči se trgi, zlasti azijski, bodo po napovedih analitikov priča veliki rasti gradbeništvu.

Aziji kot glavni nosilki rasti bo, zaradi trdnih in kapitalsko močnih finančnih sistemov, ki so se večinoma izognili finančnim krizam razvitega sveta, sledila Južna Amerika. K obetavnim trgom spadajo Azija, Južna Amerika in Bližnji vzhod/Afrika, kjer so bili v letu 2010 in 2011 deležni ekonomske rasti v vseh gradbenih sektorjih. V vzhodni Evropi je prišlo do rasti v infrastrukturnem sektorju, v Severni Ameriki se je pospešila stanovanjska gradnja. Zreli zahodnoevropski trgi bodo začeli rasti najkasneje, v njih se recesija nadaljuje v vseh sektorjih.

Po podatkih Global Insighta (2011) bo med letoma 2009 in 2014 povprečna skupna letna stopnja rasti v svetovnem gradbeništvu znašala 3,5 %. Najvišjo rast bo imela Azija (če izvajamo Japonsko), in sicer bo ta v obdobju 2009–2014 znašala 7,3 %. Južna Amerika bo imela v istem obdobju prav tako trdno rast, ki bo v povprečju znašala 6 %. V zahodni Evropi se bodo izdatki za gradbeništvu začeli povečevati leta 2012, toda dvig ne bo dovolj velik, da bi nadomestili izgube iz obdobja 2009–2011.

3 PROUČEVANJE INTERNACIONALIZACIJE V GRADBENIŠTVU

V tem poglavju se osredotočim na kvalitativno in kvantitativno analizo internacionalizacije v gradbeništvu. Najprej pregledam teorije internacionalizacije v gradbeništvu. Podrobneje analiziram Dunningovo eklektično paradigmo kot najprimernejši model za pojasnjevanje ekonomskih in poslovnih teorij mednarodnih gradbenih podjetij. Da bi lahko odgovoril na tretjo hipotezo, postavljeno v uvodu moram najprej preučiti metode izračuna stopnje internacionalizacij. Kot najprimernejši model za izračun stopnje internacionalizacije izberem model OLI+S, s katerim v praktičnem delu analiziram slovenska gradbena podjetja. Pri širjenju na mednarodne trge se pojavijo spremenljivke, ki niso del domačega trga. Te prednosti, nevarnosti in priložnosti mednarodnega gradbeništvu analiziram v poglavju 3.4. Ob vstopanju na mednarodni trg se večina poslovne literature osredotoča na štiri zadeve: vstopne ovire, izbira trga, čas vstopa in izbira vstopnega načina. Zaradi obsežnosti tematike se osredotočim le na izbiro vstopnega načina in tako predstavim teorijo s katero poskušam v praktičnem delu naloge odgovoriti na drugo hipotezo.

3.1 Teorije internacionalizacije v gradbeništvu

Teorija internacionalizacije kot ločeno področje ekonomskih teorij je bila v preteklih dveh desetletjih deležna velike pozornosti. Do tega je prišlo zaradi hitre rasti multinacionalk po

svetu, zlasti z nedavno hitro globalizacijo novih ekonomskih aktivnosti v informacijski tehnologiji in biotehnologiji.

Zgodovinsko gledano je bil razvoj teorij internacionalizacije povezan s teorijo neposrednih tujih investicij (v nadaljevanju NTI). Teorija NTI se osredotoča na dejavnosti multinacionalnih družb in obravnava vprašanja, zakaj, kje in kako delujejo multinacionalke. V 50. in 60. letih prejšnjega stoletja so bila v središču pozornosti predvsem velika (ameriška) podjetja ter njihove internacionalne aktivnosti. Takšen pristop k preučevanju internacionalizacije imenujemo tudi ekonomski pristop. K tem teorijam internacionalizacije uvrščamo teorijo internalizacije, model transakcijskih stroškov, eklektično paradigmo in teorijo monopolističnih prednosti.

S procesom internacionalizacije so se ukvarjali tudi v Skandinaviji v začetku 70. let. Pristop k proučevanju internacionalizacije njihove šole, imenovane Uppsalska šola proučevanja internacionalizacije, je temeljil na proučevanju dinamike razvoja manjših podjetij. Zaradi takšnih razlik v pristopu k proučevanju internacionalizacije so se razvile nove teorije internacionalizacije. Mednje uvrščamo model internacionalizacije Uppsala (U-model), inovacijske modele internacionalizacije (I-model), mrežni pristop k proučevanju internacionalizacije (mreženje) ter 3P-model internacionalizacije. Večina teh modelov je bila oblikovana na osnovi aktivnosti proizvodnih ali trgovskih podjetij. Iz tega razloga tako niso najbolj uporabni za gradbena podjetja, saj ima le ta posebne značilnosti (Chen, 2009).

O internacionalizaciji v gradbeni industriji so bile opravljene mnoge študije, vključno z naslednjimi: študije o združitvi gradbeništva in trženja v ekonomskem razvoju ter razmerju med gradbenimi dejavnostmi, trženjem in ekonomskim razvojem (Low, 1991a; Low, 1991b; Low, 1995; Low & Rashid, 1993; Crosthwaite, 2000), študije na osnovi ekonomskih teorij ter teorij o tujih neposrednih vlaganjih in internacionalizaciji podjetij v gradbeništvu (Seymour, 1987; Gruneberg & Ive, 2000), študije o konkurenčnih prednostih, marketinških strategijah in vedenju podjetij v različnih državah (Strassmann & Wells, 1988; Levy, 1990; Oz, 2001; Mawhinney, 2001). Najpomembnejša teorija internacionalizacije v gradbeništvu je po mnenju Phenga in Hongbina (2004) Seymourjevo delo (Seymour, 1987), kjer je bil Dunningov eklektični pristop sprejet kot okvir za analizo mednarodne gradbene industrije. Gradbena industrija kot ena najstarejših industrij in verjetno najstarejša internacionalizirana industrija je dober primer za obravnavo v študijah internacionalizacije.

3.2 Model internacionalizacije v gradbeništvu – Dunningova eklektična paradigma

Dunningova eklektična paradigma, ki jo najbolje predstavlja model OLI, lahko služi kot model za pojasnjevanje ekonomskih in poslovnih teorij mednarodnih podjetij, vključno z mednarodnimi gradbenimi podjetji (Dunning, 2000). Dunningova eklektična paradigma se

je prvič pojavila leta 1976 kot eklektična teorija, ki jo je v naslednjih 20 letih Dunning razvil in dodelal. V zadnjem desetletju je paradigma dobila pomembne in številne aplikacije v različnih ekonomskih sektorjih in državah/regijah. V slovenski literaturi se uporablja tudi ime koncept LaLI, vendar sam v nadaljevanju uporabljam naziv koncept OLI. Eklektični pristop pravi, da je prvi pogoj, da začne podjetje razmišljati o mednarodni proizvodnji, izpolnjen takrat, ko se začne zavedati prednosti lastništva (O, angl. *ownership advantage*, La – lastniškospecifične), internalizacije (I, angl. *internationalizational advantage*, I – internalizacijske) lokacije (L, angl. *locational advantage*, L – lokacijskospecifične). Drugi pogoj, ki mora biti izpolnjen, da bi prišlo do NTI, pa je obstoj tržnih pomanjkljivosti, ki so posledica nepopolnih trgov in zaradi katerih podjetje preko trga ne more učinkovito uveljaviti svojih prednosti.

V skladu z eklektično paradigmo začne podjetje o NTI razmišljati šele, ko ima določene prednosti lastništva (O), to so prednosti, ki so značilne le za dotično podjetje oziroma so njegova last. Glede na njihovo naravo pa so lahko oprijemljive ali neoprijemljive. Prve je mogoče učinkovito tržiti preko trga, neoprijemljive pa lahko podjetje maksimalno izkoristi le z internalizacijo. S pomočjo internalizacijskih (I) prednosti si podjetje lažje v celoti prisvaja svoje O – prednosti. Vendar se za internalizacijo odloči le v primeru, da ta predstavlja najboljši način povečanja O – prednosti v tujini. Da bi do mednarodne proizvodnje tudi dejansko prišlo, pa mora podjetje imeti še lokacijske (L) prednosti, to so prednosti, ki jih investitorju nudita tako matična država kot tudi država prejemnica NTI. Konkretno to pomeni, da bo v praksi do NTI prišlo le, če bo podjetje v tujini našlo boljše L – prednosti (naprimer razpoložljivost naravnih virov, cenejša delovna sila, itd.) (Dunning & Dilyard, 1999; Dunning & Archer, 1987).

Obseg in struktura mednarodne proizvodne dejavnosti sta po Dunningu (Dunning & Dilyard, 1999) odvisna od treh skupin dejavnikov:

- obsega in narave O – prednosti investitorja oziroma tega, v kolikšni meri lahko te prednosti v tujini vzdržuje in/ali krepi,
- donosnosti izkoriščanja teh prednosti v obliki NTI v primerjavi z drugimi, alternativnimi oblikami mednarodne dejavnosti podjetja,
- različne razporejenosti OLI – prednosti po državah.

V skladu s paradigmo OLI so spodbude za NTI odvisne od velikosti O – prednosti podjetja v danem trenutku v primerjavi s konkurenti, ki opravljajo dejavnost v tujini. Močnejše so O – prednosti podjetja ene države v primerjavi s prednostmi podjetij drugih držav, močnejša bo spodbuda za internalizacijo trga. S tem se ne strinja Svetličič (1996), ki pravi, da razlika v absolutni višini O – prednosti ne more učinkovito pojasniti NTI med razvitimi državami, pri katerih so razlike v teh prednostih relativno majhne. Meni, da bi bilo motivacijo za NTI bolj smiselno obravnavati z vidika »različnosti oziroma posebnost« O – prednosti.

Torej mora podjetje, v primeru, da želi postati uspešen izvoznik v tujino, najprej razpolagati s podjetniško specifičnimi prednostmi (imeti mora nek nov proizvod, storitev, tehnološko rešitev), zatem mora v tujini najti boljšo lokacijo, kot je tista doma (ugodnejši zakonski okviri, nižji stroški dela itd.), in mora vstopiti na tuji trg (internalizacija, ustanovitev lastne podružnice), v deželo takšnih boljših lokacijsko specifičnih prednosti (Jaklič & Svetličič, 2005). Paradigma nam torej pomaga razumeti, da uspešna mednarodna podjetja nastajajo, ker na domačih tleh razvijejo konkurenčne prednosti (O – prednosti), ki jih lahko prenesejo v določene države (L – prednosti) s pomočjo NTI (I – prednosti).

3.3 Metode izračuna stopnje internacionalizacije gradbenih podjetij

Kljub intenzivnim študijam o mednarodnih podjetjih ostaja merjenje ali ocenjevanje stopnje internacionalizacije pomanjkljivo. Za to obstajajo številni razlogi: zahtevnost procesa internacionalizacije, različna podjetja v različnih državah lahko uporabljajo različne organizacijske strukture in pristope k svojim internacionalnim podjetjem, proces ocenjevanja lahko zapletejo človeški in drugi dejavniki, ki jih ni mogoče kvantificirati. Poleg tega težavo predstavlja tudi nedostopnost ustreznih podatkov.

Navzlic temu so mnoge študije z uporabo različnih pristopov prispevale k odgovoru na nekatera najbolj ključna vprašanja. Buckley in Chapman (1997), Stopford in Dunning (1983) ter Daniels in Bracker (1989) pravijo, da je obseg prodaje ali prihodki v tujini pomemben pokazatelj nivoja vključenosti podjetja v mednarodno poslovanje. To je torej pomemben indeks za ocenjevanje stopnje internacionalizacije podjetja, ki pa ne pokaže vseh vidikov internacionalizacije. Drugi dejavniki, ki vplivajo na internacionalizacijo podjetja, vključujejo denimo učinkovitost (Vernon, 1971), strukturne (Stopford & Wells, 1972) in vedenjske dejavnike (Perlmutter, 1969).

Tong (2000) je predlagal metodologijo, ki vključuje šest dejavnikov, ki jih je možno kvantificirati: vzorec upravljanja mednarodnega poslovanja, finančno upravljanje, marketinško upravljanje, upravljanje s človeškimi viri, strukturo upravljanja in takoimenovani indeks transnacionalnosti, ki ga je leta 2001 sprejela UNCTAD. Indeks transnacionalnosti se izračuna kot povprečje naslednjih treh razmerij multinacionalke: premoženja v tujini glede na celotno premoženje, prodaje v tujini glede na celotno prodajo in zaposlovanja v tujini glede na celotno zaposlovanje, kar služi kot merilo stopnje internacionalizacije (UNCTAD, 2001). Ta indeks razkriva razmerje med aktivnostmi podjetja na domačem in mednarodnem trgu. Višji kot je kvocient njegovih mednarodnih aktivnosti glede na celotne aktivnosti, višji je indeks transnacionalnosti, s tem pa tudi stopnja internacionalizacije. Toda indeks transnacionalnosti je neodvisen od tega, ali aktivnosti podjetja na tujem potekajo v eni ali več tujih državah.

Naslednji koncept merjenja stopnje internacionalizacije podjetja, ki je znan kot indeks razširjenosti omrežja, je oblikoval Vernon (1971). Ta indeks se fokusira na obseg, v

katerem podjetja locirajo svoje aktivnosti v tujih državah in s tem na obseg, v katerem sledijo strategijam geografske diverzifikacije (UNCTAD, 2001). Indeks razširjenosti omrežja ocenjuje celotno razširjenost aktivnosti v smislu razmerja med številom tujih držav, v katerih ima mednarodno podjetje locirane svoje aktivnosti, in številom tujih držav, v katerih bi svoje aktivnosti lahko potencialno lociralo.

3.3.1 Model OLI+S za izračun stopnje internacionalizacije

Vprašanje je, ali se lahko stopnja internacionalizacije podjetja dobro oceni z indeksom transnacionalnosti in indeksom razširjenosti omrežja. Zaradi pomanjkljivosti navedenih modelov, kot sta neupoštevanje števila držav, v katerih podjetje izvaja svoje aktivnosti, pri indeksu transnacionalnosti in neupoštevanje realizacije v tujini pri indeksu razširjenosti omrežja, menim, da je najprimernejši model za izračun stopnje internacionalizacije gradbenih podjetij model OLI+S.

Stopnjo internacionalizacije gradbenega podjetja po metodi OLI+S Pheng in Hongbin (2003) ocenita z naslednjimi faktorji, ki odražajo različne vidike stanja podjetja na področju internacionalizacije:

- Lastniški faktorji: razmerje med mednarodnimi in skupnimi prihodki ($O - IRTR$).
- Lokacijski faktorji: distribucija mednarodnega poslovanja ($L - IBD$), v smislu razmerja med številom držav, v katerih podjetje dela v določenem obdobju, in številom držav, v katerih bi podjetje lahko potencialno delalo.
- Internalizacijski faktorji: struktura upravljanja v tujini ($I - OMS$), v smislu razmerja med številom predstavništev in podružnic v tujini ter številom vseh predstavništev in podružnic.
- Faktor specializiranosti ($S - ISF$): razmerje med številom specializiranih področij, na katerih posluje podjetje, in vsemi desetimi specializiranimi področji, kot jih klasificira ENR (2001), ki torej prinaša oceno njegove vključenosti na različnih specializiranih področjih.

Tako je model OLI+S poskus poenostavitve eklektične paradigme z identificiranjem najbolj relevantnih spremenljivk, ki jih je možno kvantificirati in ki bi odražale lastniške, lokacijske, internalizacijske in specializacijske faktorje v procesu internacionalizacije podjetja (Pheng & Hongbin, 2003). Tako lahko kvantitativno ocenimo proces internacionalizacije in naredimo primerjavo med podjetji. Potrebno je upoštevati, da so druge spremenljivke v eklektični paradigmi, kot jih je Dunning (2000) oblikoval za mednarodna podjetja na splošno in Seymour (1987) za mednarodna gradbena podjetja, v modelu OLI+S namenoma izpuščene zaradi različnih poudarkov glede pomembnosti in težav pri kvantifikaciji določenih spremenljivk.

3.4 Dejavniki internacionalizacije v mednarodnem gradbeništvu

Obstaja več dejavnikov, ki vplivajo na to, da gradbena podjetja širijo svoj posel na mednarodne trge. K odločitvi za internacionalizacijo spadajo:

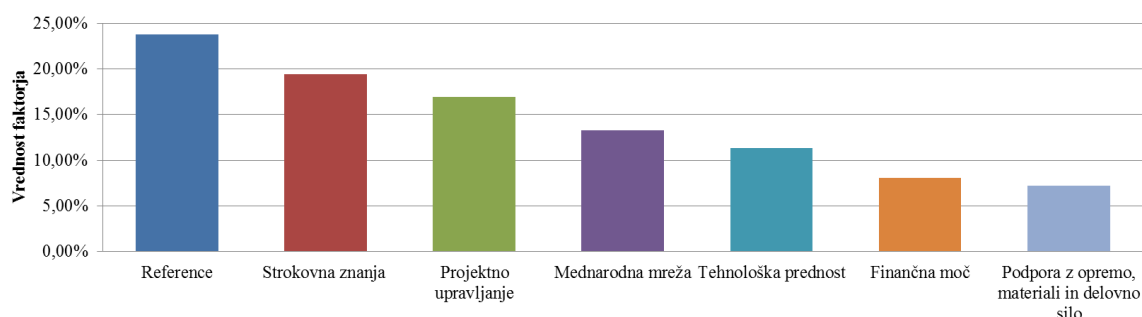
- stagniranje domačih trgov,
- zmanjšanje tveganj zaradi diverzifikacije na nove trge,
- konkurenčna uporaba virov in
- izkoriščanje priložnosti, ki jih ponuja globalna ekonomija.

Vendar pa je mednarodno gradbeništvu veliko bolj tvegano kot gradbeništvu na domačem trgu. Na kompleksno mednarodno okolje vplivajo raznolike spremenljivke, ki niso del domačega trga in ustvarjajo tveganja, ki se v pogojih domačega trga nikoli ne pojavijo. Pri tej odločitvi je treba premisliti o spremenljivkah, ki vplivajo na učinkovitost gradbenih podjetij na tujih trgih. Poleg tega je treba dobro razumeti nevarnosti in priložnosti, povezane s ciljnimi državami (Hastak & Shaked, 2000). V nadaljevanju analiziram prednosti, nevarnosti ter priložnosti gradbenih podjetij, povezane z mednarodnim gradbeništvom. Ob tem sledim članku Gunhan in Arditi (2005). Avtorja izvedeta anketo med 54 amerišskimi gradbenimi podjetji, ki so bila na ENR-jevi lestvici 225 največjih mednarodnih izvajalcev z vsaj 10 milijonov ameriških dolarjev prihodkov na mednarodnih trgih. Iz te ankete lahko razberemo vpliv posameznih dejavnikov na poslovanje mednarodnih gradbenih podjetij.

3.4.1 Prednosti gradbenih podjetij na mednarodnih trgih

Gunhan in Arditi (2005) identificirata naslednje prednosti gradbenih podjetij na mednarodnih trgih: sposobnost vodenja projektov, finančna moč, strokovna znanja, mednarodna mreža, podpora z opremo/materiali/delovno silo, reference in tehnološke prednosti. Porazdelitev je predstavljena na Sliki 3.

Slika 3: Prednosti gradbenih podjetij na mednarodnih trgih



Vir: Gunhan in Arditi, Factors affecting international construction, 2005, str. 275-277.

3.4.1.1 Reference

Najpomembnejša prednost mednarodnega gradbenega podjetja so reference. Za podjetja z mnogimi referencami velja, da imajo konkurenčno prednost. Izkušeno podjetje ima pripravljeno rešitev tehničnega problema, saj se je s podobnim problemom že ukvarjalo v preteklosti. Takrat se je pokazalo, da ima organizacijo, tehnično znanje in izkušnje za uspešno soočenje s tehničnimi izzivi, do katerih lahko pride med izvajanjem gradbenega projekta. Reference so najpomembnejše pri izvajanju specialnega inženiringa, projektnem upravljanju in velikih projektih. Pretekle izkušnje v obliki referenčnih objektov vzpostavljajo dobro ime podjetja in zagotavljajo pogoje za aktivno vstopno strategijo. Ker nekatera gradbena podjetja razmišljajo o prvem širjenju na mednarodne trge in tudi na domačem trgu niso izvajala večjih projektov, je pričakovati, da jim primanjkuje preteklih referenc in izkušenj. Podjetje s pomanjkanjem referenc si mora poiskati strateškega partnerja s potrebnimi referencami (Quak, 1991). Gledano v celoti, je podjetje z močnimi referencami v boljšem položaju pri trženju svoje strokovnosti potencialnim mednarodnim investitorjem in ponudbenim partnerjem.

3.4.1.2 Strokovna znanja

Specializirane tehnologije omogočajo manjšim podjetjem, da najdejo tržno nišo na mednarodnem trgu s potegovanjem za opravljanje specialnih podizvajalskih del ali delovanjem kot konzorcijski partner (Quak, 1991). Vzpostavljanje novih tehnologij je način pridobivanja dela v okolju, kjer je lahko zaradi nižjih stroškov v prednosti lokalno gradbeno podjetje. Usmeriti se je treba v energijsko varčno gradnjo in druga specialna znanja. Za izvedbo večjih in kompleksnejših projektov gradnje infrastrukture in objektov, ki morajo biti dokončani v roku in s predvidenimi sredstvi, je treba uporabljati sodobne metode upravljanja projektov. Rezultati ankete avtorjev Strassmanna in Wellsa (1988) kažejo, da je posedovanje strokovnih znanj lahko ena glavnih prednosti podjetja, ki išče priložnosti na mednarodnih trgih.

3.4.1.3 Projektno upravljanje

Strassmann in Wells (1988) trdita, da je glavna konkurenčna prednost ameriških gradbenih podjetij učinkovito projektno upravljanje. Mednarodni projekti so lahko zelo kompleksni. Sem spadajo deljena lastništva, zapleteni finančni pogoji in različne politične ideologije. Te projekte je težje upravljati kot domače, saj vključujejo številnejša tveganja in so manj predvidljivi. Znanja potrebna za njihovo uresničitev, zelo pogosto zahtevajo nov tip projektnega menedžerja, ki je tako tehnik kot poslovec.

3.4.1.4 Mednarodna mreža

Mednarodna marketinška mreža zagotavlja podjetju informacije o tehnologiji, prihodnjih projektih, kupcih, potencialnih konkurentih in potencialnih partnerjih. Te informacije

omogočajo gradbenemu podjetju oblikovanje ustrezne konkurenčne strategije. Formalna ali neformalna povezava z lokalnim gradbenim podjetjem, finančnimi institucijami, ki financirajo projekte v tujini, lokalnimi vladnimi agencijami, pristojnimi za gradbene investicije, lahko prinese pomembne informacije. Gradbena podjetja, ki jih zanimajo tuji trgi, lahko sodelujejo na poslovnih konferencah na tujem, v okviru katerih navezujejo mednarodne stike. Te poslovne konference v Sloveniji organizirata GZS in Vlada RS. Gradbena podjetja lahko stopijo v stik tudi s sorodnimi negradbenimi podjetji iz domače države z namenom gradnje v tujini. Investitorji, ki so bili pred tem zadovoljni s sodelovanjem z določenim izvajalcem na svojem domačem trgu, lahko izkažejo zanimanje, da tega izvajalca prednostno vključijo v razvoj svojega poslovanja na tujem. Iz tega sledi, da učinkovita marketinška mreža ne bi smela vključevati zgolj tujih investorjev, ampak tudi domače, ki jih zanima investiranje in/ali gradnja v tujini.

3.4.1.5 Tehnološka prednost

Tehnološka prednost je opredeljena z obsegom znanja in strokovnosti, ki se uporabljata v tehnično zahtevnih projektih. Povpraševanje po zahtevnih projektih, na primer gradnji kemičnih tovarn, rafinerij nafte, elektrarn in industrijskih kompleksov, na mednarodnem trgu poudarja potrebo po zahtevni tehnologiji (Neo, 1976).

Tehnologija je pogosto eno najučinkovitejših orožij, ki omogoča gradbenemu podjetju prodreti na tuje trge. To še posebej velja za projekte v razvitih državah, kjer je nujno potrebno imeti najboljšo in najnovejšo tehnologijo. V manj razvite države nove tehnologije pripeljejo podjetja iz razvitih držav, kjer se daje večji poudarek raziskavam in razvoju. Posedovanje naprednih tehnologij je prednost na mednarodnem trgu, o čemer priča velik tržni delež podjetij s sedežem v razvitih državah.

3.4.1.6 Finančna moč

Kot ugotovita Gunhan in Arditi (2005), je finančna moč ena od pomembnejših prednosti podjetja v mednarodnem gradbeništvu. Tako lahko nase prevzame večja tveganja, ki jih prinašajo večji in zahtevnejši mednarodni projekti. Med investitorji in dobavitelji uživa večjo kredibilnost in ugled in ima zato večjo pogajalsko moč. Warszawski (1996) pravi, da je zaradi teh razlogov finančna moč podjetja pomembna strateška prednost. Sposobnost zagotavljanja financiranja projektov pri potencialnih investitorjih pogosto odloča, kateri mednarodni izvajalec bo dobil posel, pri čemer je prvi pogoj za financiranje pri finančnih institucijah in bankah ustrezna bilanca poslovanja.

3.4.1.7 Podpora z opremo, materiali in delovno silo

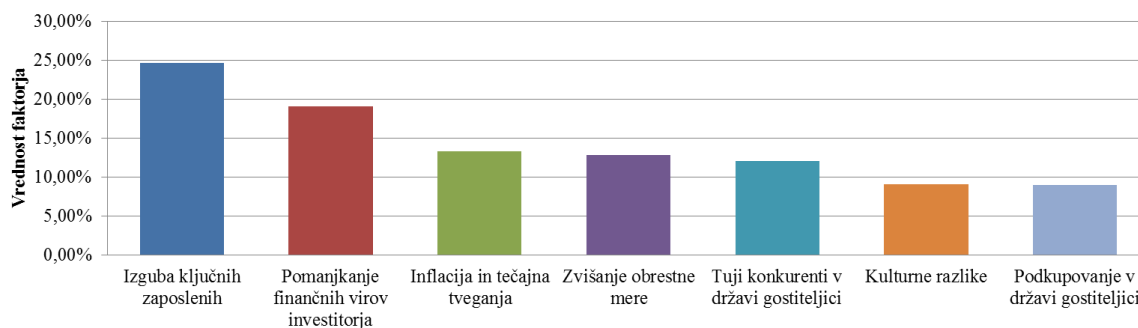
Izvajalčeve kapacitete glede usposobljene delovne sile, opreme in gradbišča predstavljajo pomemben faktor pri oceni potencialnih ponudnikov v mednarodnem gradbeništvu (Neo, 1976). Večina gradbenih podjetij, ki delujejo v tujini, se z opremo in materiali oskrbuje na

lokalnih trgov. Podobno velja za zaposlene; medtem ko so ključni uslužbenci na projektu zaposleni v matičnem podjetju in začasno bivajo v državi gostiteljici.

3.4.2 Grožnje, povezane z mednarodnim gradbeništvo

Vključitev tujih trgov v portfelj podjetja s seboj prinese določen element tveganja in negotovosti. Delovanje v tujini predstavlja zelo resna tveganja, kot so poslovna tveganja, valutna tveganja in investicijska tveganja (McConville, 1996). Projektno financiranje mednarodnih gradbenih projektov prinaša tudi tveganja, povezana z dokončanjem, politična in pravna tveganja. Verjetne grožnje med drugim so: tečajna tveganja, zvišanja obrestne mere, pomanjkanje finančnih virov, podkupovanje v državi gostiteljici, tuji konkurenti v državi gostiteljici, kulturne razlike in izguba ključnih zaposlenih (Slika 4).

Slika 4: Grožnje gradbenim podjetjem na mednarodnih trgih



Vir: Gunhan in Arditi, *Factors affecting international construction*, 2005, str. 277-279.

3.4.2.1 Izguba ključnih zaposlenih

Izguba izkušenega in sposobnega kadra je najpomembnejša grožnja, povezana z mednarodnim gradbeništvo. Z izgubo kadra so mišljeni upokožitev, prestop v konkurenčno podjetje ter druge odpovedi pogodbe o delu. Zaposleni podjetja so najpomembnejši vir v konkurenčnem okolju in ključ do njegovega uspeha. Zaposleni v gradbenem podjetju opravljajo dve različni vrsti nalog. Naloge s tehnološko vsebino so projektno načrtovanje, vodenje del, izdelava tehnoloških načrtov in priprava dela ter nadzor. Naloge s poslovno vsebino so finančno upravljanje, marketing, računovodstvo, nabava produktov in storitev.

Poleg teh faktorjev zahteva mednarodno gradbeništvo dodatne sposobnosti, kot so znanje tujega jezika, poznavanje regije in sposobnost prilagajanja tujim kulturam. Pri širjenju na mednarodne trge je kadrovsko načrtovanje eden ključnih elementov strateškega načrtovanja. Izguba sposobnih ključnih zaposlenih, zadolženih za posebne naloge na tujem, lahko ovira komunikacijo z lokalnimi entitetami, zaostri trk kultur, privede do napačnega razumevanja prisotnih tveganj in posledično negativno vpliva na projekt.

3.4.2.2 Pomanjkanje finančnih virov investitorja ter zvišanje obrestnih mer

Tu gre za pomanjkanje kapitala in finančnih sredstev investitorjev za financiranje gradnje. Gradbeni projekti se lahko financirajo iz različnih virov, kot so Svetovna banka, nacionalne vlade, lokalne oblasti in javne korporacije. Financiranje pa lahko zagotovijo tudi zasebna podjetja ali posamezniki (Cox, 1982). Trend se je začel v 70. letih prejšnjega stoletja v državah z omejenimi finančnimi viri. Tudi Svetovna banka in njene podružnične razvojne banke nimajo dovolj denarja za celovito financiranje vseh projektov. Tako financiranje zagotavljajo tudi izvozno–uvozne banke različnih razvitih držav z dodatnim financiranjem nekaterih projektov, in sicer pod pogojem, da posel dobi podjetje iz države, v kateri ima sedež banka, ki prispeva finančna sredstva. V zadnjem času so bile k financiranju pozvane še komercialne banke. Sposobnost zagotovitve visokih kreditov z nizko obrestno mero pri finančnih institucijah za financiranje velikih projektov v tujini je zdaj postala pomemben del mednarodnega gradbeništva.

3.4.2.3 Inflacija in tečajna tveganja

Poslovanje na mednarodnih trgih vključuje pogost prenos finančnih sredstev med državami. Obvladovanje tveganj, povezanih z nihanjem valute, je zelo pomembno za gradbena podjetja iz razvitih držav, ki delujejo v državah v razvoju. Možna posledica padanja vrednosti lokalne valute v državi v razvoju je povečanje stroškov uvoženih materialov, gradbišča in opreme, kar zmanjšuje pričakovani dobiček.

3.4.2.4 Tuji konkurenti v državi gostiteljici

Tuji konkurenti v državah gostiteljicah so potencialna grožnja podjetjem, ki vstopajo na mednarodni trg. V zadnjih 10–15 letih se je konkurenca v mednarodnem gradbeništvu zelo povečala, saj so se pojavili novi izvajalci iz manj razvitih držav, poleg tega pa se je na glavnih trgih zmanjšal obseg dela. V spremenjenem okolju se mednarodni izvajalci soočajo s kompleksno situacijo, v kateri je uspeh samo delno odvisen od cenovne konkurenčnosti, kajti odločilnejši postajajo drugi faktorji, ki oblikujejo produkt (Seymour, 1987). Korejska podjetja so izbrala strategijo vodenja stroškov in dosegla velik prodor na bližnjevzhodni trg z agresivnim krčenjem stroškov pri delovno intenzivnih infrastrukturnih projektih. Kitajska podjetja z ogromnimi viri usposobljene delovne sile so prav tako primer strategije, osredotočene na stroške (Miles, 1995). Sodelovanje novih izvajalcev, zlasti iz držav v razvoju, lahko vpliva na mednarodno konkurenco. Poleg novih vstopnikov iz manj razvitih držav so ameriška in evropska podjetja vedno glavni konkurenti.

3.4.2.5 Kulturne razlike

Poslovanje v tujini zahteva sodelovanje z ljudmi ter njihovimi organizacijami, ki se razvijajo v drugačnih kulturnih okoljih. Vrednote, ki so pomembne za eno skupino ljudi, lahko drugi ne pomenijo veliko. Težave, s katerimi so podjetja soočena pri mednarodnih

projektih so pogosto plod razlik med kulturo tujega izvajalca in kulturo drugih akterjev (lastnikov, podizvajalcev, dobaviteljev materialov itd.) v državi gostiteljici. Kangari in Lucas (1997) priporočata, da se pomen medkulturnih odnosov dobro preuči še pred prevzemom projekta na tujem trgu.

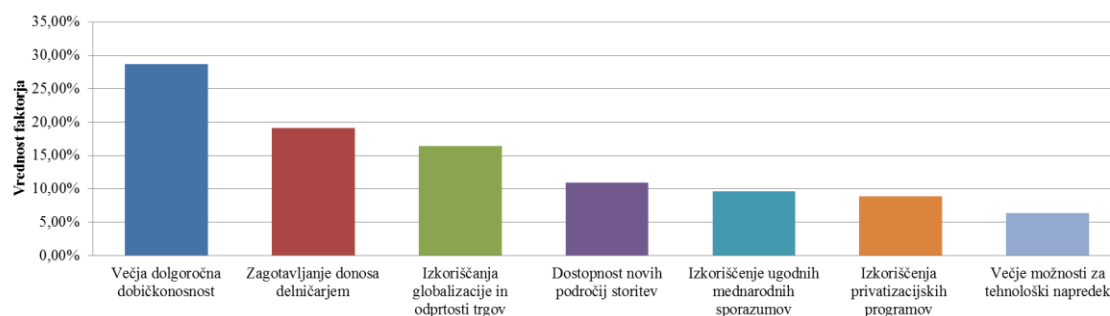
3.4.2.6 Podkupovanje v državi gostiteljici

V mnogih študijah zasledimo poročila in javne obtožbe etično spornih praks v tujih državah. Podkupnine so lahko, kljub njihovi nelegalnosti, običajne v mnogih državah gostiteljicah. Medtem ko se korupcija (vsaj v teoriji) v razvitem svetu ni tolerirala, pa je bilo to stališče drugačno, ko je šlo za poslovanje izven domačega trga. Vrsto let so številne vlade opravičevale podkupovanje, ki so ga izvajale mednarodne podružnice podjetij, ki so podkupile lokalne uradnike s ciljem pridobitve mednarodnih projektov, navzlic temu, da so doma tako početje prepovedovale. Korupcijo in podkupovanje se zdaj jasneje prepozna kot kriminalno dejavnost in gradbena podjetja po vsem svetu so se prisiljena izogibati takšnim praksam, sicer jih lahko doletijo sodne preiskave (Mawhinney, 2001).

3.4.3 Priložnosti, povezane z mednarodnim gradbeništvom

Medtem ko globalna ekonomija po eni strani sooča gradbena podjetja z grožnjami njihovemu preživetju, pa jim po drugi strani predstavlja priložnosti za rast in dobičke. K priložnostim spadajo: priložnosti za izkoriščenje globalizacije in odprtosti trgov, dostopnost novih področij storitev, večja dolgoročna dobičkonosnost, priložnosti za izkoriščenje privatizacijskih programov v razvijajočih se gospodarstvih, priložnosti za izkoriščenje ugodnih mednarodnih sporazumov, zagotavljanje donosa delničarjem ter priložnosti za doseganje tehnološkega napredka. Iz Slike 5 je razvidna porazdelitev groženj povezanih z mednarodnim gradbeništvom po analizi, ki sta jo opravila Gunhan in Arditi (2005) in ki jo povzemam v nadaljevanju.

Slika 5: Priložnosti gradbenih podjetij na mednarodnih trgih



Vir: Gunhan in Arditi, Factors affecting international construction, 2005, str. 279-280.

3.4.3.1 Večja dolgoročna dobičkonosnost

Najpomembnejša priložnost, ki jo imajo podjetja v mednarodnem gradbeništvu, je večja dolgoročna dobičkonosnost. Podjetja lahko izkoriščajo tržne viške na enem trgu, medtem

ko se na drugem soočajo s padcem povpraševanja. Širjenje aktivnosti podjetja na tuje trge pomeni, da nekateri trgi v tujini ponujajo priložnosti, ko je povpraševanje na domačem trgu v upadu. Širjenje na mednarodni trg se torej zdi dober način za izognitev padcu povpraševanja v državi (domači ali tuji) in povečanje dolgoročne dobičkonosnosti. Ta rezultat se povsem sklada z ugotovitvami Crosthwaita (1998).

3.4.3.2 Zagotavljanje donosa delničarjev

Druga najpomembnejša priložnost je sposobnost zagotavljanja donosa delničarjem. Ofenzivna strategija, ki so jo prevzela vodilna gradbena podjetja, pomeni delovanje v več kot dveh državah, tako da se lahko učinke recesije v eni državi nadomesti z obdobji razcveta posla v drugih. Izvajalec, ki se zanima za več tržnih okolij, je sposoben učinkovitejše zaščite delničarjev pred neugodnimi pogoji poslovanja na enem geografskem območju (Neo, 1976).

3.4.3.3 Sposobnost izkoriščanja globalizacije in odprtosti trgov

Spoznavanje prednosti odprtih trgov nenehno spremlja vse večja intenzivnost globalne konkurence. Medtem, ko globalizacija po eni strani zastruje konkurenco znotraj geografskih meja, po drugi strani omogoča vse boljši dostop na zunanje trge, ki so bili prej nedostopni. Rast multinacionalnih podjetij je pomemben faktor internacionalizacije gradbeništva, kajti ta podjetja investirajo milijarde dolarjev v delovanje na tujem. Velik del teh investicij je povezan z gradbenimi projekti. Multinacionalke pogosto uporabijo ista gradbena podjetja, ki so izvajala projekte na njihovem domačem trgu (Mawhinney, 2001).

3.4.3.4 Dostopnost novih področij storitev

Globalna ekonomija prinaša velike priložnosti za širjenje gradbenih storitev, kar je posledica vse večjega povpraševanja po proizvodnih kapacitetah (avtomobilskih tovarnah, tovarnah za proizvodnjo elektronike), elektro objektih (hidroelektrarnah, daljnovodih), objektih za vodooskrbo (jezovih, rezervoarjih, objektih za desalinizacijo in prenos vode, objektih za predelavo industrijskih odpadkov), čistilnih napravah (obratih za čiščenje odpadnih voda, obratih za predelavo industrijskih odpadkov), objektih za industrijsko predelavo (jeklarnah, rafinerijah nafte, obratih za predelavo hrane) in infrastrukturnih objektih (letališčih, mostovih, cestah, prekopih, pristaniških nasipih). Investicije v infrastrukturo, elektro objekte in proizvodne kapacitete so predpogoj za ekonomsko rast (Ramcharan, 1998). Za glavne trge v tranzicijskih ekonomijah vzhodne Evrope ter latinskoameriških, azijskih in afriških državah v razvoju so značilne intenzivne investicije v infrastrukturo, elektro objekte in proizvodne kapacitete, kar ustvarja velike priložnosti za mednarodna gradbena podjetja.

3.4.3.5 Priložnosti za izkoriščanje ugodnih mednarodnih sporazumov

Globalizacija ter bilateralni in multilateralni sporazumi o prosti trgovini so privedli do povečanja priložnosti za gradbena podjetja po svetu. Razvoj v srednji in vzhodni Evropi ter državah na območju nekdanje Sovjetske zveze (v nadaljevanju SZ), porajajoči se trgi v Aziji in državah v razvoju, pa tudi spremembe v EU so temeljito spremenili strukturo gradbene industrije (Hastak & Shaked, 2000). Z oblikovanjem območij proste trgovine se je povečal obseg gradbenih del in gradbeno industrijo spodbudil k internacionalizaciji poslovanja.

3.4.3.6 Sposobnost izkoriščanja privatizacijskih programov v državah v razvoju

S privatizacijo se državna lastnina prenese v roke zasebnikov, pogosto s prodajo državnega premoženja na javni dražbi. Zunanji investitor je pomemben element privatizacijskih prizadevanj. Posebej v državah v razvoju je raven dostopnega kapitala običajno nezadostna, da bi sprožila želeno stopnjo širjenja na trgu, zato so te ekonomije pogosto odvisne od tujih investicij, ki podpirajo in vzdržujejo program privatizacije (Miller, 2000). Iz tega sledi, da privatizacija ustvarja priložnosti za gradbena podjetja, da prevzamejo projekte v drugih državah, kar velja ne le za lokalne lastnike, ampak tudi za tuje lastnike ali multinacionalke.

3.4.3.7 Večje možnosti za tehnološki napredek

Prevzemanje in sposobnost uporabe naprednih tehnologij je posebnega pomena v mednarodnem gradbeništvu (Quak, 1991). Skupna podjetja ali zavezništva so lahko dobra rešitev, ki omogoča gradbenim podjetjem dostop do specializirane tehnologije, povečanje njihovega tehnološkega znanja in razvoj novih tehničnih področij.

3.5 Načini in strategije vstopa gradbenih podjetij na tuje trge

Po prepričanju Ashley-a in Boner-ja (1987), Abdul-Aziza (1995) in Ofori-ja (1996) velja, da je delovanje mednarodnega gradbenega izvajalca v tujini specifično glede na projekt. Pisarne in ključno osebje so mobilizirani in vzpostavljeni pred gradnjo, po zaključku projekta pa se pisarne zaprejo in osebje umakne. Ob vključenosti v več projektov v eni državi in daljšem obdobju lahko projektne pisarne postanejo stalnejše ter na neki točki dobijo vlogo podružnične pisarne podjetja. Vendar se stalnost ne odrazi vedno v ustanovitvi podružnice v popolni lasti podjetja, kar je značilno za tipično mednarodno podjetje.

Obstoječe znanje o načinih vstopa se je večinoma pridobilo v proizvodnem sektorju. Ker pa ima gradbeni sektor svoje značilnosti, ki ne dopuščajo neposrednega prenosa konceptov in teorij, uporabnih v proizvodnem sektorju, je potrebno prilagoditi to znanje ter razviti nove koncepte in okvire, ki bodo ustrezali posebnim značilnostim gradbenega sektorja.

Poleg tega gradbena industrija temelji na projektnem delu in posledično vključuje nekatere zanjo značilne pogodbene oblike za vstop na trg., kot so oblika projektnega financiranja, imenovana BOT–pristop (angl. *Build–Operate–Transfer*, slo. Izgradi–Upravljalj–Prenesi) ter ostale oblike projektnega financiranja.

V nadaljevanju najprej predstavim razlike med trajnim in mobilnim vstopom, nato pa še podrobneje obravnavam pravne oblike vstopnih metod za gradbena podjetja.

3.5.1 Trajni in mobilni vstop

Stalni in mobilni vstop lahko razlikujemo po tem, ali ima podjetje vstopnik lastništvo ali pravice v stalni organizaciji (to je samostojnem podjetju, skupnem podjetju, podružnični pisarni/podjetju ali zastopniški pisarni) ter je strateško zavezano k dolgoročnemu razvoju lokalnega posla na gostiteljskem trgu, ki mu zagotavlja ustrezne podporne dejavnosti. To pomeni, da bo kljub morebitnemu zmanjšanju obsega poslovanja na tem trgu stalni vstopnik ostal navzoč in izvajal podporne dejavnosti, na primer razvoj posla in upravljanje s človeškimi viri, medtem ko bo vstopnik, ki uporablja mobilni vstop, prenehal s podpornimi dejavnostmi, odpustil lokalne zaposlene in zapustil trg. Če ima vstopno podjetje dovolj dela in sklene večletne pogodbe za neprekinjeno izvajanje poslov na tujem trgu, a ostaja pri uporabi pogodbenih osnovnih načinov vstopa (naprimer projekt samostojnega podjetja, projekt skupnega podjetja, lokalni zastopnik, vse oblike javno–zasebnega partnerstva – PPP/PFI/BOT), se to še vedno šteje za mobilni vstop. Kadar se trend na trgu obrne, se vstopnik zelo verjetno umakne s trga. Čeprav projekt javno–zasebnega partnerstva zajema dolgoročno obdobje (pogosto od 10 do 30 let), se projektno podjetje ustanovi za izvajanje specifičnega projekta, ne z namenom razvoja lokalnega podjetja. Poleg tega so vstopniku na voljo različne pravne in finančne poti, ki mu omogočajo, da kadarkoli izstopi iz projekta, zato je tovrstni projekt uvrščen v način mobilnega vstopa (Chen, 2008). Med stalnim in mobilnim vstopom obstaja še nekaj drugih razlik. Pri stalnem vstopu, denimo, vstopnik teži k zaposlovanju lokalnega kadra ter se osredotoča na lokalne projekte. Pri mobilnem vstopu se na tuje pošlje več delavcev iz domače države; po navadi gre za sodelovanje v velikih mednarodnih projektih (naprimer projektih Svetovne banke ali tehnično zahtevnih projektih, ki jih država gostiteljica ne more izpeljati sama).

Če torej vstopnik ustanovi začasno organizacijo s statusom pravne osebe za izvajanje specifičnega projekta (ali skupine projektov), pri čemer ni usmerjen k ohranitvi rasti na trgu države gostiteljice, uporablja način mobilnega vstopa (Chen, 2008). Dejstvo je, da danes večina pomembnih gradbenih trgov zahteva od tujih izvajalcev, da imajo status lokalne pravne osebe, sicer ne morejo izvajati gradbenih poslov.

Tako stalni kot tudi mobilni vstop imata svoje prednosti in slabosti. Stalni vstop na splošno zahteva več virov, vključuje večje naložbeno tveganje in je manj fleksibilen od mobilnega

vstopa (Chen, 2005). Te razlike in strateški učinki tvorijo podlago za izbiranje med njima. Sprememba vstopnega načina običajno pomeni prerazporeditev velike količine virov in lahko vzame veliko časa, zato to ni lahka odločitev. Toda dejstvo je, da prehodi med mobilnim in stalnim vstopom niso nič nenavadnega. Izvajalec lahko, denimo, na začetku na trgu določene države uporabi način mobilnega vstopa. Nato s pridobivanjem lokalnega znanja in širjenjem poslovnih omrežij oziroma izboljšanjem okolja za lokalne investicije preide na način stalnega vstopa. Znano je tudi nasprotno zaporedje. Izvajalec na privlačnem tujem trgu ustanovi podružnično podjetje z dolgoročno strateško perspektivo, vendar ga lahko kasneje, ko ugotovi, da je težko doseči stabilen portfelj prodaje, ukine in namesto tega izvaja lokalne posle iz matičnega podjetja (Chen, 2008).

Na podlagi analize ankete med slovenskimi gradbenimi podjetji in razgovora v Primorju d.d. ugotavljam, da podjetja raje uporabljajo trajni kot mobilni vstop, ko so prisotne velike kulturne razlike in močna konkurenca ter sta jezikovna bližina in omejitev vstopa manj pomembni. Trajni vstop uporabljajo, da pridobijo znanja, nove lokalne zmogljivosti in vzpostavijo mreže v državi gostiteljici.

3.5.2 Pravne oblike vstopnih metod za gradbena podjetja

Nekateri izvajalci za uresničevanje ciljnih projektov ustanovijo skupno podjetje, spet drugi ustanovijo podružnico v celotni lasti. Tako lahko gre za začasno pravno osebo, ustanovljeno samo za en specifičen projekt, ali pa za stalno organizacijo, ki tudi ob pomanjkanju dela zadrži svoj kader in fizična sredstva ter si prizadeva za pridobitev novih projektov. Ta razlika pri pravni ali funkcionalni dimenziji je lahko odvisna od strateške perspektive vstopnikov v zvezi s ciljnim trgom ter njihovega notranjega in zunanjega okolja v času vstopa.

Glede na to, ali je zanje značilen sodelovalni ali konkurenčni odnos med vstopniki in drugimi strankami, lahko načine vstopa na trg razdelimo na sodelovalne in konkurenčne (Tabela 1).

Tabela 1: Vstopne metode na tuje trge

Sodelovalne metode	Konkurenčne metode
Strateško zavezništvo	Hčerinska družba v tuji državi
BOT – Build operate transfer	Lastna podružnica
Korporacijska skupna vlaganja	Predstavništvo
Licenciranje	
Lokalni agent	
Pogodbena skupna vlaganja	

3.5.2.1 Strateška zavezništva

Strateško zavezništvo (angl. *strategic alliance*) pomeni dolgoročno sodelovanje dveh ali več podjetij s komplementarnimi viri, ki so oblikovala lastniški ali nelastniški odnos, da bi dosegla skupen cilj, ki je posameznemu podjetju nedosegljiv. Strateška zavezništva so oblika nekapitalskih skupnih vlaganj in jih lahko opredelimo kot zvezo med podjetji, pogosto prejšnjimi tekmeci, v katerih združene moči partnerjev omogočajo ustvarjanje boljšega položaja na globalnih trgih (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003). Ureditev je običajno formalna, vendar je lahko po potrebi zelo fleksibilna in obsega le specifične vire vsakega posameznega podjetja, potrebne za hiter odziv na tržne priložnosti. Glede na položaje partnerjev v dobavni verigi je strateško zavezništvo lahko bodisi horizontalno, ko so vsi partnerji na isti ravni (naprimer med izvajalci), bodisi vertikalno, ko so partnerji na različnih ravneh (naprimer med lastnikom in izvajalcem). Udeleženec, ki vstopa v strateško zavezništvo, ga lahko tvori z lokalnimi podjetji, podjetji iz druge države ali podjetji iz svoje države.

V okviru strateškega zavezništva se partnerji strinjajo glede delitve sredstev, tehnologije, dobička, delovnih mest in glede tega, da bodo dolgoročno dopolnjevali potrebe drug drugega. Za razliko od podjetja s skupnimi vlaganji strateško zavezništvo ne vključuje hčerinskega podjetja, podružnic ali partnerstva, pri čemer zaposleni običajno ostanejo navezani na matično organizacijo. Strateško zavezništvo temelji na dolgoročnem sodelovanju ali na skupini projektov ter se razlikuje od projekta s skupnimi vlaganji, ki se ga uporablja zgolj za določen projekt ali projekte. Na splošno velja, da lahko strateško zavezništvo pomaga udeležencem zmanjšati naložbena tveganja, deliti tehnologijo, izboljšati učinkovitost, izboljšati globalno mobilnost in krepiti globalno konkurenčnost. Razlogi, da tuje podjetje oblikuje strateško zavezništvo s tujim podjetjem, običajno vključujejo delitev tveganja, uporabo skupnih virov, zaščito premoženja in sposobnost za hiter odziv na spremembe na trgu (Tse, Pan & Au, 1997).

Zavezništvo z lokalnim partnerjem lahko pomaga pri pridobitvi gradbenega dovoljenja in pridobivanju informacij o lokalnih načinih gradnje ter tržnih razmerah, kot so razpoložljivost delovne sile in informacije o konkurenci (Badger & Mulligan, 1995). V splošnem obstajajo štiri stopnje pri procesu oblikovanja strateškega zavezništva (Pietroforte, 1997):

- preučevanje sposobnosti in ocenjevanje,
- začetek oblikovanja,
- pogajanja o pogojih zavezništva, kar je včasih opredeljeno v pogodbi, sporazumu ali s podpisom memoranduma o razumevanju, ter
- upravljanje in krepitev zavezništva.

Pomembno je omeniti, da se lahko zaporedje med prvim in drugim korakom v tem procesu zamenja. Strateško zavezništvo ne vodi neposredno do izvajanja del, vendar lahko olajša morebitno delo na projektu ali pa sproži druge oblike vstopa na trg, kot so projekti s skupnimi vlaganji, licenciranje in BOT–projekti kot oblika projektnega financiranja oziroma projekti s skupnimi kapitalskimi vlaganji. Strateško zavezništvo se vedno uporablja v povezavi z vsaj še eno obliko vstopa na trg, kot je licenciranje in podjetje s skupnim vlaganjem, ki omogoča vstop na trg. Strateška zavezništva se ne uporabljajo zgolj za vstop na trg v določeni državi, ampak tudi za vstop v širok spekter trgov in včasih pri nižnjih trgih oziroma za izbrane skupine trga.

3.5.2.2 BOT–pristop (angl. *Build–Operate–Transfer*, slo. Izgradi–Upravlja–Prenesi)

BOT–model je temeljna in najbolj pogosta oblika projektnega financiranja, kjer zasebni sektor prevzame pobudo zagotavljanja infrastrukturnih storitev ter financiranja infrastrukturnih naložb. Koncesionar na podlagi sklenjene pogodbe infrastrukturni objekt zgradi, financira, ga ima v lasti ter ga upravlja v obdobju, ki je določeno s pogodbo. Po preteku tega obdobja se objekt prenese v last države (občine itd.). Posli, sklenjeni po BOT–obliki projektnega financiranja, se tako med seboj razlikujejo glede na (Mužina, 2004):

- čas prenosa lastnine; v pogodbi se lahko določi, da bo prenos izvršen ob prenehanju koncesije ali pa po dokončanju izgradnje;
- način prehoda lastnine; prenos lastnine in upravljanja s koncesionarja na koncedenta se lahko izvrši avtomatično, in sicer na podlagi pogodbenih določil ali na podlagi posebnega akta o prenosu.

Prav tako kot pri vseh modelih so tudi pri BOT–modelu prisotne določene prednosti in slabosti oziroma tveganja. Prednosti BOT–modela glede na klasično financiranje infrastrukturnih objektov so: uporaba zasebnega kapitala nadomešča državna sredstva iz proračuna, posojilojemalec je zasebni partner in ne javni, kar pomeni, da je tveganje financiranja posla pretežno na strani zasebnega sektorja. Višina najetih posojil je odvisna od neto denarnega toka finančnih prilivov, ki jih prinese določen projekt, in vsekakor hitrejša izvedba projektov in lažji nadzor države nad njihovim izvajanjem. Ob sodelovanju javnega in zasebnega sektorja se ne moremo izogniti niti morebitnim slabostim njunega sodelovanja. Te so: uporabniki projekta se srečujejo z višjimi stroški oziroma dražjo storitvijo kot v primeru, če bi projekt financirala država, projekti, izvedeni po BOT–modelu, so kompleksnejši, kar lahko zaradi daljše izvedbe privede tudi do neželene opustitve projekta (Ojsteršek, 2007).

Vsako projektno financiranje zahteva ustrezen postopek izvedbe tega. Na tem mestu velja omeniti faze ciklusa BOT–oblike projektnega financiranja, ki so: identifikacija projekta, izbor sponzorjev projekta, ustanovitev projektnega podjetja, oblikovanje pogodbene in finančne strukture, izgradnja objekta, poslovanje objekta v obdobju koncesije ter prenos

lastništva na državo. Za realizacijo BOT–projekta na področju infrastrukture mora zamisel o sodelovanju javnega in zasebnega sektorja prestat vse zgoraj omenjene faze, saj so za uspešno izvedbo takšnega projekta bistvenega pomena tudi kot zaključena celota (Mrak, Gazvoda, Mrak, 2005).

3.5.2.3 Korporacijska skupna vlaganja

Korporacijsko skupno vlaganje (angl. *corporate joint venture*) pomeni ustanovitev nove pravne osebe, ki je običajno organizirana kot gospodarska družba. Ko je družba ustanovljena, pogodbo o skupnih vlaganjih nadomestijo korporacijski dokumenti (akt o ustanovitvi, statut) (Go International Slovenija, 2010). Korporacijska skupna vlaganja na projektih, včasih imenovana konzorcij, so zelo pogosta praksa na mednarodnih trgih. Gre za način, v katerem vsakemu partnerju pripadajo dobiček in ostale obveznosti v skladu s pogodbo, pri čemer ni nujno, da je dobiček oziroma obveznost posameznega partnerja skladna z odstotkom njegove celotne naložbe. Partnerji imajo možnost oblikovanja pravnega subjekta z omejeno odgovornostjo ali partnerstva s statusom pravne osebe, ki je podobno podjetju s skupnimi vlaganji, le da je ta pravna oseba ustanovljena le za ta poseben projekt. Obstajata dve vrsti projektov s korporacijskimi skupnimi vlaganji. Pri integriranem projektu so zaposleni pri različnih partnerjih premeščeni v podjetje s skupnim vlaganjem, v katerem se ustvari ena projektna skupina. Partnerji prevzamejo skupno odgovornost za pozitiven ali negativen poslovni izid projekta. Pri neintegriranem projektu pa so partnerji odgovorni tako za načrtovanje in izvajanje svojega deleža delovnih nalog kot tudi za pozitiven ali negativen izkaz poslovnega izida, ki izhaja iz dela njihovih pristojnosti (Chen & Messner, 2009).

Projekt s korporacijskimi skupnimi vlaganji lahko podjetju zagotovi, da je strateško in organizacijsko bolj prilagodljivo na tujem trgu, druge prednosti pa vključujejo prihranek stroškov zaradi uporabe infrastrukture v lasti tujih partnerjev in zmanjšane odgovornosti. Kljub vsemu je težko najti pravega partnerja, ki je tehnološko napreden in združljiv s poslovnim namenom podjetja, ki vstopa na trg, ter primeren tudi z vidika politične ustreznosti. Schirmer (1996) izpostavi probleme, ki nastajajo v projektu s korporacijskim skupnim vlaganjem: vprašanje odgovornosti, pomanjkanja stalnosti, borbe med partnerji, ki vlagajo, in potrebami stranke. Mednarodni izvajalci lahko za izvedbo projekta oblikujejo povezave z lokalnimi podjetji ali s podjetjem iz iste regije ali z drugimi mednarodnimi izvajalci, ali pa s kombinacijo vseh omenjenih oblik. Včasih lahko mednarodni izvajalec na istem trgu odpre projekt s korporacijskimi skupnimi vlaganji s hčerinsko družbo.

3.5.2.4 Licenciranje

Licenciranje je oblika vstopa na tuj trg, ko podjetje proizvajalec da dovoljenje podjetju v tujini za proizvodnjo njegovega izdelka, uporabo patenta, blagovno znamko, itd. Podjetje

lastniku licence plačuje licenčnino, ki se po navadi določa v deležu prodaje. Razlogi za izbiro licenciranja kot metode vstopa na tuje trge (Dolinar, 2004):

- Ciljna država ne dovoljuje neposrednih tujih investicij.
- Tveganje izgube nadzora nad neposredno tujo investicijo je preveliko.
- Tuji trg je premajhen za uspeh neposredne tuje investicije.
- Zaradi omejitev z neposredno tujo investicijo ni moč zagotavljati želene ekonomije obsega.
- Vhodnih proizvodnih faktorjev ni mogoče zagotavljati v zadostnih količinah.
- Klima delovne sile v tuji državi je neugodna.
- Visoka stopnja konkurence zmanjšuje privlačnost tuje investicije.

V gradbeništvu to imetniku licence omogoča, da v državi gostiteljici zagotovi gradbene storitve, ki so podobne storitvam, ki jih dajalec licence že zagotavlja v svoji matični državi. Licenciranje zagotavlja metodo za ustvarjanje dobička na tujem trgu brez večje kapitalske porabe sredstev in brez hitrorastočih mednarodnih gradbenih tveganj. Vendar pa so lahko prihodki od licenc nižji kot pri drugih načinih neposredne prisotnosti na tujem trgu. Obenem je nadzor kakovosti še ena velika pomanjkljivost licenciranja, saj lahko slaba kakovost povzroči škodo na blagovni znamki in ugledu dajalca licence. Poleg tega lahko tuji imetnik licence postane tudi konkurent dajalca licence (Schirmer, 1996).

3.5.2.5 Lokalni agent

Pomemben delež mednarodne trgovine poteka prek agentov, pri čemer lokalni agent zagotavlja udeležencu, ki vstopa na trg, posebne storitve. V mednarodnem gradbeništvu je uporaba lokalnih agentov pogosta praksa. Ti lahko zagotovijo informacije o lokalnih razmerah na trgu (družbenih, pravnih, ekonomskih, političnih in finančnih), stike z lokalnimi lastniki, vladami in dobavitelji/podizvajalci ter nudijo pomoč pri izpolnjevanju vlog za izdajo vizuma, pridobivanju dovoljenj, pridobivanju voziškega dovoljenja, uvozu/izvozu, davkih, logistiki, nepremičninah in opremi za najem/nakup, komunikacijski infrastrukturi in informacijah o poslovnih ponudbah. Uporaba lokalnih agentov ni vedno stvar izbire, saj jo nekateri trgi zahtevajo. Več držav na Bližnjem vzhodu zahteva, da imajo podjetja v državi lokalne agente. V Savdski Arabiji na primer morajo tuja gradbena podjetja imeti lokalnega agenta še pred prijavo na razpis pri vseh projektih, razen pri delih, povezanih z obrambo (Chen & Messner, 2009). Z zahtevo za uporabo lokalnih agentov lahko vlada do neke mere nadzira usposobljenost tujih gradbenih podjetij. V gradbeništvu je uporaba lokalnih agentov po navadi težje izvedljiva kot pri proizvodnih dejavnostih, saj gre za specifične storitve, ki so vezane na projekt, zato agenti zahtevajo veliko podporo s strani udeležencev, ki vstopajo na trg.

3.5.2.6 Pogodbena skupna vlaganja

Pri pogodbenih skupnih vlaganjih (angl. *contractual joint venture*) sodelovanje med strankami ne vodi nujno v ustanovitev nove družbe. Stranke svoje sodelovanje uredijo na pogodbeni in ne na korporacijski osnovi. Značilnosti pogodbenih skupnih vlaganj v primerjavi s korporacijskimi skupnimi vlaganji so večja fleksibilnosti, večja odgovornost pogodbenih strank in izogibanje dvojni obdavčitvi.

- **Fleksibilnost:** v večini pravnih sistemov v pogodbenem pravu velja pravilo pogodbene svobode. Korporacijsko pravo (pravo gospodarskih družb) na drugi strani določa več omejitev. Skladno s tem je pogodbena skupna vlaganja lažje strukturirati tako, da so prilagojena specifičnim potrebam pogodbenih strank.
- **Odgovornost:** ker pogodbena skupna vlaganja ne vodijo v ustanovitev nove pravne osebe, se stranke ne morejo izogniti neposredni odgovornosti za morebitne dolgove in izgube pri skupnih vlaganjih. Na splošno so stranke pogodbenega skupnega vlaganja solidarno odgovorne za obveznosti.
- **Izogibanje dvojni obdavčitvi:** ena izmed prednosti pogodbenega skupnega vlaganja v primerjavi s korporacijskim skupnim vlaganjem je povezana z izogibanjem dvojnemu obdavčenju. Pri korporacijskem skupnem vlaganju lahko namreč pride do dvojnega obdavčenja: najprej na dobičku, ki ga ustvari skupna družba, nato pa še na dividendah, ki se razdelijo partnerjem v skupnih vlaganjih. Pri pogodbenem skupnem vlaganju se dobiček in izguba delita neposredno med partnerje in tako pride do obdavčitve le enkrat (Go International Slovenija, 2010).

Obveznosti in pravice obeh strateških partnerjev, ki sodelujeta na določenem projektu, so opredeljene s pogodbo obligacijskopravne narave. Z vlaganjem svojih sredstev v izbrani skupen projekt vlagatelj ne pridobi lastninske pravice v podjetju, v katerega vlaga svoja sredstva (Stanjko, 2002). Podjetje s pogodbenimi skupnimi vlaganji postane mednarodno podjetje, če vsaj ena od strank (ali matična družba) deluje izven države, v kateri so se naložbe izvedle. Dopolnjujoče sposobnosti in viri so običajno osnova za ustanovitev podjetja v skupni lasti, ki lahko nastane med izvajalci, med izvajalcem in lastnikom ter med majhnimi in srednjimi ali večjimi podjetji, ki tvorijo sinergijo za izvajanje projektov v tujini.

3.5.2.7 Hčerinska družba v tuji državi

Hčerinska družba s sedežem v tuji državi ni tuja družba, saj lahko o pojmu t. i. »tuje družbe« govorimo le v primerih, ko družba opravlja svojo gospodarsko dejavnost v eni (tuji) državi, njen sedež pa se nahaja v drugi (domači) državi. Tuja podjetja v skladu z razširjenim načelom svobodnega poslovanja preko državnih meja za opravljanje gospodarske dejavnosti praviloma ne potrebujejo posebnih dovoljenj, razen pri posebnih vrstah dejavnosti, kot so na primer bančništvo, zavarovalništvo ipd. Čezmejno poslovanje

je slovenskim podjetjem dodatno olajšano pri poslovanju znotraj EU, kjer velja načelo svobodnega delovanja podjetij v vseh državah EU, če ima matično podjetje sedež v eni od držav EU.

V večini sodobnih držav družba, ki jo ustanovi tuj ustanovitelj, nima statusa »tujega podjetja«, pač pa jo država, v kateri je bila nova družba ustanovljena (ima v njej svoj sedež), šteje za domače podjetje. V takih primerih lahko govorimo o hčerinski družbi s sedežem v tuji državi. Takšna družba je samostojna pravna oseba in kot taka pravno neodvisna od matične družbe (mame), ki je bodisi njena ustanoviteljica bodisi večinska lastnica in nosilka upravljaljskih pravic.

Hčerinska družba kot pravna oseba deluje samostojno in v okviru korporacijskih, gospodarskih, davčnih in statusnih značilnosti pravnega okolja, v katerem je ustanovljena, od matične družbe pa je odvisna zgolj v ekonomskem in posledično strateškem smislu. Matično podjetje pri ustanavljanju hčerinske družbe upošteva pravo države sedeža novoustanovljene hčerinske družbe, pri čemer so pogoji ustanovitve in poslovanja take družbe odvisni od njene pravne oblike. Večina sodobnih držav pozna vsaj obliko, podobno družbi z omejeno odgovornostjo (d.o.o.), in obliko delniške družbe (d.d.), kot ju poznamo v Sloveniji (Go International Slovenija, 2010).

Samostojni nastop nudi mednarodnim izvajalcem povečano stopnjo prilagodljivosti in nadzora, da vzpostavijo in zaščitijo svoje procese in postopke ter da se širijo tako hitro, kot hočejo, ne da bi v tveganje vključili partnerje, ki ne delijo iste vizije. Čeprav podjetje s samostojnim nastopom pride na tuji trg veliko hitreje kot podjetje s skupnimi vlaganji, ki vključujejo dolgotrajna pogajanja, je samostojni nastop lahko še vedno dolgotrajen, zapleten in drag proces. Številna mednarodna podjetja uporabljajo samostojni nastop šele potem, ko so se že širila na trge s pomočjo drugih oblik vstopa na trg, ki so jim pomagale pri zbiranju izkušenj glede države gostiteljice. Kljub temu pa je na mednarodnih gradbenih trgih povsem običajno, da tuje podjetje izvede samostojni nastop na tujem trgu tudi brez poprejšnje lokalne prisotnosti na njem (Chen & Messner, 2009).

3.5.2.8 Lastna podružnica v tujini

Podružnica je poslovna enota podjetja, ki pravno pripada matični družbi in je z njo v celoti zrasla v enoten organizem. Pri podružnici gre po navadi za lokacijsko in organizacijsko ločeni del matičnega podjetja, ki ni pravno samostojen, pač pa v pravnem prometu nastopa v imenu matičnega podjetja in za njegov račun. Z vidika organiziranosti dejavnosti jo lahko umestimo med organizacijsko ločeni del matičnega podjetja in samostojno podjetje, saj je za razliko od predstavništva vseeno delno organizacijsko in ekonomsko samostojna, čeprav njen položaj ni takšen, da bi lahko v primeru prenehanja delovanja matične družbe samostojno nadaljevala svojo dejavnost. Ker podružnica ni samostojna pravna oseba, praviloma deluje zgolj v okviru matičnega podjetja in po zakonih, ki veljajo v državi, iz

katere matično podjetje izvira, običajno pa ima pooblaščenega predstavnika s stalnim prebivališčem v državi, v kateri podružnica deluje (Go International Slovenija, 2010). V nekaterih državah (naprimer Kitajski) lahko le tuji vlagatelji, ki sodelujejo v zelo redkih posameznih panogah (naprimer v bančništvu), zaprosijo za registracijo podružnice (Chen & Messner, 2009).

3.5.2.9 Predstavništvo

Predstavniška pisarna je nekorporativno in formalno prisotna v državi gostiteljici za opravljanje netrgovinskih dejavnosti v imenu glavne pisarne, ki vstopa na trg. Predstavništvo je hiter in relativno preprost način, da se v državi gostiteljici vzpostavi uradna prisotnost in se tako seznani s ciljnimi tržiščem. Predstavništvo, za katero običajno velja prepoved opravljanja neposredne, profitne poslovne dejavnosti, lahko opravlja dejavnosti, povezane s poslovno komunikacijo, promocijo izdelkov, tržnimi raziskavami, pogodbenimi administrativnimi posli in pogajanji v imenu svojega matičnega podjetja. Največji prednosti, ki ju ima predstavniška pisarna v primerjavi z drugimi načini vstopa, sta njena enostavnost in prilagodljivost. Tudi njeno zapiranje je relativno enostavno v primerjavi z zapiranjem podjetja s skupnimi vlaganji. Ustanovitev predstavniške pisarne ne pomeni takojšnjega dela. Predstavništvo lahko olajša opravljanje dejavnosti na projektu in se lahko razširi v podružnico podjetja. Včasih ima mednarodni izvajalec na istem trgu predstavniško pisarno skupaj s podružnico podjetja. Tako je predstavništvo neodvisno od lokalnih podružnic in organizirano tako, da sedežu podjetja pomaga opredeliti potencialne projekte na ciljnem tržišču (Chen & Messner, 2009).

4 ANALIZA INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH GRADBENIH PODJETIJ

V tem poglavju najprej pregledam gospodarske razmere v Sloveniji. Izpostavim, da so se javnofinančni izdatki za investicije v letu 2011 ponovno znižali. Krčenje aktivnosti se nadaljuje tudi v zasebnem sektorju. Zaradi upada domače porabe podjetja poskušajo nadomestiti prodajo na tujih tržiščih. Zatem nadaljujem s pregledom razmer v gradbeništvu. Vrednost del je v upadu od leta 2008 dalje. Šele v letih 2013–2014 naj bi gradbeništvu ponovno oživel (UMAR, 2012b). Tukaj poskušam ugotoviti, kaj pomeni zmanjšanje gradbenih investicij in aktivnosti za to panogo, in tako odgovoriti na prvo postavljeno hipotezo. V poglavju 4.3 analiziram anketni vprašalnik, ki ga izpolnijo predstavniki slovenskih internacionaliziranih gradbenih podjetij. S pomočjo rezultatov ankete preverim njihovo prisotnost na mednarodnih trgih in njihove vstopne metode ter podrobneje analiziram lokacije delovanja. Nadaljujem z izračunom stopnje internacionalizacije teh podjetij ter z njihovo primerjavo z mednarodnimi gradbenimi podjetji, s pomočjo katere odgovorim na tretje raziskovalno vprašanje. Sledi analiza vstopnih metod in poslovnih strategij pri poslovanju na tujih trgih na primeru Primorja d.d. S pomočjo teh ugotovitev odgovorim na eno izmed vprašanj, ki sem si jih zastavil v uvodu.

Poglavje zaključim z analizo tveganj v mednarodnih skupnih vlaganjih. Kot je razvidno iz ankete, so najpogostejša in najbolj učinkovita vstopna metoda za nastop na tujem trgu pogodbeno skupna vlaganja s podjetjem iz države gostiteljice. Zato za ta primer analiziram tveganja, ki nastanejo pri uporabi te metode.

4.1 Pregled gospodarskih razmer v Sloveniji

V letu 2011 se je v Sloveniji okrevanje gospodarske aktivnosti prekinilo. Bruto domači proizvod se je realno znižal za 0,2 %, pri čemer so pozitivni impulzi za rast prihajali iz izvozno usmerjenega dela gospodarstva, domača potrošnja pa je upadla. Nižje kot v predhodnem letu so bile namreč investicije, zasebna in državna potrošnja, pozitiven prispevek k rasti so imele le spremembe zalog. Močno se je poslabšala tudi dostopnost virov financiranja. Slabo stanje javnih financ, predvsem pa pomanjkanje načrtov za kredibilno konsolidacijo ter poslabšanje razmer v bančnem sistemu, je v okolju splošnega zaostrovanja na trgih obveznic držav evrskega območja privedlo do dviga zahtevane donosnosti na slovenske obveznice, zaradi česar se je država ob koncu leta 2011 zadolžila na domačem trgu (UMAR, 2012b).

Ključne predpostavke napovedi gospodarskih razmer v letu 2012 so poslabšane razmere v mednarodnem okolju in začetek fiskalne konsolidacije v Sloveniji. Obeti glede gospodarske aktivnosti v naših najpomembnejših trgovinskih partnericah so se v zadnjih mesecih močno poslabšali. Napoved znižanja BDP v evrskem območju izhaja iz slabega razpoloženja podjetij in potrošnikov, iz sprejetih varčevalnih ukrepov držav v okviru javnofinančne konsolidacije ter iz negotovosti na finančnih trgih. Takšne razmere se bodo močno odrazile tudi na aktivnosti v Sloveniji, kjer dodaten razlog za upočasnitev aktivnosti prav tako predstavljajo ukrepi, povezani s konsolidacijo javnih financ. UMAR pričakuje, da se bo zniževanje bruto domačega proizvoda, ki smo ga beležili že lani, v letu 2012 poglobilo. Napovedani padec aktivnosti je 0,9 %. Nadaljnje znižanje gospodarske aktivnosti v letošnjem letu izhaja iz predvidenega manjšega tujega povpraševanja in zaostrenih pogojev financiranja države in bank. Realna rast slovenskega izvoza se bo tako v primerjavi z letom 2011 močno upočasnila (na 1,4 %). Hkrati pričakujemo nadaljnje znižanje bruto investicij v osnovna sredstva (−1,5 %), na kar bo vplivalo nadaljnje krčenje močno zadolženega nemenjalnega dela gospodarstva ter dodatno znižanje investicij države. Rast investicij pričakujemo le v industriji (oprema in stroji), in sicer relativno močno v energetskega sektorju in šibko v predelovalnih dejavnostih. Predvidena javnofinančna konsolidacija se bo močno odrazila na državni potrošnji, ki bo realno za 3,5 % nižja kot v letu 2011. Zaradi pričakovanega poslabšanja razmer na trgu dela ter ukrepov omejevanja usklajevanja socialnih transferjev pričakujemo nadaljnje znižanje razpoložljivega dohodka (−1,3 %) ter v razmerah povečane negotovosti in previdnosti potrošnikov tudi realno znižanje zasebne potrošnje za 1,2 % (UMAR, 2012b).

Zaradi upada domače porabe je Ministrstvo za gospodarstvo RS v letu 2010 sprejelo predlog Vlade RS za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje od leta 2010 do 2014 ter pripravilo Akcijski načrt za podporo slovenskim podjetjem na tujih trgih (Ministrstvo za gospodarstvo RS, Ministrstvo za zunanje zadeve RS, Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije, SID Banka d.d., Gospodarska zbornica Slovenije & Obrtno–podjetniška zbornica Slovenije, 2011). Namen teh aktivnosti s strani Ministrstva za gospodarstvo RS je doseči učinkovitejši in uspešnejši prodor slovenskih podjetij na tuje trge. Programi opredeljujejo ciljna tržišča in ključne sektorje, kamor bodo usmerjene aktivnosti pospeševanja internacionalizacije, ter hkrati uvajajo nekatere novosti za spodbujanje te. Prilagojeni so aktualnim razmeram na trgu in dejanskim potrebam podjetij, uvajajo pa ukrepe, kot so: sofinanciranje sejamskih nastopov slovenskih podjetij v tujini, sofinanciranje študij smiselnosti vstopa na nove trge, sofinanciranje tržnih analiz in raziskav.

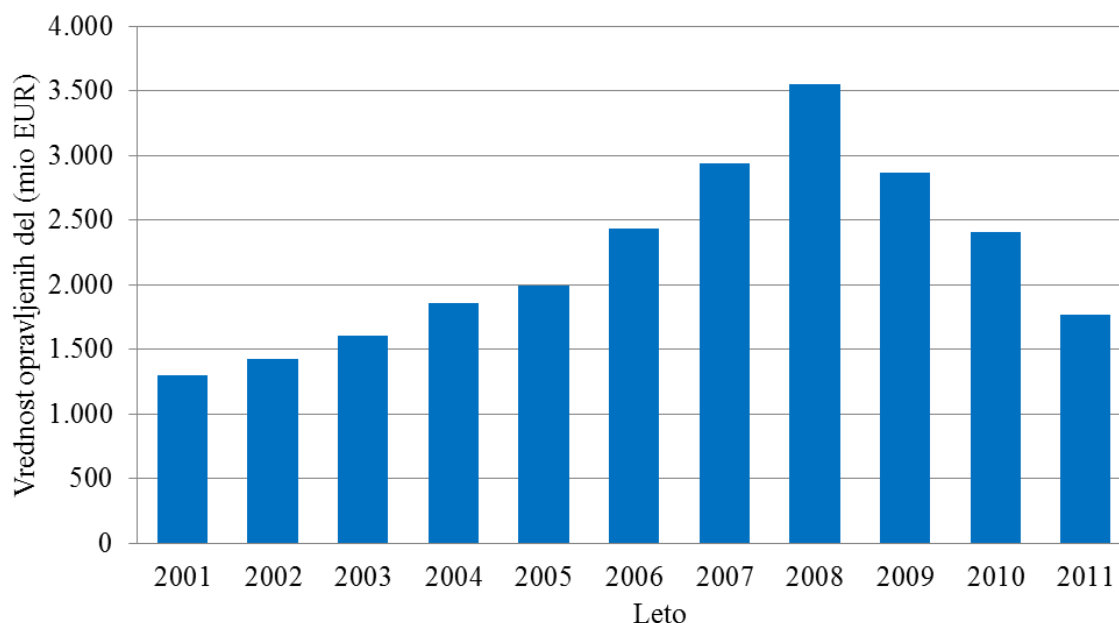
4.2 Pregled razmer v gradbeništvu v Sloveniji ter vzroki za krizo

Po podatkih UMAR (2012b) je bila v Sloveniji rast dodane vrednosti gradbeništva do leta 2005 zmerne, v letih 2006–2008 smo bili priča visoki rasti, v letih 2009–2011 pa se je aktivnost močno skrčila. Visoka rast gradbeništva v letih 2006–2008 je bila v razmerah visoke likvidnosti posledica ugodnih splošnih gospodarskih razmer (kar je spodbujalo poslovno investiranje in stanovanjsko gradnjo) ter pospešene gradnje infrastrukture (predvsem avtocest) (Ministrstvo za gospodarstvo RS, 2011).

Od prvih desetih gradbenih podjetij iz leta 2009 jih je v aprilu 2012 že pet v stečaju (56 % delež v prihodkih) in še tri v težavah, kar skupno pomeni skoraj 84 % prihodkov med prvimi desetimi iz leta 2009. Po podatkih Eurostata ima Slovenija 51-% upad gradbenih del, kar je po trenutno znanih podatkih največ med vsemi državami EU.

Iz Slike 6 je razvidno, da je vrednost opravljenih del v letu 2010 znašala 2.406 milijonov EUR, kar je primerljivo z letom 2006 in kar za 32 % manj kot v rekordnem letu 2008. Vrednost opravljenih del v letu 2011 je bila 1.766 milijonov EUR, kar je v primerjavi z letom 2010 za 34,6 % manj, in sicer tako zaradi nižje vrednosti gradbenih del, opravljenih na stanovanjskih stavbah (za 20,8 %), kot tudi zaradi nižje vrednosti del, opravljenih na nestanovanjskih stavbah (za 38,7 %) (SURS, 2012b).

Slika 6: Vrednost opravljenih gradbenih del v milijonih EUR v Sloveniji po letih

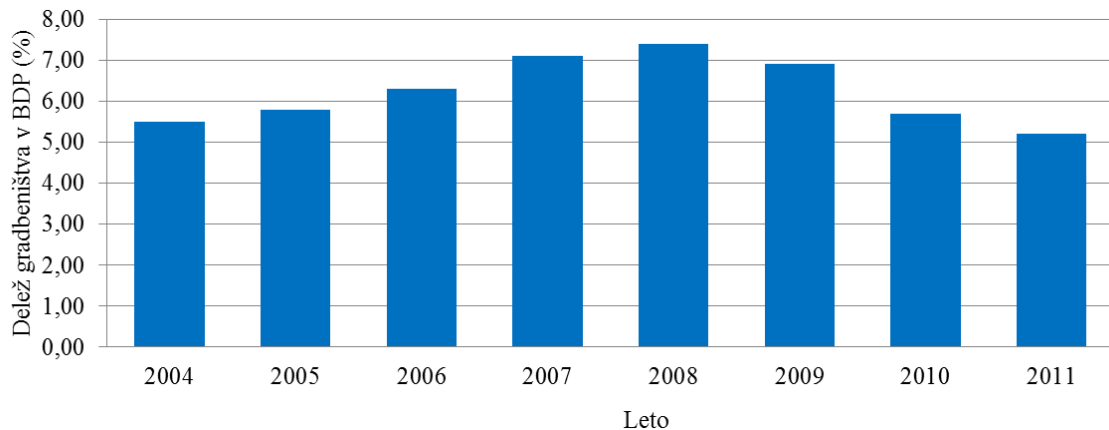


Vir: SURS, Vrednost opravljenih gradbenih del, Slovenija, 2011 - končni podatki, 2012, tabela 1.

Po podatkih SURS je bila vrednost v tujini opravljenih gradbenih del v letu 2009 200,6 milijonov EUR. Ta je bila za 5,8 % višja kot leta 2008. 15,9 % vrednosti gradbenih del je bilo opravljenih v državah članicah EU, 66,2 % vrednosti v tujih evropskih državah in 17,9 % zunaj Evrope. Največ gradbenih del v posamezni državi je bilo opravljenih v Rusiji, in sicer 24,3 %. V državah bivše Jugoslavije so podjetja opravila 34,3 % vseh gradbenih del. Z letom 2010 je bilo raziskovanje dinamike in strukture izvajanja del slovenskih gradbenih in inženirsko–projektantskih podjetij v tujini, ki ga je izvajal SURS, ukinjeno. Od leta 2010 dalje spremlja nekatere od teh podatkov Banka Slovenije. Po njenih podatkih so slovenska gradbena podjetja v tujini izvedla za 147 milijonov EUR gradbenih del v letu 2010 ter za 151 milijonov EUR gradbenih del v letu 2011.

Delež gradbeništva je v strukturi BDP od leta 2002, ko je znašal 5,2 %, vseskozi naraščal. Največjih delež je panoga dosegla v letu 2008, ko je ta znašal 7,3 %. V letu 2009 je delež znašal 6,9 %, v letu 2010 5,7 %, v letu 2011 pa samo še 5,2 % v strukturi BDP (Slika 7, SURS, 2012).

Slika 7: Delež gradbeništva v BDP v Sloveniji po letih



Vir: *Proizvodna struktura BDP (proizvodnja, vmesna potrošnja in dodana vrednost po dejavnostih, SKD 2008), Slovenija, letno, 2012*

V primerjavi z drugimi evropskimi državami je bil delež bruto dodane vrednosti po dejavnosti v skupni dodani vrednosti v Sloveniji v letu 2010 0,8 odstotne točke nad povprečjem EU. To pomeni, da je bil delež gradbeništva v Sloveniji še vedno relativno visok.

V zadnjem četrtletju 2011 je gradbena aktivnost ostala na podobni ravni kot v predhodnem četrtletju. Po visoki rasti novembra (23,7 %, desezionirano) se je vrednost opravljenih gradbenih del decembra zmanjšala (–8,1 %, desezionirano). Zaradi intenzivnega zmanjševanja aktivnosti v predhodnih četrtletjih (predvsem v drugem četrtletju 2011) je bila aktivnost v zadnjem četrtletju lani medletno manjša za 19,3 %, kar je sicer najmanjše medletno zmanjšanje v letu 2011. Aktivnost v gradnji inženirskih objektov se je v zadnjem četrtletju povečala (7,2 %, desezionirano), v gradnji stavb pa zmanjšala. V gradnji nestanovanjskih stavb je po oceni UMAR (2012a) do zmanjšanja (–5,2 %) prišlo zaradi manjše aktivnosti v gradnji stavb za storitvene dejavnosti. V gradnji stanovanjskih stavb pa je zmanjšanje (–23,9 %) vezano na zaloge neprodanih stanovanj. Obeti za gradbeno aktivnost ostajajo negotovi. Skupna površina stavb, predvidena z izdanimi gradbenimi dovoljenji, se je lani še zmanjšala (–17,9 %, v štirih letih skupaj –52,5 %). Občutno se je zmanjšala skupna predvidena površina stanovanjskih stavb (–29,2 %), precej manj pa nestanovanjskih stavb (–3,5 %). Med temi se je občutno zmanjšala predvidena površina trgovskih in drugih stavb za storitvene dejavnosti (–72,4 %), podobno kot leto prej pa se je povečala predvidena površina industrijskih stavb (29,4 %) (UMAR, 2012a).

Ekonomska in finančna kriza je po mnenju UMAR in Ministrstva za gospodarstvo RS (2011) gradbeništvo prizadela predvsem na dveh ravneh:

- znižanje naročil/investicij,
- upad prodaje nepremičnin in zadolženost gradbeništva.

V zasebnem sektorju se je znižala investicijska aktivnost zaradi poslabšane splošne gospodarske slike in padca BDP, kar je povezano tudi s poslabšano dostopnostjo finančnih virov. Znižala so se tudi naročila iz javnega sektorja, predvsem za gradnjo cestne infrastrukture. Novi infrastrukturni projekti še niso umeščeni v prostor oziroma finančno pripravljeni za začetek del. Avtocestni program se je po intenzivni gradnji v obdobju 2006–2008 v večini zaključil, ostali programi (energetika, varstvo okolja) in novi programi za razvoj prometne infrastrukture (železnica in 3. razvojna os cestni program) na področju izgradnje gradbenih inženirskih objektov še niso v izvedbeni fazi.

V letih 2009, 2010, 2011 je prišlo do drastičnega upada prodaje nepremičnin, tako stanovanjskih kot tudi poslovnih, načrtovanih in zgrajenih v obdobju konjunktore. Navedeno je posledično povzročilo porast zadolženosti investitorjev, tudi iz gradbenega sektorja. Posledica tega je bilo tudi izredno povečanje nelikvidnosti pri gradbenih izvajalcih in podizvajalcih. Ob nastopu krize in znižanju naročil investitorji niso uspeli prodati svojih zalog, ki so bile na drugi strani večinoma financirane s posojili. Hkrati so se razmere na trgu posojil precej zaostrele, zmanjšala se je kreditna aktivnost bank, tako za obnavljanje obstoječih kreditov kot tudi pri podeljevanju novih investicijskih kreditov.

Po mnenju UMAR v Sloveniji obrestne mere niso upadle tako kot v tujini, kar je krizo v gradbeništvu še povečalo. Deloma je za to krivo tudi močno zadolževanje v preteklosti. Obenem je prišlo do že omenjenega upada prodaje nepremičnin, zgrajenih za trg. To je vplivalo na nelikvidnost v celotnem sistemu in posledično na plačilno nedisciplino. Pri tem so bili najbolj prizadeti tisti, ki so na koncu proizvodne verige, predvsem mala in srednje velika podjetja. Ena izmed težav gradbenišтва kot celote je v dosednji pomanjkljivi razvojni naravnosti, saj je konjunktura v preteklih letih silila k izvajanju dnevnih nalog, ne pa tudi v razvoj panoge, kakršnega bi si želeli. Predimenzionirani gradbeni sektor se je neizogibno začel krčiti in racionalizirati.

Posledica tega je tudi zmanjševanje števila zaposlenih, prestrukturiranje mnogih podjetij ter možnosti za reševanje večjih problemov z insolventnostjo tudi v obliki prisilnih poravnav in stečajev (Ministrstvo za gospodarstvo RS, 2011).

Oživitev gradbenišтва, ki se pričakuje šele v letih 2013 in 2014, naj bi spodbudila tudi domača poraba, ki bo izhajala iz krepitve poslovnih investicij in končanja gradbenih del, ki so bila v krizi prekinjena ali odložena (UMAR, 2012a). V vladnem Načrtu razvojnih programov 2010–2013 je vidno povečanje izdatkov za cestno in železniško infrastrukturo, vendar je izvedba teh investicij zaradi javnofinančnih omejitev negotova. Bolj verjetna postaja večja investicija v proizvodnji elektrike (HE na spodnji in srednji Savi, ČHE Kozjak, NEK 2 ...).

4.3 Raziskava internacionalizacije slovenskih gradbenih podjetij s pomočjo anketnega vprašalnika

V tem poglavju praktičnega dela magistrske naloge sem pripravil analizo anketnega vprašalnika, katerega namen je bila analiza trenutnega stanja poslovanja slovenskih internacionalnih gradbenih podjetij, in sicer preverba stopnje internacionalizacije, tega, na katerih trgih delujejo, vstopnih metod, ki jih uporabljajo, ter ostalega. Menim, da je pomembno ugotoviti, kako slovenska gradbena podjetja izvajajo proces internacionalizacije, kakšne razloge in namene imajo pri nastopih na tujih trgih ter kateri so njihovi najpomembnejši bodoči in sedanji trgi. Poleg tega sem na podlagi rezultatov ankete skušal določiti stopnjo njihove internacionalizacije ter jih primerjal s tujimi gradbenimi podjetji.

Podatke sem zbral s pomočjo strukturiranega vprašalnika, sestavljenega iz vprašanj, na katera so anketirana podjetja podajala svoje odgovore ali izrazila stopnjo (ne)strinjanja s ponujenimi trditvami. Skupno je anketa vsebovala 27 vprašanj. Anketa je bila po elektronski pošti poslana izbranim podjetjem v vseh slovenskih regijah. Gradbeni trg v Sloveniji obsega investicije v višini ca. 2.000 milijonov EUR na leto, kjer približno 15 večjih podjetij zaseda približno tretjino trga, predvsem na večjih projektih, ostalo pa predstavljajo manjše investicije na lokalnih nivojih in privatni investitorji (Primorje d.d., 2011b). Tako sem na podlagi pridobljenih podatkov iz poslovnih poročil izbral podjetja, za katera menim, da so vodilni predstavniki gradbeništva v Sloveniji, in ki hkrati izvajajo dela na tujih trgih ter v letu 2011 niso izpolnjevala pogojev za insolventnost ali stečaj. V anketo so bila vključena naslednja podjetja: Primorje d.d., Energoplan d.d., Meteorit d.o.o., Trimo d.d., CGP d.d., Riko d.o.o., Kraški zidar d.d., CP Ljubljana d.d., CMC Celje d.d., GH holding d.d., SGP Pomgrad d.d., Rudis d.o.o., Gradis skupina G d.d. in Smelt d.d. Pri odpošiljanju sem si pomagal s spletnim poslovnim informatorjem (PIRS) ter s svojimi poslovnimi kontakti. Primer anketnega vprašalnika je podan v Prilogi 1.

Ovire in težave, ki so me pestile pri izvedbi anketnega dela magistrske naloge, so se v prvi vrsti nanašale na odzivnost podjetij pri izpolnitvi ankete. Kot že omenjeno zgoraj, je bila anketa sestavljena s pomočjo spletnega anketnega generatorja, tako da je celoten proces potekal po elektronski poti. Anketa je bila v obtoku 36 dni, odposlanih je bilo 14 anket, prejetih popolnih odgovorov pa je bilo 8. Podjetja, ki so anketo izpolnila, so v letu 2010 izvedla za približno 138 milijonov EUR gradbenih del v tujini. Glede na to, da so vsa slovenska gradbena podjetja v letu 2010 po podatkih Banke Slovenije izvedla ocenjeno za 147 milijonov EUR gradbenih del v tujini, predstavljajo izbrana podjetja reprezentativen vzorec za analizo slovenskih internacionalnih gradbenih podjetij. Delež opravljenih gradbenih del v tujini preučevanih podjetij znaša 90 % vseh slovenskih gradbenih podjetij.

Na podlagi dobljenih rezultatov iz ankete (Tabela 2) ugotavljam, da ima največ podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, med 50 in 499 zaposlenih. Iz Tabele 3 pa je razvidno, da je največ podjetij iz osrednje ter jugovzhodne Slovenije.

Tabela 2: Prikaz anketiranih podjetij po velikosti podjetja glede na število zaposlenih

Velikost podjetja	Število
10–19	1
20–49	1
50–100	2
250–499	3
nad 1000	1
Skupaj	8

Tabela 3: Prikaz anketiranih podjetij po regiji v kateri je sedež

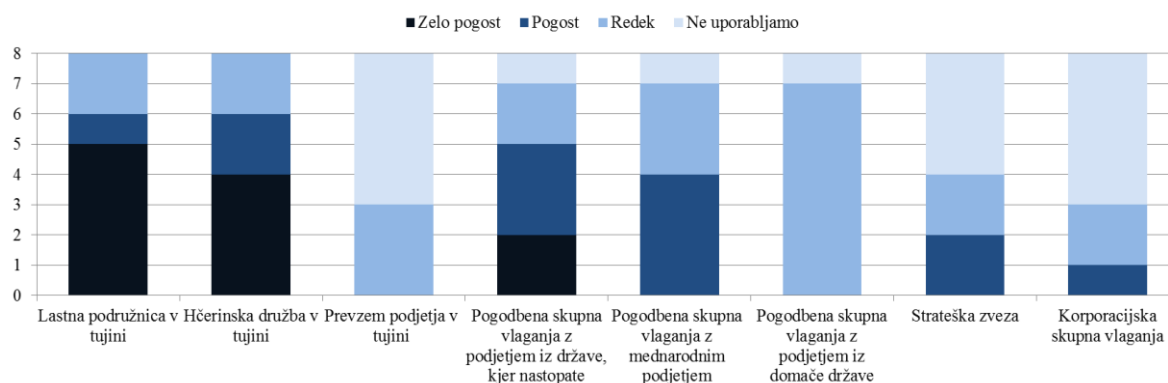
Regija	Število
Podravska	1
Osrednjeslovenska	3
Jugovzhodna Slovenija	2
Goriška	1
Obalnodraška	1
Skupaj	8

4.3.1 Prisotnost na mednarodnih trgih ter vstopne metode

Na podlagi rezultatov ankete razberem, da vsa podjetja, ki sodelujejo v anketi, opravljajo svojo dejavnost tudi izven meja domače države in da 75 % anketirancev meni, da so internacionalno podjetje. Po definiciji Svetličiča (1985) ima internacionalno podjetje v lasti ali nadzoruje storitvene ali proizvodne obrate izven svoje dežele.

Na podlagi Slike 8 ugotavljam, da so najpogostejše vstopne metode, ki jih uporabljajo slovenska gradbena podjetja, naslednje: lastna podružnica v tujini, hčerinska družba v tuji državi in pogodbeno skupna vlaganja. Manj pogoste metode pa so: prevzem podjetja v tujini, pogodbeno skupna vlaganja s podjetjem iz domače države, korporacijska skupna vlaganja ter strateške zveze.

Slika 8: Prikaz pogostosti uporabe vstopne metode na tuje trge slovenskih gradbenih podjetij

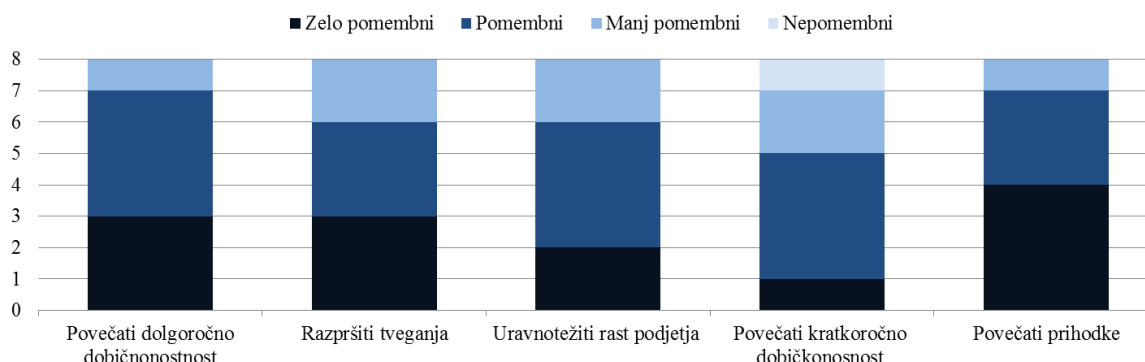


Rezultati analize sovpadajo z ugotovitvami Lowa in Jianga (2003) s tem, da se slovenska gradbena podjetja izogibajo uporabi lokalnega zastopnika. Kar se tiče mobilnosti in stalnosti vstopa, pa podjetja pogosteje uporabljajo mobilne načine vstopa. Večina gradbenih trgov, na katerih sodelujejo slovenska podjetja, zahteva, da imajo status lokalne pravne osebe. Vendar jih podjetja uporabljajo za izvajanje specifičnega projekta, kar se smatra za mobilni vstop. Izpostavi se tudi dejstvo, da podjetja zelo redko uporabijo pogodbena skupna vlaganja z ostalimi slovenskimi podjetji. To je razmeroma pričakovan rezultat, kajti raje iščejo kompatibilna tuja podjetja, ki bodo skupnemu podjetju povečala kompetence.

4.3.2 Razlogi in nameni za poslovanje na tujih trgih

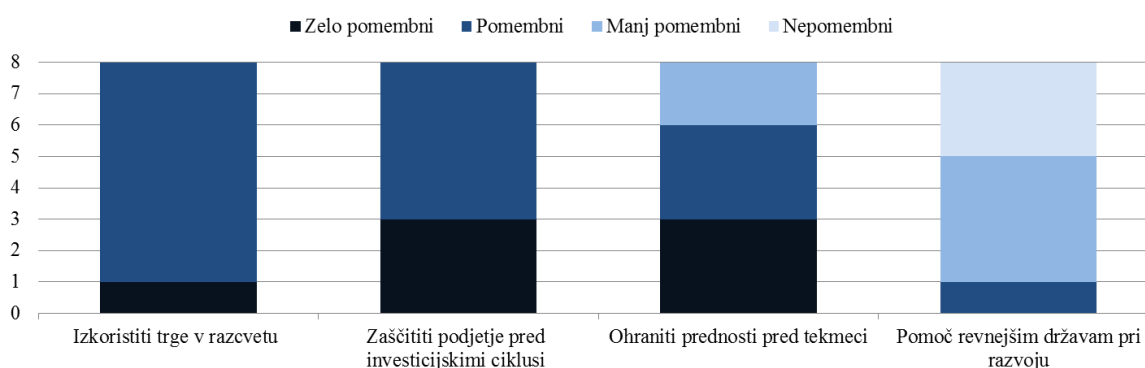
Najvišje ocenjeni skupni odziv je povečanje prihodkov in povečanje dolgoročne dobičkonosnosti, kar je v skladu z ugotovitvami, ki jih obravnavam v poglavju 3.4.3.1 (Slika 9). Tretji razlog za delovanje v tujini, ki ga navajajo podjetja, je razpršitev tveganj. Vendar pa se je potrebno vprašati, ali glede na to, da slovenska gradbena podjetja delujejo v večini v državah s cikli podobne narave kot v Sloveniji, ta strategija zadošča, da bi se tveganja bistveno zmanjšala. Menim, da so do podobne ugotovitve prišla nekatera podjetja, ki iščejo tudi bolj oddaljene trge, ki so v fazi ekspanzije investicij v gradbeništvo. Nekoliko manj pomembna je za anketirance kratkoročna dobičkonosnost. Iz teh ugotovitev lahko povzamem, da podjetja zasledujejo dolgoročne vidike poslovanja na tujih trgih. Povečanje prihodkov na tujih trgih je zelo pomemben razlog za poslovanje na tujih trgih za večino slovenskih gradbenih podjetij. Iz rezultatov ankete je razvidno, da preučevana podjetja opravijo približno 40 % svojih prihodkov na tujih trgih ter da imajo namen ta delež povečati. Tako je Primorje d.d. v letu 2010 na tujih trgih realiziralo 15 % celotnih prihodkov. V letu 2011 bi glede na vrednost podpisanih pogodb to znašalo 46 %. V srednjeročni strategiji Primorja d.d. je bila predvidena realizacija na tujih trgih v letih 2013–2015 v višini 60 % celotnih prihodkov.

Slika 9: Razlogi slovenskih gradbenih podjetij za poslovanje na tujih trgih



Najpomembnejši namen poslovanja na tujih trgih je zaščita podjetja pred investicijskimi cikli (glede na povpraševanje na domačem trgu). 38 % anketirancev navaja, da je to zanje zelo pomemben motiv, 63 % anketirancev pa ocenjuje, da je to pomemben motiv (Slika 10). Širjenje na mednarodni trg je učinkovit način za izognitev padcu povpraševanja v domači državi, čeprav Abdul-Aziz (1994) pravi, da cikli gradbeništva postajajo vse bolj sinhronizirani tudi na globalnem nivoju. Tako se je potrebno vprašati, ali se je ta namen dejansko izpolnil. Drugi najpomembnejši odgovor je, da podjetja želijo izkoristiti trge v razcvetu, kar pa ni podprto z odgovori na naslednja vprašanja, povezana s prihodnjimi trgi, saj se je izkazalo, da se slovenska gradbena podjetja v večini osredotočajo na bližnje tuje trge, ki ne beležijo visokih stopenj rasti. Pomoč revnejšim državam pri razvoju se je izkazala kot manj pomemben namen poslovanja na tujih trgih. To je pričakovan rezultat, kajti podjetja zasledujejo predvsem ekonomske namene poslovanja.

Slika 10: Nameni pri poslovanju na tujih trgih

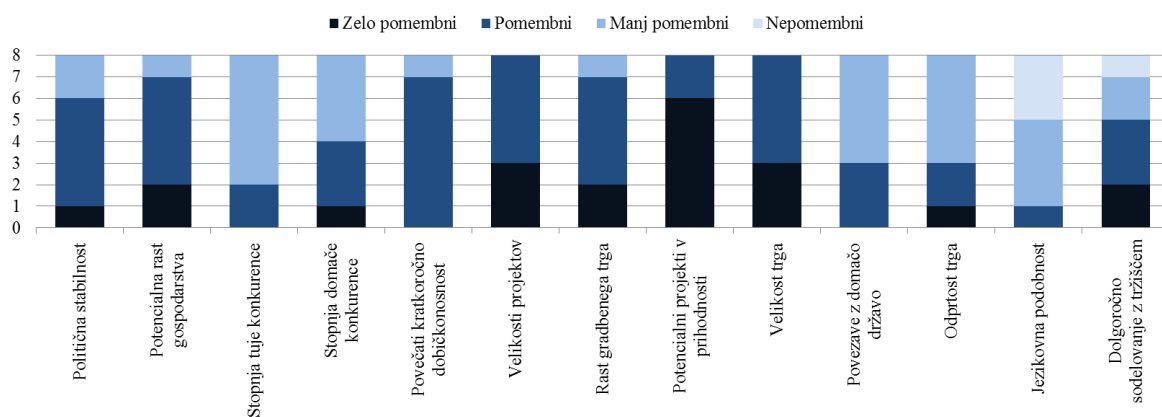


4.3.3 Pogoji pomembni za poslovanje v posamezni državi

Kot najpomembnejše pogoje za delo v posamezni državi podjetja izpostavljajo: velikost projektov, potencialne projekte v prihodnosti, rast gradbenega trga in potencialno gospodarsko rast (Slika 11). Vsi ti pogoji se nanašajo predvsem na okoliščine, ki obstajajo pri gradnji na trgih v državah v razvoju, in morda to v določeni meri pojasnjuje, zakaj je

lokacija zunanjih trgov slovenskih gradbenih podjetij predvsem v razvijajočih se državah. Navedeni izsledki delno odstopajo od rezultatov raziskave, ki jo je opravil Crosthwaite (2000) in v kateri so vodilna angleška podjetja kot najpomembnejše pogoje izpostavila: politično stabilnost, potencialno gospodarsko rast in raven konkurence. Menim, da so te razlike nastale, ker so se angleška gradbena podjetja usmerila predvsem na trge razvitih držav. Kot manj pomembne pogoje slovenska podjetja izpostavljajo odprtost trga, jezikovno podobnost ter dolgoročno sodelovanje s tržiščem. Podjetja se tako prilagajajo situaciji in izberejo trg, ki je zanja trenutno najprimernejši. Na večje javne razpise v Bosni in Hercegovini ali v Srbiji se prijavi približno 10 ponudnikov, od tega približno 8 mednarodnih gradbenih podjetij (avstrijskih, nemških, italijanskih, turških, grških, ter ostalih), ki so glede realizacije in števila zaposlenih nekajkrat večja kot slovenska podjetja. Vendar tujo konkurenco slovenska podjetja ocenjujejo kot nepomembno, kar je glede na prisotnost mednarodnih podjetij razmeroma presenetljivo. Toda Gunhan in Arditi (2005) potrđita, da so stopnja tuje konkurence in kulturne razlike manj pomembne pri nastopu gradbenih podjetij na tujih trgih. Podjetja so politično stabilnost izpostavila kot zelo pomembno, kar pa je v nasprotju z njihovimi trditvami, da se raje usmerjajo na nerazvite trge. Na teh trgih sta politična stabilnost in korupcija vprašljivi. Menim, da za takšno usmeritev obstaja več razlogov. Podjetja nimajo konkurenčnih prednosti za nastop na zasičenih razvitih trgih, obenem pa ocenjujejo, da bodo na nerazvitih trgih ustvarila večje dobičke.

Slika 11: Izpolnjevanje pogojev za nastop v tuji državi

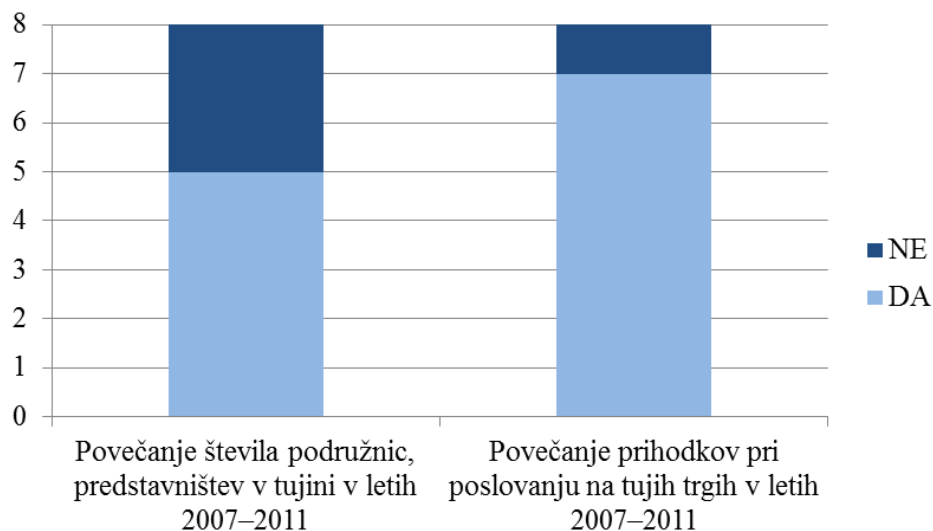


4.3.4 Prihodki na tujih trgih ter število podružnic

Glede na rezultate ankete je razvidno, da je 87 % podjetij med letoma 2007 in 2011 povečalo prihodke pri poslovanju na tujih trgih (Slika 12). Po podatkih SURS in Banke Slovenije so prihodki na tujih trgih naraščali med letoma 2007 in 2009. V letu 2010 so padli za 25 %, v letu 2011 pa ponovno zrasli za 3,5 %. Povprečni delež realizacije prihodkov na tujih trgih je v letu 2010 znašal 40 % glede na celotne prihodke. Ta delež pri anketirancih precej odstopa, in sicer od 3 % do kar 85 %. Iz pridobljenih podatkov lahko

razberemo, da se podjetja zavedajo pomembnosti mednarodnega trga in nanj aktivno vstopajo. Slovenska podjetja so pričakovala zmanjšanje povpraševanja na domačem trgu in so začela z internacionalizacijo.

Slika 12: Prikaz realizacije prihodkov na tujih trgih ter spremembe števila predstavništev in podružnic



Podjetja so v letih 2007–2011 povečala število podružnic in predstavništev v tujini (Slika 12). V Primorju d.d. so začeli ustanavljati podružnice šele po pridobitvi del. Tako menim, da povečanje realizacije na tujem trgu pomeni posledično povečanje števila podružnic in predstavništev. Povprečno število podružnic, ki jih imajo anketirana podjetja na tujih trgih, je nekaj več kot 6. Nobeno podjetje ni izvršilo prevzema podjetja v tujini. Enako je ugotovil v anketi o angleških gradbenih podjetjih Crosthwaite (2000), medtem ko sta Ardit in Gutierrez (1991) zapisala, da je ena izmed najbolj uspešnih strategij za prodor na tuje trge, poleg združevanja, nakup deleža v lokalni družbi, zlasti v državah, kjer vlada vzpostavlja močne ovire pred tujo konkurenco.

4.3.5 Lokacije poslovanja ter prihodnji trendi

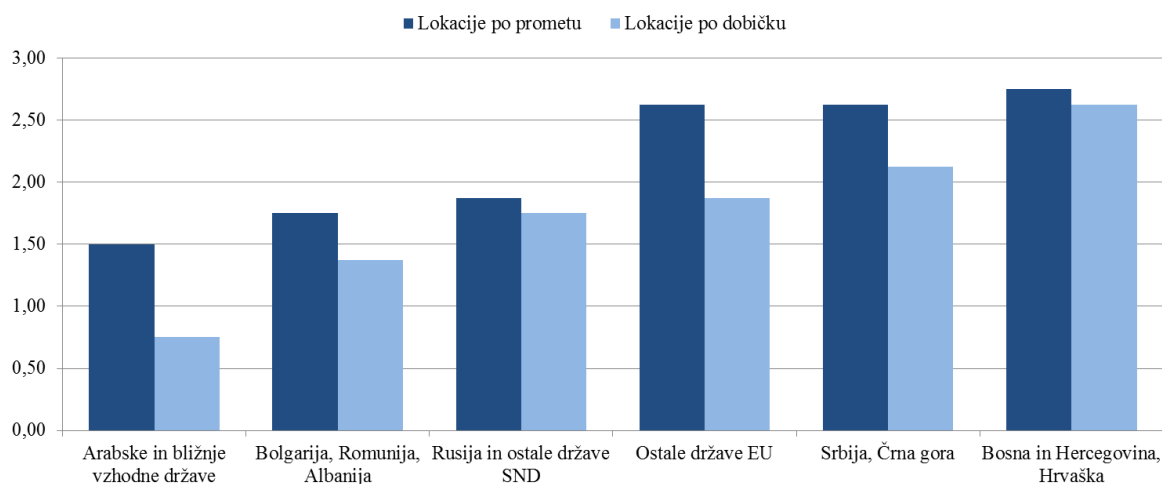
Analiziram lokacije delovanja podjetij glede na promet in dobičkonosnost. Podjetja ocenijo najpomembnejše lokacije po prometu in po dobičku, in sicer s 6 točkami najpomembnejšo, z 1 točko najmanj pomembno regijo. V primeru, da v regiji ne delujejo, pustijo kvadrat prazen.

Rezultate lahko vidimo na Sliki 13 na kateri so izračunana povprečja vseh izpolnjenih odgovorov. Pričakovano so v vseh preučevanih segmentih najvišje ocenjene države bivše skupne države Jugoslavije. Kot najpomembnejšo lokacijo po prometu podjetja izberejo Bosno in Hercegovino ter Hrvaško, nato Srbijo in Črno goro, sledijo ostale države EU, Rusija in ostale države bivše SND, Bolgarija, Romunija, Albanija ter arabske in

bližnjevzhodne države. Potrebno je omeniti, da v času izpolnjevanja te ankete tri preučevana podjetja na trgih Albanije ter arabskih in bližnjevzhodnih držav niso poslovala. Menim, da sta Srbija ter Bosna in Hercegovina najvišje ocenjeni zaradi sorazmerno velikega tržišča in zato, ker sta infrastrukturno v fazi velikega razvoja ter tradicionalno naklonjeni slovenskim podjetjem. Trg Hrvaške je privlačen zaradi bližine, ki omogoča, da slovenska podjetja na njem nastopajo iz sedeža domačega podjetja. Navkljub dejstvu, da je Arabski polotok regija, v kateri mednarodna gradbena podjetja opravijo za 80.000 milijonov dolarjev gradbenih del (ENR, 2011), so na tem trgu slovenska gradbena podjetja skromno zastopana. Ekspanzija, ki se je napovedovala s podpisom pogodb SCT d.d. in Primorja d.d., se je ustavila s prevratom v Libiji in s stečajem teh podjetij.

Podoben vrstni red podjetja izberejo pri najpomembnejši lokaciji po ustvarjenem dobičku, le ostale države EU in Rusija se zamenjajo. Iz rezultatov ankete je razvidno, da imajo podjetja v Srbiji in Črni gori, Bosni in Hercegovini ter Hrvaški, Rusiji in ostalih državah bivše SND večji delež dobička kot v ostalih državah.

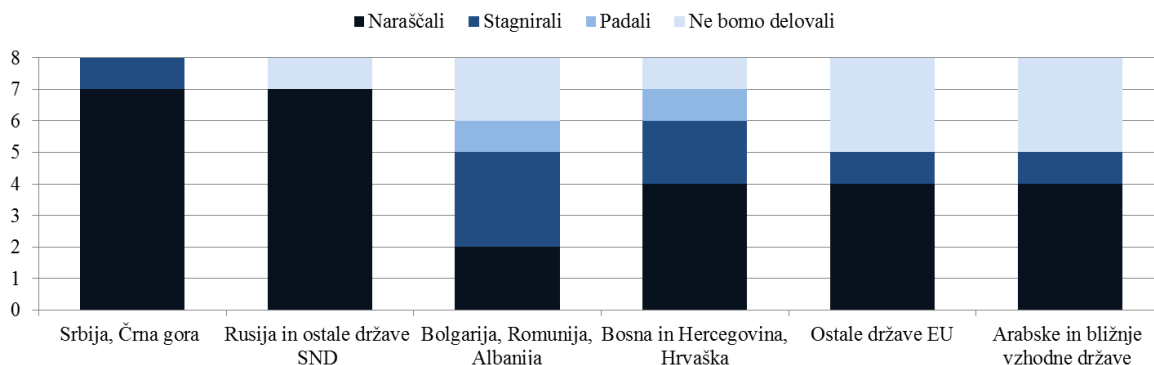
Slika 13: Najpomembnejše lokacije za anketirana podjetja



Podjetja ocenjujejo, da bodo njihovi prihodki najbolj naraščali na trgih Srbije in Črne gore ter Rusije in ostalih držav bivše SND (Slika 14). Na teh trgih 87 % podjetij pričakuje naraščanje prihodkov v naslednjih 3–5 letih. Sledijo trgi Bosne in Hercegovine ter Hrvaške, ostalih držav EU ter arabskih in bližnjevzhodnih držav. Kot trge, na katerih bodo realizirali najmanj prihodkov, ocenjujejo trge Bolgarije, Romunije in Albanije, na katerih 37 % podjetij pričakuje stagnacijo prihodkov, 13 % padec prihodkov, 25 % podjetij pa na njih ne bo delovalo. Iz tabele (Slika 14) je razvidno, da glede na odločitev o delovanju v arabskih in bližnjevzhodnih državah ter ostalih državah EU obstajata dve struji podjetij. Prva je odločena na teh trgih aktivno povečati svojo prisotnost, druga pa na njih ne bodo delovala. Menim, da so podjetja, ki v arabskih in bližnjevzhodnih državah ne bodo delovala, prepoznala njihov trg kot zelo zahteven, druga podjetja pa kot perspektiven in z visoko rastjo. Menim, da je glavni razlog, da se podjetja ne odločajo za nastop v ostalih

državah EU, zasičenost trga. Podjetja, ki bodo na njem sodelovala, pa so ga prepoznala kot politično in finančno stabilnega.

Slika 14: Prihodnji prihodki podjetij po regijah



4.4 Izračun stopnje internacionalizacije slovenskih gradbenih podjetij ter primerjava z mednarodnimi gradbenimi podjetji

Za primerjavo vedenja podjetij iz različnih držav je bil na osnovi sprejetih teorij internacionalizacije oblikovan model OLI+S, ki ga podrobneje predstavljam v teoretičnem delu naloge v poglavju 3.3.1. Ta model ocenjuje štiri različne vidike procesa internacionalizacije podjetja, in sicer razmerje med prihodki v tujini in celotnimi prihodki, distribucijo mednarodnega poslovanja, strukturo upravljanja v tujini ter vključenost v poslovanje na specializiranih področjih.

Podatke, potrebne za izračun stopnje internacionalizacije slovenskih podjetij sem pridobil iz anketnega vprašalnika, vprašanj 15, 16, 17, ter iz letnih poročil preučevanih podjetij, podatke za primerjavo z mednarodnimi podjetji pa iz literature (Pheng & Hongbin, 2004). Potrebno je upoštevati, da so podatki, ki so upoštevani v Tabeli 4 za podjetja iz vseh držav, podani za leto 2000 in da so v tej tabeli upoštevana samo podjetja, ki so se uvrstila na listo 225 največjih mednarodnih gradbenih podjetij (ENR, 2000). Podatki za slovenska podjetja so upoštevani iz leta 2010. V večini držav večjih odmikov ni pričakovati, razen za gospodarstvo, na primer v Turčiji, Kitajski, Braziliji, ki so od leta 2000 v obdobju rasti. Dodati moram še, da avtorja nista uspela pridobiti vseh podatkov za izračun števila podružnic in predstavništev, in sicer za Kanado, Italijo in Turčijo, zato ti podatki v izračunu niso predstavljeni. Potencialno število držav, v katerih bi lahko podjetje delalo, je skladno z ugotovitvami ENR (2000) 141. Izračun posameznih razmerij je izdelan na podlagi enačb 1–4.

$$\text{Lastniški faktor: } O - \text{IRTR} = \frac{\text{mednarodni prihodki}}{\text{skupni prihodki}} \quad (1)$$

$$\text{Lokacijski faktor } L - \text{IBD} = \frac{\text{št. držav v katerih podjetje deluje}}{\text{potencialno število držav}} \quad (2)$$

$$\text{Internalizacijski faktor } I - \text{OMS} = \frac{\text{št. podružnic in predstavništev v tujini}}{\text{št. vseh podružnic in predstavništev}} \quad (3)$$

$$\text{Faktor vključenosti } S - \text{ISF} = \frac{\text{št. področij poslovanja podjetja}}{\text{št. vseh področij poslovanja}} \quad (4)$$

Iz Tabele 4 lahko razberemo stopnjo internacionalizacije gradbenih podjetij iz posameznih držav ter primerjavo s slovenskimi internacionalnimi gradbenimi podjetji. Ugotovimo lahko, da se slovenska gradbena podjetja primerjajo z mednarodnimi podjetji glede na lastniški faktor (O – IRTR) in so nad povprečjem. Glede na sorazmerno majhen domači trg in zmanjšanje povpraševanja je pričakovano, da se slovenska gradbena podjetja preusmerjajo na tuje trge in tako povečujejo delež prihodkov na njih. Isto lahko vidimo pri državah s sorazmerno majhnim domačim trgom (naprimer Nizozemski in Švedski), ki velik delež svojega prometa ustvarijo na mednarodnih trgih. Nasprotno pa velja za države, kot so ZDA, Koreja in Japonska, ki navkljub referencam in velikemu celotnemu deležu na mednarodnem trgu ustvarijo na mednarodnih trgih manj prometa od povprečja, na velikem domačem trgu pa več kot 70 % celotnih prihodkov.

Pri primerjavi s povprečnim lokacijskim faktorjem (L – IBD) je razvidno, da so slovenska gradbena podjetja omejena na le nekaj mednarodnih trgov in so regionalno usmerjena. Za povečanje stopnje internacionalizacije je nujno, da slovenska podjetja povečajo svojo prisotnost tudi na trgih, kjer še ne delujejo. Pri ostalih državah lahko vidimo, da imajo predvsem Francija, Švedska in Nizozemska nadpovprečno distribucijo mednarodnega poslovanja. Omenimo lahko, da so v letu 2000 francoska podjetja delovala na približno 43, švedska na 36, nizozemska pa na 32 mednarodnih trgih. Podjetja iz razvijajočih se držav (Turčija, Kitajska, Brazilija) so imela povprečen ali podpovprečen lokacijski faktor, kar kaže, da delujejo v nekaj določenih državah ali na regionalnem trgu.

Internalizacijski faktor (I – OMS) je razmerje med številom predstavništev in zastopništev v tujini in številom vseh predstavništev in zastopništev. Razkriva ne samo števila, s pomočjo katerih mednarodna gradbena podjetja upravljajo svoje projekte na tujem, ampak tudi njihove poslovne strategije. Stopnja I – OMS prikazuje tako širitev poslovnih poti v tujini kakor tudi stopnjo diverzifikacije. Kot je razvidno iz Tabele 4, imajo podjetja iz Francije, Japonske, Velike Britanije in Avstralije visoko stopnjo I – OMS. Sledijo podjetja iz ZDA, Nemčije, Koreje ter Švedske. Mnoge podružnice, ki so jih odprla podjetja iz teh držav, nimajo neposredne povezave z gradbeno industrijo. V primeru Slovenije je glede na geografsko majhnost potrebno izpostaviti dejstvo, da slovenska gradbena podjetja na domačem trgu v večini nimajo predstavništev, temveč trg zaradi njegove majhnosti obvladujejo s sedeža matičnega podjetja. Zato podatek o razmerju predstavništev in

podružnic glede na ostale države odstopa, saj je precej višji. Če primerjamo povprečno število vseh podružnic in predstavništev, vidimo, da jih imajo slovenska podjetja 8, mednarodna pa 39. Nekoliko manjši razkorak je pri mednarodnih podružnicah in predstavništvih, kjer je povprečno število slovenskih 6, mednarodnih pa 18. Iz tega je razvidno, da je povprečno število predstavništev in zastopništev slovenskih podjetij na domačem trgu le 2, tujih podjetij pa 21.

Podjetja iz Švedske, Nemčije, Avstralije in Francije imajo nadpovprečni faktor vključenosti na različnih specializiranih področjih (S – ISF). Sledijo jim podjetja iz Japonske, Velike Britanije ter Nizozemske. V tem segmentu so slovenska podjetja uvrščena nad povprečje in so v družbi podjetij iz Brazilije, Španije in Velike Britanije. V povprečju so tako slovenska podjetja delovala v 4 segmentih gradbeništva. Če pa združimo vsa slovenska podjetja, lahko vidimo, da so izvajala dela v kar 8 izmed 10 segmentov gradbeništva. Iz tega je razvidno, da slovenska podjetja delujejo v veliko segmentih, kar je glede na to, da se zaradi majhnosti domačega trga nobeno podjetje ni ozko specializiralo za dela v posameznem segmentu, razumljivo.

Tabela 4: Prikaz izračunanih faktorjev internacionalizacije

	O–IRTR	L–IBD	I–OMS	S–ISF
Povprečje	0,34	0,09	0,41	0,37
Slovenija	0,40	0,04	0,82	0,43
Avstralija	0,48	0,09	0,55	0,60
Kanada	0,32	0,02	n.p.	0,20
Francija	0,48	0,30	0,67	0,59
Nemčija	0,40	0,16	0,43	0,66
Italija	0,49	0,07	n.p.	0,31
Japonska	0,17	0,10	0,57	0,48
Koreja	0,26	0,07	0,43	0,37
Nizozemska	0,63	0,23	0,25	0,55
Španija	0,34	0,11	0,33	0,45
Švedska	0,61	0,26	0,45	0,90
Velika Britanija	0,58	0,14	0,51	0,47
ZDA	0,21	0,07	0,45	0,27
Brazilija	0,44	0,09	0,28	0,45
Kitajska	0,49	0,08	0,27	0,33
Turčija	0,43	0,03	n.p.	0,37

Vir: Pheng in Hongbin, *Internationalization of Chinese construction enterprises*, 2004, str. 282, tabela 3; lastni.

Zaključim lahko, da so slovenska internacionalna gradbena podjetja glede na podjetja iz ostalih preučevanih držav povprečno internacionalizirana, in s tem zavrnem svoje tretje

raziskovalno vprašanje. Delež mednarodnih prihodkov glede na skupne prihodke je nadpovprečen in znaša 40 %. Podobno nadpovprečen je tudi faktor vključenosti na specializiranih področjih, ki razkrije, da so slovenska podjetja v zgornji tretjini preučevanih podjetij. Podpovprečen pa je lokacijski faktor, ki preučuje razmerje med številom držav, v katerih podjetja delujejo, in številom držav, v katerih bi lahko potencialno delala. Do podobne ugotovitve pridem tudi v analizi anketnega vprašalnika. Ocenjujem, da se podjetja preveč usmerjajo na bližnje trge in s tem zanemarjajo trge držav, za katere so predvidene višje stopnje rasti. Internalizacijski faktor slovenskih gradbenih podjetij je nadpovprečen, ker večino svojih aktivnosti na domačem trgu opravijo iz svojega sedeža, tako da se pretežni del podružnic nahaja na tujih trgih in le tretjina na domačem trgu.

4.5 Analiza vstopnih metod in poslovnih strategij pri poslovanju na tujih trgih na primeru Primorja d.d.

Za analizo vstopnih metod in poslovnih strategij na tujih trgih najprej izberem podjetje, ki predstavlja slovenska internacionalna gradbena podjetja, Primorje d.d. Preverim učinkovitost vstopnih metod in poslovnih strategij ter jih primerjam z mednarodnimi podjetji. V zaključku podam odgovor na drugo hipotezo, postavljeno v uvodu naloge.

4.5.1 Predstavitev Primorja d.d.

Primorje d.d. je bilo v letu 2010 največji poslovni sistem za gradbeništvo v Sloveniji s celovito ponudbo gradbenih storitev. Med najpomembnejše dejavnosti Primorja d.d. sodijo gradnja objektov, inženiring, razvoj, vodenje in financiranje projektov, oskrba z gradbenimi materiali in izdelki, urejanje in varovanje okolja ter razvoj in izvedba tehnologij. Družbe Primorja d.d. delujejo v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji, Črni gori ter v Bolgariji. Dela prevzemajo tudi na trgih drugih držav. Primorje d.d. je načrtovalo širjenje poslovanja na nove trge v vzhodni Evropi, na Balkanu, v Libiji, Alžiriji ter Arabskih emiratih. Povprečno število zaposlenih je konec leta 2010 znašalo 1.165. V letu 2010 je realiziralo skupaj prihodkov v višini 238.411.000 EUR (Primorje d.d., 2011a). Podjetje Primorje d.d. sem za analizo vstopnih metod ter poslovnih strategij pri poslovanju na tujih trgih izbral zaradi dveh razlogov. Prvič, ker sem bil v času priprave magistrske naloge zaposlen v tem podjetju in sem imel dostop do podrobnih informacij in strategij poslovanja, ter drugič, ker je omenjeno podjetje med največjimi predstavniki slovenskih internacionaliziranih gradbenih podjetij.

Pri analizi se opiram na članek Linga, Ibbsa in Chewa (2008), v katerem avtorji analizirajo 26 internacionalnih gradbenih podjetij, ki izvajajo projekte v Jugovzhodni Aziji. Večina proučevanih podjetij se po značilnostih primerja s Primorjem d.d., in sicer po višini mednarodnih prihodkov, številu zaposlenih ter letih izvajanja del na trgu.

4.5.2 Predstavitev modela učinkovitosti vstopnih metod ter poslovnih strategij

V članku Ling et al. (2008) evidentirajo 13 možnih vstopnih načinov na tuji trg (Tabela 5). Opravijo obsežno analizo učinkovitosti vstopnih metod ter učinkovitosti poslovnih strategij, ki vodijo k uspešnosti projekta, na primeru ameriških in singapurskih gradbenih, inženiring in projektantskih podjetij, ki vstopajo na trge Jugovzhodne Azije. Avtorji uporabijo štiri glavne vstopne metode, ki jih obravnavam v poglavju 3.5.2. To so strateška zavezništva, pogodbeni in korporacijski skupni vlaganja ter lastna podružnica. Podrobneje pa analizo Primorja d.d. izvedem na podlagi razgovorov s strani vodstvenega kadra, zadolženega za poslovanje v tujini, Gorazda Humarja in Mitje Čotarja. Vsak izmed njih je izpolnil anketni vprašalnik, ki povzema vprašanja avtorjev članka. V vprašalniku sta posamezno trditev ocenila s 7 točkami kot najpomembnejšo in z 0 točkami kot najmanj pomembno.

Tabela 5: Prikaz vstopnih metod na tuje trge za gradbena podjetja

	Vstopne metode
	(a) Podružnica v celotni lasti
VM1	Ustanovitev zastopništva v državi gostiteljici
VM2	Ustanovitev podružničnega podjetja v državi gostiteljici
VM3	Združeno/prevzeto podjetje v državi gostiteljici
	(b) Korporativna skupna vlaganja
VM4	Ustanovitev novega podjetja v obliki skupnega vlaganja s podjetjem iz države gostiteljice
VM5	Ustanovitev novega podjetja v obliki skupnega vlaganja s podjetjem v domači državi
VM6	Ustanovitev novega podjetja v obliki skupnega vlaganja z mednarodnim podjetjem
	(c) Pogodbena skupna vlaganja
VM7	Izvajanje projekta skupaj s podjetjem iz države gostiteljice
VM8	Izvajanje projekta skupaj z drugim podjetjem iz domače države
VM9	Izvajanje projekta skupaj z mednarodnim podjetjem
	(d) Druga zavezništva
VM10	Formiranje zavezništva s finančnimi institucijami
VM11	Formiranje zavezništva z investitorjem iz domače države, ki je investiral v državi gostiteljici
VM12	Formiranje zavezništva z investitorjem iz države gostiteljice
VM13	Formiranje zavezništva s tujim investitorjem, ki je investiral v državi gostiteljici

Vir: Ling, Ibbs, in Chew, Strategies adopted by international architectural, engineering, and construction firms in Southeast Asia, 2008, str. 251, tabela 4

Iz prejetih rezultatov izračunam povprečje in jih primerjam z ugotovitvami v preučevanem članku. Obenem pri določenih segmentih rezultate primerjam še z ostalimi slovenskimi internacionalnimi gradbenimi podjetji, in sicer na podlagi izsledkov ankete, ki jo opravi

med njimi. Namesto »trg Jugovzhodne Azije« bom v nadaljevanju uporabljal termin »tuj trg«, skladno s predpostavko, da ugotovitve avtorjev veljajo za vse tuje trge.

Avtorji predvidijo 22 poslovnih strategij (Tabela 6), ki jih lahko uporabijo gradbena podjetja za upravljanje in vodenje svojih projektov po vstopu na tuji trg (ob uporabi enega ali več od 13 prej omenjenih vstopnih načinov).

Tabela 6: Poslovne strategije, ki jih uporabljajo gradbena podjetja na tujih trgih

	Poslovne strategije
	Ponujene storitve in produkti
S1.1	Zagotavljanje specialnih/nišnih storitev ali produktov
S1.2	Zagotavljanje vrhunskega produkta/storitve
S1.3	Skrajšanje časa trajanja projekta
S1.4	Zagotavljanje paketnih/integriranih storitev
S1.5	Omogočanje cenovne konkurenčnosti
S1.6	Omogočanje splošne konkurenčnosti
S1.7	Namenjanje velike pozornosti zadovoljstvu klientov
S1.8	Izvajanje strukturiranih študij ciljnega trga
S1.9	Investiranje v človeške vire pri projektu ali v državo gostiteljico
	Politike pridobivanja naročil
S2.1	Globalno pridobivanje naročil
S2.2	Zaposlovanje državljanov države gostiteljice za upravljanje in vodenje projekta
S2.3	Pošiljanje vodstvenega osebja iz matičnega podjetja v državo gostiteljico, da tam vodi projekt
S2.4	Zaposlovanje strokovnjakov iz države gostiteljice
S2.5	Pošiljanje strokovnjakov iz matičnega podjetja v državo gostiteljico
S2.6	Vključevanje podizvajalcev iz države gostiteljice
S2.7	Matično podjetje zagotavlja dobro podporo temu projektu
	Projektno financiranje
S3.1	Zagotavljanje storitev projektnega financiranja
S3.2	Strukturiranje finančnega paketa
S3.3	Vlaganje lastniškega kapitala v projekt
	Mreženje
S4.1	Pridobivanje politične podpore
S4.2	Ustvarjanje omrežja in navezovanje stikov v državi gostiteljici
S4.3	Včlanitev v konzorcij v državi gostiteljici

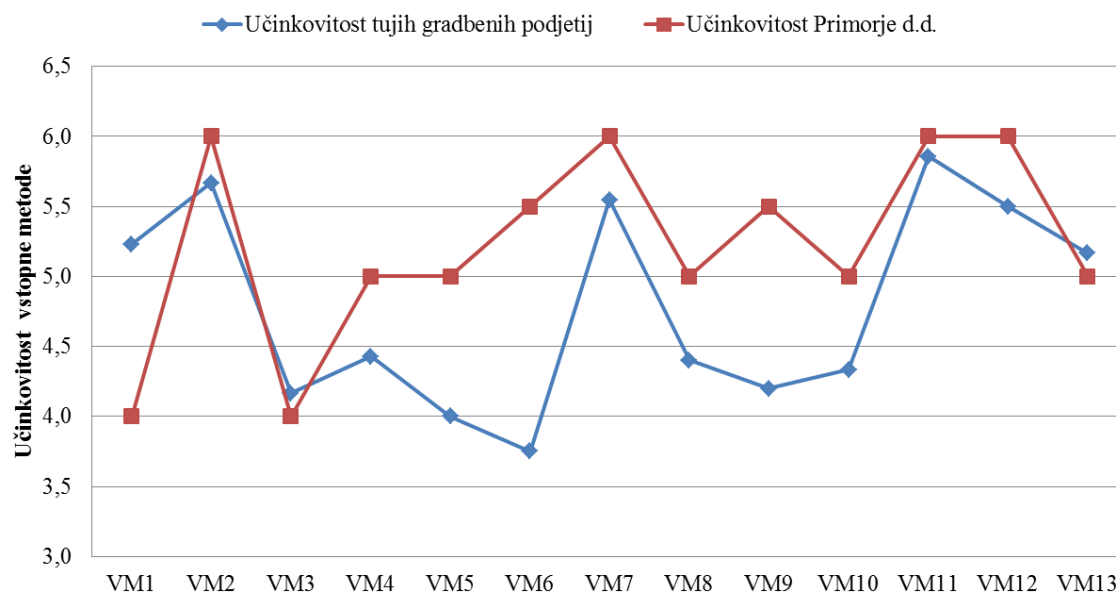
Vir: Ling, Ibbs, in Chew, Strategies adopted by international architectural, engineering, and construction firms in Southeast Asia, 2008, str. 252, tabela 5

4.5.2.1 Učinkovitost vstopnih metod

Udeležence študije avtorji sprašujejo, kateri način vstopa na trg so uporabili pri projektu, ki so ga izvajali, in jih nato zaprosijo za oceno njegove učinkovitosti, kar izvedem tudi jaz v primeru Primorja d.d. Učinkovitost različnih vstopnih načinov je prikazana na Sliki 15. Najučinkovitejše vstopne metode so ustanovitev podružničnega podjetja (VM2), pogodbeno skupno vlaganje skupaj s podjetjem iz države gostiteljice (VM7) ter zavezništva z investitorji iz države gostiteljice (VM12). Podobne ugotovitve pridobim iz odgovorov na vprašalnik o internacionalizaciji slovenskih gradbenih podjetij, s to razliko, da slovenska gradbena podjetja dajejo prednost podružnici.

Ustanavljanje zastopništva (VM1) in formiranje podružničnega podjetja (VM2) dajeta podjetjem prednost, saj pomagata udomačiti podobo podjetja. Strategija oblikovanja pogodbenega skupnega vlaganja s podjetjem iz države gostiteljice (VM7) je učinkovita zaradi mnogih prednosti sodelovanja z lokalnim partnerjem. Sodelovanje med tujim in domačim partnerjem lahko izboljša stopnjo uspešnosti pridobivanja poslov ter prinese koristi tujemu partnerju, saj lokalni partner bolje pozna in se bolje znajde v lokalnih pogojih poslovanja. Do enake ugotovitve sem prišel na podlagi analize razgovora z Gorazdom Humarjem in Mitjo Čotarjem, ki oba izpostavita prednosti te vstopne strategije. Največkrat in z največjo uspešnostjo Primorje d.d. za prodor na tuji trg uporabi to vstopno metodo. Sodelovanje z lokalnimi podjetji lahko pomaga tujim gradbenim podjetjem v kratkem času pridobiti dodatno znanje in izkušnje. Prav tako je pomembno izbrati pravega partnerja ali zaveznika, najbolje nekoga s podobno vizijo in slogom vodenja posla, da se zmanjša verjetnost razhajanj, ki bi vodila h končanju zavezništva. To tezo potrdim tudi v poglavju 4.6, kjer preučujem tveganja pri skupnih vlaganjih. Ugotavljam, da ni učinkovito oblikovati pogodbenih skupnih vlaganj s podjetji izven države gostiteljice (VM8, VM9). V Primorju d.d. uporabijo vstopno metodo VM8 (pogodbeno skupno vlaganje – izvajanje projekta skupaj z drugim podjetjem iz domače države) na čistilni napravi Baltchik v Bolgariji, kjer z rezultati na projektu niso zadovoljni. V tem primeru nihče izmed partnerjev ni poznal lokalnega bolgarskega trga. Težave so nastajale zlasti zaradi kulturnih razlik in pri zagotavljanju ključnih vhodnih surovin (betona, asfalta, armature). S kompetentnim lokalnim partnerskim podjetjem bi lahko te težave omilil.

Slika 15: Učinkovitost vstopnih metod na tuje trge tujih gradbenih podjetij ter primerjava s Primorjem d.d.



Iz Slike 15 je razvidno, da je učinkovito oblikovati zavezništva z investitorji iz države gostiteljice (VM12), z domačimi investitorji (VM11) in z investitorji iz drugih držav (VM13), ki investirajo v državi gostiteljici. Vstopno metodo VM11 je uporabljal Energoplan d.d., ko je izvajal gradbena dela za podjetja, kot so Mercator d.d., Eta d.d. in Kolektor Koling d.o.o., ki izvaja gradbene projekte v Bosni in Nemčiji za svojega lastnika Kolektor Group. Tak način je enostaven in podjetju prijazen. Po zaključku del podjetje zaključi z aktivnostjo v državi. Žal se teh zelo učinkovitih načinov v Sloveniji ne uporablja pogosto, zlasti zato, ker slovenska podjetja v sedanjem času relativno malo investirajo v izgradnjo objektov na tujih trgih. Investitorji so nagnjeni k dodeljevanju novih projektov podjetjem, s katerimi imajo stike in zavezništva. Do takšne dodelitve lahko pride z direktnim pogajanjem namesto s formalnim zbiranjem ponudb ali z javnim razpisom. Iz literature je razbrati, da so mnoga japonska in svetovna podjetja nastopila na novih tujih trgih s pomočjo domačih izvoznih proizvodnih podjetij (Ling et al., 2008). Tem vstopnim metodam dajem manj poudarka, ker so v povprečju dvakrat manj pogoste kot vstopne metode ustanovitve podružničnega podjetja (VM2) ali pogodbenih skupnih vlaganj skupaj s podjetjem iz države gostiteljice (VM7).

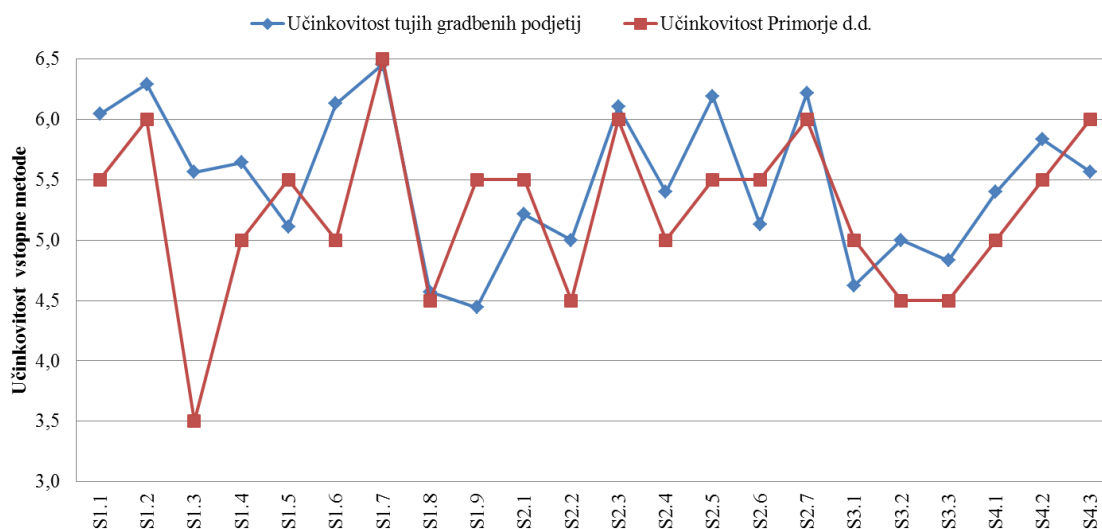
Vstopanje podjetij na tuje trge z združitvijo in prevzemom (VM3) ni učinkovito, zato se tudi ne uporablja pogosto. Za neučinkovite za podjetja se kažejo tudi vsi trije načini oblikovanja korporacijskih skupnih vlaganj. Ling, Ibbs in Cuervo (2005) ugotavljajo, da so omenjeni načini ravno tako neučinkoviti na Kitajskem. Mednarodna podjetja se izogibajo prevzemom, saj so zelo dragi in tvegani, s seboj pa prinašajo še dodatne težave, na primer ob poskusih povezovanja različnih korporativnih kultur (Hill & Jones, 1995). V korporativnih skupnih vlaganjih lahko deljeno lastništvo vodi do sporov in bojev za nadzor

med podjetji z lastniškim deležem. Primorje d.d. je v letu 2004 izvedlo nakup proizvodnega obrata za montažne betonske konstrukcije v Srebrenici. V sedmih letih zaradi administrativnih težav, pomanjkanja lokalnega izobraženega kadra in slabe cestne infrastrukture proizvodni obrat ni začel s proizvodnjo.

4.5.2.2 Učinkovitost poslovnih strategij

Udeležence študije raziskovalci sprašujejo, katero vrsto poslovne strategije so uporabili pri specifičnem projektu, in jih nato zaprosijo za oceno njene učinkovitosti. Slika 16 prikazuje učinkovitost različnih strategij ter primerjavo z rezultati, pridobljenimi na primeru Primorja d.d. Tri najpogostejše uporabljene poslovne strategije so tudi najbolj učinkovite. To so: namenjanje večje pozornosti zadovoljstvu investorjev (S1.7), zagotavljanje vrhunskega produkta ali storitve (S1.2) in dobra podpora matičnega podjetja projektu (S2.7). Omenjene poslovne strategije je uporabilo več kot 85 % udeležencev študije.

Slika 16: Učinkovitost poslovnih strategij tujih gradbenih podjetij ter primerjava s Primorjem d.d.



V Primorju d.d. kot najbolj učinkovite poslovne strategije izpostavijo: namenjanje večje pozornosti zadovoljstvu investorjev (S1.7); zagotavljanje vrhunskega produkta ali storitve (S1.2), dobro podporo matičnega podjetja projektu (S2.7), pošiljanje vodstvenega osebja iz matičnega podjetja v državo gostiteljico, da tam vodi projekt (S2.3) ter včlanitev v konzorcij v državi gostiteljici (S4.3).

Namenjanje večje pozornosti zadovoljstvu strank (S1.7) je pomembno tržno orodje in tudi nepogrešljivi vidik gradbenega posla. Pristop zagotavljanja zadovoljstva strank je nadgradnja tradicionalne proizvodne mentalitete gradbenih podjetij, ki je pozorna zgolj na proizvodni vidik projekta. Ta vidik je bil prisoten tudi na domačem slovenskem trgu v času ekspanzije gradbeništva v letih 2005–2008. Strategiji skrajševanja časa trajanja projekta

(S1.3) in zagotavljanja paketnih/integriranih storitev (S1.4) se kljub svoji učinkovitosti pri zagotavljanju uspešnosti projekta ne uporabljata pogosto. Pri projektih, kjer verjetno prihaja do prekoračitev rokov, tuja podjetja ne ponujajo krajših izvedbenih rokov. Drugačne ugotovitve dobim na podlagi razgovora z obema anketirancema iz Primorja d.d., ki izjavita, da skrajševanje dogovorjenih pogodbenih rokov na projektu ni doprineslo k splošnemu uspehu projekta in se kot tako ni pokazalo kot učinkovita strategija.

Rezultati analiz (Ling et al., 2008; Chen & Messner, 2009) kažejo, da morajo biti podjetja sposobna vzpostaviti splošno (S1.6) in cenovno konkurenčnost (S1.5). Stranke podjetij hočejo dobiti čim več za svoj denar, zato vztrajajo pri vrhunskih produktih/storitvah (S1.2), skrajšanju časa trajanja projekta (S1.3) in cenovni konkurenčnosti (S1.5). Ta ugotovitev namiguje, da investitorji poleg stroškovne konkurenčnosti poudarjajo tudi kakovost in produktivnost.

Če rezultate analize, ki so jo opravili Ling et al. (2008), primerjam z rezultati Primorja d.d., lahko ugotovim visoko ujemanje. Najbolj učinkoviti poslovni strategiji sta: namenjanje večje pozornosti zadovoljstvu investitorjev (S1.7) in zagotavljanje vrhunskega produkta ali storitve (S1.2), kar so pokazali tudi rezultati analize. Do večjega odstopanja prihaja pri skrajšanju časa trajanja projekta (S1.3) ter omogočanju splošne konkurenčnosti (S1.6).

Posebej pomembne politike pridobivanja naročil so dobra podpora matičnega podjetja projektu (S2.7) ter njegova pripravljenost za pošiljanje strokovnjakov (S2.5) in vodstvenega osebja (S2.3) v državo gostiteljico, kjer pomagajo pri izvedbi projekta. Iz tega lahko razberem prepoznavne koristi uporabe strokovnjakov matičnega podjetja pri koordinaciji projekta, ki omogoča izrabo splošnih sposobnosti in znanja na trgih različnih tujih držav. Z dodeljevanjem usposobljenih strokovnjakov projektni ekipi v državi gostiteljici lahko izkušeni člani ekipe pripomorejo k bolj učinkovitemu reševanju problemov in tako prispevajo k uspešnosti projekta. Iz rezultatov analize izhaja, da zlasti strategije zaposlovanja lokalnih menedžerjev (S2.2), strokovnjakov (S2.4) in podizvajalcev (S2.6) podjetja ne uporabljajo pogosto. Ena od možnih razlag za to je, da se vodstvene in tehnične veščine lokalnega kadra dojemajo kot neustrezne. Priporočljivo je, da tuja podjetja razmislijo o usposabljanju lokalnega kadra, da bodo lahko zmanjšala stroške in postala bolj konkurenčna. Primorje d.d. je ta način uporabilo, ko so na dvoletno šolanje v Ajdovščino prišli trije srbski inženirji, ki so se po končanem usposabljanju vrnili na gradbišče v Beogradu.

Če ugotovitve mednarodne analize primerjam z rezultati Primorja d.d., ugotovim ujemanje glede pošiljanja vodstvenega osebja v državo gostiteljico (S2.3) ter dobre podpore matičnega podjetja projektu (S2.7). Odstopanje se pojavi zlasti pri pošiljanju strokovnjakov iz matičnega podjetja v državo gostiteljico (S2.5) ter tudi pri zaposlovanju državljanov države gostiteljice za upravljanje in vodenje projekta (S2.2) in zaposlovanju

strokovnjakov iz države gostiteljice (S2.4). Menim, da bi bilo tem poslovnim strategijam potrebno posvetiti več pozornosti in tako izboljšati učinkovitost na projektih.

Od treh strategij financiranja se je kot uspešna poslovna strategija izkazalo samo oblikovanje finančnega paketa za investitorja (S3.2). Investitorji na tujih trgih v nekaterih primerih potrebujejo podjetja, da jim preko svojih mednarodnih stikov pomagajo priti do finančnih virov za izvedbo projekta. Slovenska podjetja so na tem področju razmeroma šibka in investorjem ne morejo nuditi obsežnega financiranja projektov. Tako iz rezultatov primerjave vidim, da Primorje d.d. poslovne strategije financiranja ocenjuje kot manj pomembne kot mednarodna podjetja in da so te skupno najnižje ocenjene. Menim, da se v Primorju d.d. zavedajo svoje kapitalske nemoči, zato tem strategijam ne posvečajo pomembne pozornosti.

Vse tri strategije mreženja so učinkovite pri pomoči tujim gradbenim podjetjem za doseganje uspeha na mednarodnih trgih. Glede na izsledke sta doseganje politične podpore (S4.1) in gradnja omrežja stikov s pravimi ljudmi (S4.2) pomembna, ker zagotavljata dostop do potencialno vplivnih ljudi in informacij. V povprečju v Primorju d.d. skupno strategijo mreženja ocenijo z oceno 5,5, v raziskavi (Ling et al., 2008) pa z oceno 5,6. V Primorju d.d. ocenjujejo, da je najučinkovitejša strategija izmed podanih včlanitev v konzorcij v državi gostiteljici (S4.3).

4.5.2.3 Zaključna analiza vstopne metode in poslovne strategije

Ugotavljam, da so najučinkovitejše vstopne metode ustanovitve podružničnega podjetja, pogodbeno skupna vlaganja skupaj s podjetjem iz države gostiteljice ter zavezništva z investorji iz države gostiteljice in domačimi investorji. Analiza kaže visoko korelacijo med ugotovitvami raziskovalcev in ugotovitvami Primorja d.d. Če pa dodam še pogostost vstopne metode, lahko trdim, da so najprimernejša vstopna metoda na tuji trg za slovenska gradbena podjetja pogodbeno skupna vlaganja skupaj s podjetjem iz države gostiteljice. S tem sem odgovoril na drugo raziskovalno vprašanje, postavljeno v uvodu. Lokalni partner zmanjša tveganja tujega gradbenega podjetja in izboljša njegovo poznavanje tujega trga, saj ima znanje o trgu in dobre poslovne zveze. Sposoben je zmanjšati breme, ki ga predstavlja lokalna birokracija, in ima povezave do nižjih cen osnovnih surovin ter hitrejših dobav blaga. Po pridobitvi določenega obsega del naj podjetja razmislijo o odprtju fizičnega zastopništva na tujem. To jim omogoča razvijanje dobrega razumevanja lokalnih predpisov, boljše razumevanje zahtev in potreb investorjev, večjo odzivnost in bližino investorjev, prikaz dolgoročne zavezanosti ter vzpostavitev njihovih blagovnih znamk.

Prvi korak po vstopu na tuji trg je prepoznati, kaj investorji hočejo, kakšne so njihove potrebe in zahteve ter kaj jih bo zadovoljilo. Raziskava, ki jo opravijo Ling et al. (2008), ter analiza v Primorju d.d. razkrijeta, da je najpomembnejše posvetiti pozornost zadovoljstvu strank, obenem pa morajo biti tuja gradbena podjetja cenovno in splošno

konkurenčna. Konkurenčnost lahko dosežejo z globalnim pridobivanjem naročil ter lokacijsko specifičnimi prednostmi (Dunning, 2001), denimo z zaposlovanjem državljanov iz države gostiteljice kot strokovnjakov, menedžerjev in podizvajalcev.

Z vključevanjem lokalnega kadra se zmanjšajo stroški in podjetja, ki so šibka na področjih, kot sta menedžment in varnost, se lahko izboljšajo z učenjem od svojih partnerjev, ki so na teh področjih močnejši. Za doseg konkurenčnosti morajo gradbena podjetja ponuditi krajši čas trajanja projekta in pomagati investitorjem zagotoviti financiranje projekta. Ne glede na slabe izkušnje s skrajšanjem časa izvajanja projektov v Primorju d.d. menim, da bi bilo potrebno v podjetju tej poslovni strategiji posvetiti večjo pozornost in skupaj s finančnimi partnerji (domače in tuje banke) investitorju omogočiti celoten finančni angažma ter nadaljevati z zaposlovanjem strokovnjakov in menedžerjev iz države gostiteljice.

Mednarodna gradbena podjetja morajo vstopati na tuje trge z namenom, da ponudijo nekaj posebnega, česar lokalna podjetja nimajo. K temu spadajo specialni produkti ali storitve in integrirane storitve, kot so projekti na ključ, projektiraj in izgradi, študija izvedljivosti, zahtevno projektiranje, popravilo in vzdrževanje. Druge učinkovite strategije vključujejo pošiljanje visoko usposobljenega osebja iz matičnega podjetja, da prevzamejo vlogo inženirjev ali menedžerjev projekta. Menim, da bi moralo Primorje d.d. nadaljevati s prakso pošiljanja vodstvenega osebja v državo gostiteljico, povečati število strokovnjakov v državi gostiteljici in na njih graditi svoj mednarodni in izkušeni kader. Podpora matičnega podjetja je ustrezna, smiselno bi bilo razmisliti o ustanovitvi divizije za poslovanje s tujino, ki bo konstantno skrbela za stike s projekti v tujini.

Poleg vzpostavljanja konkurenčnosti in tehnične odličnosti se morajo tuja gradbena podjetja fokusirati na pridobitev lokalne prednosti. To zajema pridobivanje znanja o konkurenčnih pogojih države gostiteljice, o njeni kulturi, jeziku, političnih in poslovnih sistemih. Povezave Primorja d.d. z lokalnimi partnerji na trgih bivše Jugoslavije ter trgih, kot je Uzbekistan, delujejo; podjetje ima dobre poslovne kontakte. Na trgih, kjer nima partnerskih podjetij, je potrebno poiskati strokovna in usposobljena podizvajalska podjetja, ki bodo dolgoročno prevzela partnerski odnos.

4.6 Analiza upravljanja tveganj v mednarodnih skupnih vlaganjih

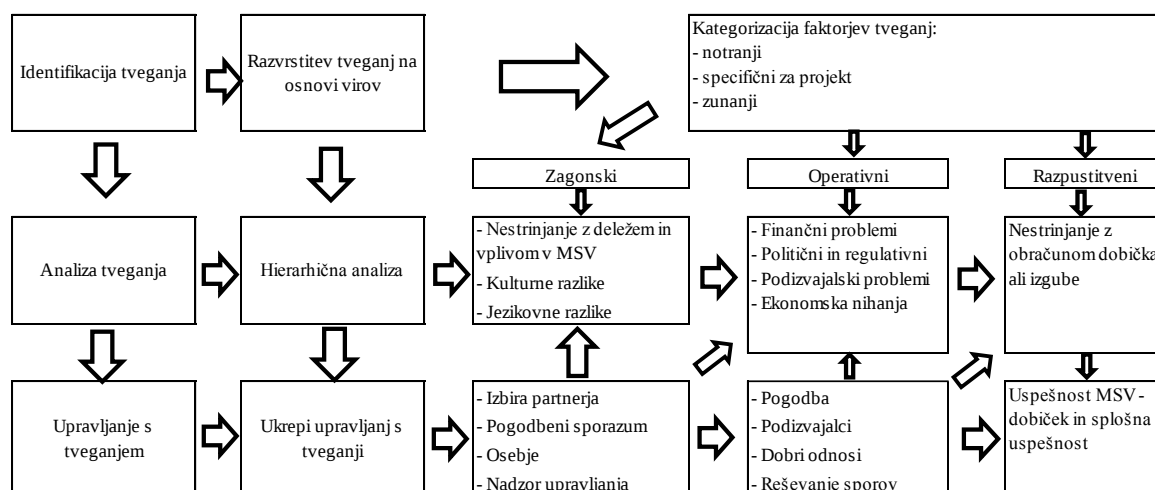
Kot je razvidno iz poglavja o vstopnih metodah in anketi med slovenskimi internacionalnimi gradbenimi podjetji, so najpogostejši in učinkovit nastop na tujem trgu skupna vlaganja. Najbolj učinkovit način pogodbenih skupnih vlaganj je formiranje partnerstva s podjetjem iz države gostiteljice. Čeprav se podjetja s temi vrstami poslovnih zavezništev lahko izognejo določenemu poslovnemu tveganju, prinašajo ta druge faktorje negotovosti, ki vplivajo na normalno poslovanje. Med vsemi faktorji tveganj so za mednarodna gradbena skupna vlaganja najbolj kritični tisti, ki so povezani s financiranjem,

vladnimi politikami, projektnim razmerjem, ekonomskimi pogoji in podizvajalci (Bing & Tiong, 1999). Za ublažitev teh faktorjev tveganj je potrebno razviti ustrezne strategije. V nadaljevanju predstavljam model upravljanja tveganj, ki sta ga razvila Bing in Tiong (1999) in s pomočjo katerega predstavim dva praktična primera v Primorju d.d. Model temelji na učinkovitih ukrepih za upravljanje tveganj na mednarodnih gradbenih projektih. V fazi pred formiranjem skupnega vlaganja priporoča, da podjetja izberejo ustrezne skupne partnerje, sklenejo jasen sporazum pred ustanovitvijo skupnega vlaganja, izberejo kompetentno osebje in se odločijo za primerno strukturo nadzora upravljanja. V operativni fazi projekta je pomembno skleniti ustrezno pogodbo, zaposliti ustrezno usposobljene podizvajalce in dobavitelje, vzdrževati dober odnos do vlade in drugih akterjev v državi gostiteljici ter sprejeti ponovna pogajanja kot tehniko reševanja sporov in problemov. Omenjeni ukrepi za blažitev tveganj so za uspešnost mednarodnih skupnih vlaganj izjemno pomembni (Bing & Tiong, 1999). S pomočjo spoznanj analize tveganj lahko gradbena podjetja učinkoviteje nastopajo na tujih trgih.

Procesni model je sestavljen iz treh vrstic in petih stolpcev (Slika 17). Prvi stolpec prikazuje tri tipične faze, skozi katere mora iti proces upravljanja tveganj: identifikacijo, analizo in upravljanje. Drugi stolpec prikazuje drugo stopnjo razvoja procesa upravljanja tveganj, kjer se na osnovi virov tveganj razvrstijo tveganja, ki se nato analizirajo, nakar se nanje odgovori z ukrepi upravljanja tveganj. V zadnjih treh stolpcih je v zgornji vrstici samo en element, ki kategorizira faktorje tveganja v tri skupine: notranji, specifični za projekt in zunanji. Srednja vrstica kaže najbolj ključne faktorje tveganja, ki jih avtorja analizirata v treh fazah mednarodnih skupnih vlaganj: zagonski, operativni in razpustitveni. Spodnja vrstica predstavlja najučinkovitejše ukrepe upravljanja za ublažitev tveganj v posameznih fazah mednarodnih skupnih vlaganj. To so: izbira partnerja, pogodbeni sporazum, osebje, nadzor upravljanja, pogodba, podizvajalci, dobri odnosi in reševanje sporov.

Uspeh ali neuspeh skupnih vlaganj se določa glede na to, ali so bili doseženi naslednji kriteriji za uspeh projekta: znotraj proračuna ali dobiček, zadovoljstvo strank, v ali pred rokom, upoštevanji standardi kakovosti, upoštevanji varnostni standardi, okrepljen ugled za mednarodno podjetje v partnerstvu, zadovoljstvo vodstvene ekipe v mednarodnem skupnem vlaganju ter zadovoljstvo obeh (ali več) partnerjev.

Slika 17: Procesni model upravljanja tveganj v mednarodnih skupnih vlaganjih



Vir: Bing in Tiong, Risk management model for international construction joint ventures, 1999, str. 378, slika 1.

Na podlagi predlaganega modela s pomočjo dveh primerov mednarodnih skupnih vlaganj (v nadaljevanju MSV) Primorja d.d. in tujega partnerja podrobneje analiziram vidike tveganj. Podatke pridobim na podlagi razgovorov z vodstvenim kadrom Primorja d.d. na obeh projektih. Izbrani model lahko gradbena podjetja uporabijo za analizo tveganj v svojih mednarodnih skupnih vlaganjih.

Primer 1: Pogodbeno skupno vlaganje Primorje d.d. in Ratko Mitrović Niskogradnja d.o.o.

Projekt: Gradnja treh mostov na beograjski obvoznici. Kot najboljši ponudnik je družba Primorje d.d. izbrana za projektiranje in gradnjo treh mostov na beograjski obvoznici, in sicer v dolžini 558 m, 631 m in 72 m. Naročnik del v pogodbeni vrednosti 13,5 milijonov EUR je javno podjetje Putevi iz Srbije. Pogodbo sta 9. 12. 2010 v Beogradu podpisala predsednik upravnega odbora Primorja d.d. mag. Dušan Črnigoj in generalni direktor JP Putevi iz Srbije Zoran Drobnjak. Družba Primorje d.d. sodeluje kot vodilni partner pri projektu s srbskim podjetjem Ratko Mitrović – Niskogradnja d.o.o. Rok izvedbe del je leto in pol. Partnerja sta se na razpis prijavila kot pogodbeno skupno vlaganje. Po dogovorjeni delitvi del Primorje d.d. prevzame izvedbo najdaljšega mostu ter koordinacijo z naročnikom, partner pa ostala dva mosta. Pogodba z investitorjem je sklenjena na podlagi gradbene pogodbe FIDIC (rumena knjiga), prilagojene veljavni nacionalni zakonodaji. FIDIC je francoski akronim za mednarodno zvezo svetovalnih inženirjev, ki so jo leta 1913 ustanovila tri nacionalna združenja svetovalnih inženirjev v Evropi. Splošna določila pogodb FIDIC so se v Sloveniji začela uporabljati na predlog mednarodnih finančnih inštitucij že pred več kot 30 leti (Svetovna banka za avtocestni odsek Vrhnika–Postojna), v zadnjih 10 letih pa se uporabljajo za infrastrukturne projekte, ki se sofinancirajo s sredstvi EU predvsem iz kohezijskih skladov.

Primer 2: Korporacijsko skupno vlaganje Primorje d.d., GP Krk d.d. ter Viadukt Zagreb d.d.

Projekt: Kontejnerski terminal Brajdica. Projekt kontejnerskega terminala Brajdica na Hrvaškem zajema gradnjo betonskega pomola dolžine 328 m za sprejem in raztovarjanje velikih kontejnerskih ladij, ki je hkrati podaljšek že obstoječega kontejnerskega pomola približno enake dolžine. Družba Primorje d.d. na projektu sodeluje s tretjinskim deležem, skupaj s soizvajalcema – partnerjema, in sicer s podjetjema GP Krk d.d. s Krka (vodilni partner) ter Viadukt d.d. iz Zagreba (partner). Za namen projekta je družba Primorje d.d. skupaj s partnerjema ustanovila skupno podjetje – korporacijsko skupno vlaganje. Vrednost vseh del znaša 27,6 milijonov EUR. Gradnja kontejnerskega terminala Brajdica v reški luki se je začela maja 2010 in bo predvidoma zaključena v februarju 2013. Odkar je bila pred 25 leti zgrajena prva faza kontejnerskega terminala v Luki Rijeka na Hrvaškem, se količina pretovorjenih kontejnerjev nenehno povečuje. Zmogljivosti obstoječega kontejnerskega terminala niso več zadostovale današnjim razmeram. Novozgrajeni betonski pomol bo tako pomembna pridobitev za reško lukco, saj bo omogočal varen privez večjih tovornih ladij. Pogodbo z investitorjem, Luško upravo Reka, so izvajalci podpisali 22. 12. 2009, finančna sredstva pa so zagotovljena s strani Svetovne banke za razvoj. Pogodba temelji na gradbeni pogodbi FIDIC – rdeča knjiga. Podjetja so se na razpis prijavila kot korporacijsko skupno vlaganje. V skupni pogodbi je zapisano, da bodo v primeru pridobitve naročila ustanovila skupno podjetje.

Glavne značilnosti obeh primerov so povzete v zgornjih odstavkih. V nadaljevanju najprej prepoznam in ovrednotim tveganja, nato analiziram ukrepe za blažitev tveganja v zagonski in operativni fazi in v zaključku predstavim ključne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost mednarodnega skupnega vlaganja. Primera sta analizirana na podlagi dejavnikov tveganja, predstavljenih v Tabeli 7. V tej tabeli ovrednotim dejavnike tveganja za izbrana primera.

Tabela 7: Prikaz dejavnikov tveganja in vpliv na mednarodna skupna vlaganja

Raz.	Dejavnik tveganja	Vpliv na MSV	
		Primer 1	Primer 2
1	Investitorjeve težave z likvidnostjo	DA	NE
2	Partnerjevo matično podjetje v finančnih težavah	NE	NE
3	Nekonsistentnost vladnih politik, zakonov in regulativ	DA	NE
4	Gospodarska nihanja	NE	NE
5	Slab medsebojni odnos	NEKAJ	NE
6	Nihanja menjalnega tečaja	DA	DA
7	Nekompetentnost lokalnih podizvajalcev in dobaviteljev	NE	NE
8	Višja sila in družbeni nered	NE	NE
9	Inflacija	NE	NE

se nadaljuje

nadaljevanje

Raz.	Dejavnik tveganja	Vpliv na MSV	
		Primer 1	Primer 2
10	Nesoglasje pri obračunavanju dobička in izgube	NE	NE
11	Zaposleni pri enem in drugem partnerju si ne zaupajo	NE	NE
12	Omejitve pri vračanju sredstev	NE	NE
13	Prekomerne zahteve investitorja in njihovo spreminjanje	DA	NE
14	Sprememba politike matičnega podjetja vašega partnerja do mednarodnih skupnih vlaganj	NE	NE
15	Partnerjevo pomanjkanje kompetenc in virov za upravljanje	NEKAJ	NE
16	Nestrinjanje glede nekaterih pogojev	NE	NE
17	Omejitve pri uvozu delovne sile, materiala in opreme	NEKAJ	NEKAJ
18	Problemi pri varovanju gradbišča	NE	NE
19	Preveliko vmešavanje matičnega podjetja enega od partnerjev	NE	NE
20	Jezikovne prepreke	NE	NE
21	Nestrinjanje glede dodelitve položajev zaposlenim v mednarodnem skupnem vlaganju	NE	NE
22	Socialne, kulturne in verske razlike	NE	NE
23	Nestrinjanje glede dodelitve delovnih nalog	NE	NE
24	Onesnaževanje	NE	NE
25	Spori glede prenosa tehnologije	NE	NE
DA – dejavnik tveganja ima močan vpliv na mednarodno skupno vlaganje,			
NEKAJ – dejavnik tveganja ima vpliv na mednarodno skupno vlaganje,			
NE – dejavnik tveganja nima vpliva na mednarodno skupno vlaganje			

Vir: Bing in Tiong, *Risk management model for international construction joint ventures*, 1999, str. 378, tabela 2.

Dejavnikov tveganja v mednarodnih skupnih vlaganjih, ki so jih prepoznali mednarodni gradbeni strokovnjaki, je 25. Tveganja v mednarodnih skupnih vlaganjih se razlikujejo od projekta do projekta in glede na različne udeležence. Najbolj kritični dejavniki tveganja so finančni vidiki, vladne politike, ekonomski pogoji in odnosi v okviru projekta.

Z zaposlenimi v Primorju d.d. opravim razgovore, na podlagi katerih posamezni dejavnik tveganja ovrednotim. V primeru, da ima dejavnik tveganja močan vpliv na mednarodno skupno vlaganje, je odgovor »da«, v primeru, da ima dejavnik vpliv, je odgovor »nekaj« in v primeru, da dejavnik nima vpliva, je odgovor »ne«. Kot močan vpliv dejavnikov tveganja na mednarodna skupna vlaganja sem evidentiral: investitorjeve težave z likvidnostjo, nekonsistentnost vladnih politik, zakonov in regulativ, nihanja menjalnega tečaja ter prekomerne zahteve investitorja in njihovo spreminjanje. Večina teh se je pojavila v Primeru 1, le nihanja menjalnega tečaja so se pojavila v obeh primerih. Dejavniki tveganja,

ki imajo vpliv na mednarodna skupna vlaganja, so: slab medsebojni odnos, partnerjevo pomanjkanje kompetenc in virov za upravljanje ter omejitve pri uvozu delovne sile, materiala in opreme. Ponovno lahko ugotovim, da se večina dejavnikov tveganja pojavi v Primeru 1, le omejitve pri uvozu delovne sile, materiala in opreme se pojavijo v obeh primerih. Na podlagi tega lahko ugotovim, da je projekt Gradnja treh mostov na beograjski obvoznici glede na več tveganj, ki jih prinaša, bolj zahteven. Tako bo za uspešnost mednarodnih skupnih vlaganj na tem projektu potrebnega več napora kot v Primeru 2.

4.6.1 Ukrepi za blažitev tveganj sprejeti v zagonski fazi mednarodnih skupnih vlaganj

Ukrepi upravljanja s tveganji se morajo izvesti že v zagonski fazi projekta, da bi se omilili negativni učinki na napredovanje in dobičkonosnost projekta. V zgodnji fazi skupnih vlaganj so najbolj učinkoviti upravljavski ukrepi za izognitev prihodnjim tveganjem ali za njihovo ublažitev: izbira ustreznega partnerja, oblikovanje dobrega pogodbenega sporazuma, izbira kompetentnega osebja in sprejem ustreznega nadzora upravljanja (Slika 17). V analiziranih dveh primerih so podjetja sprejela nekaj teh ukrepov, ki so zapisani v Tabeli 8 in jih po sklopih podrobneje analiziram in predstavim.

Tabela 8: Prikaz ukrepov sprejetih v zagonski fazi mednarodnih skupnih vlaganj

Ukrep za upravljanje tveganj		Primer 1 –pogodbena skupna vlaganja (PV)	Primer 2 –korporacijska skupna vlaganja (KV)
Glavni ukrep	Posebna izhodišča ukrepa	PV Primorje d.d. (PA) in Ratko Mitrović Niskogradnja d.o.o (RM).	KV Primorje d.d. (PA), GP Krk d.d. (GPK) in Viadukt d.d.(VI).
Izbira partnerja	Finančno močan z zadostnimi viri	Za začetna sredstva in obr. kapital sta partnerja pridobila 10% avans investitorja – viri zagotovljeni.	Za začetna sredstva in obr. kapital je korporativni KV pridobil 10% avans investitorja – viri zagotovljeni.
	Tehnične in upravljaljske kompetence	PA je dobro pri projektiranju in gradnji, RM ima manj referenc in izkušenj.	PA je že izvajalo sorodna dela, GPK in VI sta dobra pri gradnji.
	Partner ima dober odnos z vlado države gostiteljice	RM ima dobre odnose z državo gostiteljico.	GPK in VI imata dobre odnose z državo gostiteljico.
Pogodbeni sporazum	Zagotavlja jasne pogoje	Da.	Da, zelo jasna.
	Definira jasno pristojnost in odgovornost	Pred pričetkom del sta si parterja razdelila projekt, PA 51% (en večji objekt), RM 49% (dva manjša) objekta, koordinacija PA.	Ustanovljeno je skupno podjetje (KV), predstavniki vseh partnerjev izbirajo izvajalce za posamezna dela.
	Računovodski standard	Srbski računovodski standard, situacije izdaja PA tudi za RM.	Hrvaški računovodski standard, situacije izdaja KV, revizijsko poročilo.
	Jasno definira obseg prenosa tehnologije	Ni definicije obsega prenosa tehnologije.	Ni definicije obsega prenosa tehnologije.

se nadaljuje

nadaljevanje

Ukrep za upravljanje tveganj		Primer 1 –pogodbena skupna vlaganja (PV)	Primer 2 –korporacijska skupna vlaganja (KV)
Osebj	Zaposlovanje dvojezičnega lokalnega kadra	Zaposleni v PA govorijo jezik zaposlenih v RM.	Zaposleni v PA govorijo jezik zaposlenih v GPK in VI.
	Opredelitev obsega dela kadrovske zasedbe enega in drugega partnerja	Delitev obsega del je bila dogovorjena v pogodbi.	Postavljeni so uprava, nadzorni odbor in skupščina ter direktor projekta s kadri vseh treh podjetij.
	Pazljiva izbira kadra za mednarodna skupno vlaganje	Vsak partner izbral svoj kader, kader PA je izbiralo vodstvo PA.	Uprava izbira kader, prednostno partnerjevi zaposleni.
	Zaposlitev lojalnega in izkušenega kadra	Vodstvo gradbišča je kader PA, pomoč so lokalni kadri, RM lokalni kadri.	PA je zaposlilo vodstvo iz matičnega podjetja, ostali enako, za ostalo lokalni kadri
	Izbira pravega kadra za prenos tehnologije	Ni bilo takšne zahteve.	Ni bilo takšne zahteve.
Nadzor upravljanja	Dodelitev dela partnerju glede na njegove sposobnosti	Partnerja sta si delila zaključene celote, PA več znanja in izkušenj, RM slabša kvaliteta.	Skupno podjetje, išče najcenejše izvajalce za vsako delo posebej, prednost člani KV.
	Izvajanje politik s prevlado nad partnerjem	Vodja projekta PA je nadziral delovanje PV na gradbišču, korespondenca do investitorja PA.	Nadzorni odbor nadzoruje dela in ima stike z investitorjem.
	Nadzor matičnega podjetja nad upravnim odborom skupnih vlaganj	Ni upravnega odbora, matično podjetje PA nadzira vodstvo projekta.	Člani nadzornega odbora zaposleni so v matičnih podjetjih.

4.6.1.1 Izbira partnerja v mednarodnih skupnih vlaganjih

Izbira partnerja pri skupnih vlaganjih neposredno vpliva na poslovni rezultat in kot takšna predstavlja pomemben dejavnik tveganja. Bistveno je, da podjetje analizira različne lastnosti potencialnih partnerjev in izbere tistega, s katerim se v smislu potreb najboljše dopolnjuje. Podjetja po navadi iščejo partnerje s kompatibilnimi cilji, ki imajo izkušnje pri projektih, specializirane tehnične veščine z ustreznimi stili upravljanja, so vredni zaupanja in finančno kredibilni (Bing & Tiong, 1999). Podjetja, ki že imajo vzpostavljene medsebojne odnose, lahko lažje oblikujejo skupna vlaganja. V obeh primerih je naročnik izvajalcem zagotovil avans v višini 10 % pogodbene vrednosti, tako da so imeli partnerji začetna sredstva in obratni kapital zagotovljen (Tabela 8). Kar se tiče tehničnih in upravljaljskih kompetenc, je v prvem primeru Primorje d.d. izbralo podjetje z manj izkušnjami, v drugem primeru pa kompetentna in izkušena podjetja. V obeh primerih je Primorje d.d. izbiralo partnerja, ki je imel surovinsko bazo (betonarne, mehanizacijo, asfaltne baze ...) na lokaciji izvajanja projekta. Navkljub dejstvu, da je bilo podjetje v prvem primeru manj izkušeno, ga je Primorje d.d. izbralo zaradi njegovih dobrih odnosov z državo gostiteljico. Tudi obe podjetji v drugem primeru imata dobre odnose z državo gostiteljico. Menim, da bi moralo Primorje d.d. v Primeru 1 izbrati podjetje z več referencami in več strokovnimi znanji, ki so pomembne prednosti gradbenih podjetij na mednarodnih trgih. Tako bi lahko skupno bolje obvladali prekomerne zahteve investitorja glede skrajšanja rokov izvedbe in probleme pri operativni izvedbi premostitvenega objekta.

4.6.1.2 Pogodbeni sporazum v mednarodnih skupnih vlaganjih

Večina raziskovalcev skupnih vlaganj je prišla do zaključka, da je dober pogodbeni sporazum pri skupnih vlaganjih bistven faktor uspeha, saj se z njim partnerji lahko izognejo pretežnemu delu težav in sporov pri prihodnjem delovanju. Dober sporazum se mora skleniti z jasnimi pogoji, ki jih zlahka razumejo tako vsi partnerji kot tudi zaposleni. Poleg tega mora vsak partner jasno razumeti svoja pooblastila in odgovornosti, ki izhajajo iz skupne pogodbe (Bing & Tiong, 1999). V analiziranih dveh primerih se je zdel pogodbeni sporazum strankam jasen, njegov obseg pa je bil dobro definiran. V Primeru 1 sta si partnerja smiselno razdelila projekt, Primorje d.d. je prevzelo gradnjo večjega objekta ter celotno koordinacijo z naročnikom in partnerjem, Ratko Mitrović Niskogradnja d.o.o. pa dva manjša objekta. Pogodbo je pripravilo Primorje d.d. na podlagi preteklih pogodb, ki so bile uporabljene pri prejšnjih skupnih vlaganjih. V tej pogodbi so bili po mojem mnenju premalo določeni pogoji glede vključevanja dodatnih partnerjev oziroma podizvajalcev. Tekom gradnje se je namreč pokazalo, da partnersko podjetje v Primeru 1 nima strokovnega znanja za izvedbo mostu (Tabela 8). Zato bi bilo v takih primerih v pogodbenem sporazumu smiselno določiti možnost naknadne vključitve novega partnerja. V Primeru 2 so partnerji ustanovili skupno projektno podjetje, z jasnimi pogodbenimi določili. Projektno podjetje vodi direktor projekta, ki ga izbere uprava skupnega podjetja. V upravi skupnega podjetja so predstavniki vseh treh partnerskih podjetij, ki izvajalce

posameznih del izbirajo na podlagi zbiranja ponudb. Partnerji imajo pri izboru izvajalca prednost »prvi med enakimi«. V osnovi velja, da morajo biti skupna vlaganja ustanovljena na temelju vzajemnega zaupanja in razumevanja, toda pogodba mora biti konkretna in natančna glede odgovornosti. Vodenje računovodstva je pri skupnih vlaganjih in drugih vrstah zavezništev zelo pomembno. Dobiček ali izguba se pri korporacijskem skupnem vlaganju razdeli glede na razmerje deležev v skupnem podjetju, kar je bilo v Primeru 2 tudi definirano v pogodbi. Ta način je v Primeru 2 dobro deloval. V obeh sporazumih je bilo določeno, da se uporablja računovodski standard, ki je bil predviden z razpisno dokumentacijo. Ker so bili sklopi del v Primeru 1 ločeni, ni bilo potrebe po definiciji obsega prenosa tehnologije. V Primeru 2 pa so bila na gradbišču izvedena le tehnološko nezahtevna dela, zato obsega tehnologije tudi tu ni bilo potrebno definirati.

4.6.1.3 Zaposlovanje osebja pri mednarodnih skupnih vlaganjih

Pri kadrovske politiki in upravljanju je težko oblikovati dobro upravljavsko ekipo z zaposlenimi z znanji z različnih področij (Killing, 1983). Kadrovske zadeve lahko vplivajo na učinkovitost skupnega vlaganja, saj lahko partnerska podjetja pošljejo manj kakovostne in izkušene zaposlene. Naslednja značilnost uspešne kadrovske politike v okviru mednarodnih skupnih vlaganj je, da mora biti kader zavezan skupnemu podjetju in se ne sme nagibati k drugim partnerjem. Drug učinkovit ukrep za ublažitev tveganja je pazljiva organizacija strukture za izvedbo gradbenega posla, tako da na nobenem položaju ne prihaja do prevelikega razkoraka ali prekrivanja med dolžnostmi in pravicami. Možnosti konfliktov se tako zmanjšajo, saj lahko zaposleni opravljajo svoje delo brez nepotrebnih motenj (Bing & Tiong, 1999). V obeh preučevanih primerih kadri, izbrani s strani Primorja d.d., govorijo tako jezik naročnika kot tudi jezik pogodbenih partnerjev. Zato s tega vidika ni bilo evidentiranih nobenih težav. V Primeru 1 je vsak partner zase izbral svoj kader, ki je vključen v delo na gradbišču. Pri obeh partnerjih je kader izbiralo vodstvo podjetja in ne projektni vodja na gradbišču. V Primeru 2 pa sta uprava in direktor skupnega podjetja izbrala in potrdila kader, ki v večini izhaja iz zaposlenih v vseh treh partnerskih podjetjih. V Primeru 1 je Primorje d.d. zaposlilo vodstveni kader iz matičnega podjetja, za pomoč pa uporabilo lokalni kader; partner (lokalno podjetje) je celoten kader pripeljal iz matičnega podjetja. V Primeru 2 so Primorje d.d. ter oba partnerja v večini uporabili kader iz matičnih podjetij (Tabela 8). V obeh primerih so za tehnologijo, potrebno za izvedbo del na gradbišču, poskrbeli tehnologi in priprava dela v Ajdovščini. Tako so samo z obiski na gradbiščih in z dodatnim izobraževanjem vodje gradbišč poskrbeli za ustrezen prenos tehnologije.

4.6.1.4 Nadzor upravljanja v mednarodnih skupnih vlaganjih

V Primeru 1 sta si partnerja delila dela po zaključenih celotah (po objektih), Primorje d.d. kot vodilni partner prevzame še koordinacijo z naročnikom. Primorje d.d. ima več znanja in izkušenj pri izgradnji takih objektov, medtem ko partner na tem področju nima izkušenj

in referenc. V tem primeru vodja projekta Primorja d.d. nadzira delovanje obeh partnerjev na gradbišču in izvaja korespondenco z naročnikom. V Primeru 2 pa vodstvo skupnega podjetja (uprava in direktor projekta) izbira izvajalce za vsako fazo gradnje posebej, nadzoruje delo na gradbišču in ima stik z investitorjem. Nadzor nad delovanjem uprave ima nadzorni odbor. V Primeru 1 matično podjetje nadzira vodstvo projekta, v Primeru 2 pa ima matično podjetje stik in nadzor v skupnem vlaganju kot član nadzornega odbora in član skupščine. Menim, da je način korporacijskega skupnega vlaganja v primeru nadzora nad upravljanjem projekta boljši. Nadzorni odbor ima namreč kontrolo nad celotno izvedbo del in lahko v primeru zaznavanja kakršnih koli problemov hitro odreagira. V Primeru 1 pa je nadzor Primorja d.d. nad deli drugega partnerja vprašljiv, kajti partner svojih težav ne prikaže ob nastanku, ampak šele z zamikom (Tabela 8).

4.6.2 Ukrepi za blažitev tveganj sprejeti v operativni fazi mednarodnih skupnih vlaganj

Model upravljanja tveganj vsebuje ukrepe, ki vplivajo na odpravo oziroma ublažitev tveganj med operativnim izvajanjem mednarodnih skupnih vlaganj. Partnerji morajo izbrati ustrezne podizvajalce in dobavitelje, skleniti pošteno gradbeno pogodbo z investitorjem ter vzpostaviti in ohraniti dober odnos z vplivnimi lokalnimi vladnimi organi, ki skrbijo za projekt, in z drugimi udeleženci v projektu. Z zaposlenimi v Primorju d.d., ki so delovali na obeh gradbiščih, opravim razgovore in ugotovim, kakšne ukrepe je podjetje sprejelo v operativni fazi izvedbe projekta. V nadaljevanju jih po sklopih podrobneje analiziram in predstavim.

Tabela 9: Prikaz ukrepov sprejetih v operativni fazi mednarodnih skupnih vlaganj

Ukrep za upravljanje tveganj		Primer 1 –pogodbena skupna vlaganja (PV)	Primer 2 –korporacijska skupna vlaganja (KV)
Glavni ukrep	Posebna izhodišča ukrepa	PV Primorje d.d. in Ratko Mitrović Niskogradnja d.o.o.	KV Primorje d.d., GP Krk d.d. in Viadukt d.d.
Podizvajalci	Uporaba izkušenih in znanih dobaviteljev in podizvajalcev	V vlogi gradbenih podizvajalcev in dobaviteljev so lokalna podjetja ter globalni dobavitelji.	V vlogi gradbenih podizvajalcev in dobaviteljev so lokalna podjetja ter mednarodni izvajalci in podizvajalci.
	Angažiranje vplivnih logističnih agentov	Ni bilo takšnih zahtev.	Ni bilo takšnih zahtev.
	Vključitev lokalnega varnostnega podjetja	Ni bilo takšnih zahtev.	Lokalno podjetje izdela elaborat.
	Pogodba o podizvajalstvu s specializirano lokalno službo za nadzor.	Ni bilo takšnih zahtev.	Ni bilo takšnih zahtev.
	Podizvajalci nadomestijo partnerjeve primanjkljaje	Solidarna odgovornost partnerjev, spremljava vprašljiva.	Solidarna odgovornost partnerjev.
Pogodba	Odškodninski razredi	Pogodba FIDIC po rumeni knjigi.	Pogodba FIDIC po rdeči knjigi.
	Prilagoditvene klavzule v pogodbi	Pogodba FIDIC po rumeni knjigi.	Pogodba FIDIC po rdeči knjigi.
	Natančna opredelitev pogodbenega pogoja o podaljšanju roka izvedbe.	Določbe skladno s pogoji pogodbe FIDIC.	Določbe skladno s pogoji pogodbe FIDIC.
	Sprejem aktualnih mednarodnih pogodbenih pogojev	Da, FIDIC.	Da, FIDIC.
	Pogoj o dvojni valuti	Lokalna valuta.	Lokalna valuta.

se nadaljuje

nadaljevanje

Ukrep za upravljanje tveganj		Primer 1 –pogodbena skupna vlaganja (PV)	Primer 2 –korporacijska skupna vlaganja (KV)
Dobri odnosi	Upoštevanje lokalne kulture in tradicije	Vodstveni kader PA iz SLO, ostali kader z lokalnega trga. Ni težav.	Kader PA z lokalnega trga (podružnica), zato ni težav.
	Vzpostavitev dobrih odnosov z vlado države gostiteljice	RM ima dobre odnose s pristojnimi ministrstvi.	GPK in VI imata dobre odnose s pristojnimi ministrstvi.
	Ohranjanje dobrih stikov v imenu skupnega vlaganja	Zadeve se rešujejo s strani vsakega partnerja posebej.	Zadeve se rešujejo s strani vodstva skupnega podjetja.
	Zaprositev matičnih podjetij za ohranjanje dobrih odnosov v imenu skupnega vlaganja	Matično podjetje PA ima večjo vlogo kot vodstvo projekta.	GPK in VI imata večjo vlogo.
	Ohranjanje dobrih odnosov z lokalnimi okoljskimi oblastmi	PA in RM ohranjata dobre odnose z oblastmi.	GPK in VI ohranjata dobre odnose z oblastmi.
Reševanje sporov	Preverjanje konfliktov/sporov in ponovna pogajanja	Na tedenskih operativnih sestankih se rešujejo problemi, kar se pokaže kot učinkovita metoda.	Na tedenskih operativnih sestankih se rešujejo problemi, kar se pokaže kot učinkovita metoda.
Drugo	Izdelava podrobne študije o izvedljivosti projekta	Da, PA preprojektiralo.	Da.
	Imenovanje neodvisnega računovodskega revizorja	Ni potrebno.	Da.
	Zavarovanje vseh tveganj zaradi višje sile, ki jih je možno zavarovati	V skladu z zahtevo gradbene pogodbe.	V skladu z zahtevo gradbene pogodbe.

4.6.2.1 Podizvajalci v mednarodnih skupnih vlaganjih

Izbira podizvajalcev je zelo pomembna za uspeh gradbenega projekta. V Primeru 1 se Primorje d.d. odloči za izvedbo del z lokalnimi gradbenimi podizvajalci in dobavitelji ter globalnimi dobavitelji za zahtevne faze projekta (opažna tehnologija, prednapenjanje ...). Partner v večini vsa dela izvaja sam oziroma z lokalnimi podizvajalci. Zaradi pomanjkljivih izkušenj in znanja ne vključi globalnih dobaviteljev. To povzroči težave zlasti pri tehnološko zahtevni izvedbi premostitvenega objekta. Zato se Primorje d.d. dogovori s partnerjem in s svojim dobaviteljem, da ta prevzame dela tudi na deležu partnerja. V Primeru 2 dela v večini izvajajo lokalni gradbeni podizvajalci ter mednarodni izvajalci (grško in francosko podjetje) za specialna dela. V tem primeru so izvajalci primerni in izvedba del v večini poteka nemoteno. Angažiranje lokalnih logističnih agentov in lokalne službe za nadzor onesnaženja v nobenem primeru ni potrebno. To je treba vključiti pri delih, za katera so potrebne dodatne okoljske zahteve. Pri graditvi mosta v Ulcinju je vodstvo gradbišča Primorje d.d. za dovoz jeklenih delov mosta angažiralo lokalnega prevoznika, ki je poskrbel za kontinuirano dobavo omenjenih delov ne glede na občasne zapore cest. Podobno je bilo pri graditvi tunela Vijenac, ko se je pred južno cevjo postavila betonarna. Zanj je bilo potrebno pridobiti okoljevarstveno soglasje, za katero je poskrbelo lokalno podjetje. Za varnost na obeh gradbiščih poskrbijo vsi izvajalci skupaj; v Primeru 2 lokalno podjetje izdelava elaborat varstva pri delu in ureditve gradbišča (Tabela 9). V obeh primerih partnerska pogodba predvideva solidarno odgovornost vseh vključenih partnerjev. Vendar sta v Primeru 1, ko se dela izvajajo po ločenih celotah, nadzor nad izvajanjem del in ustrezno spremljanje partnerjevega napredovanja del vprašljiva.

4.6.2.2 Pogodba v mednarodnih skupnih vlaganjih

Gradbena pogodba je sestavni del gradbenega projekta. To je pravna definicija odgovornosti in dolžnosti med investitorjem in izvajalcem ter orodje, ki med njima porazdeljuje tveganje in dobiček. Gradbene pogodbe se zapiše v natančnem, pravnem jeziku, ki ostane jasen do zaključka gradnje, vključno z vsemi garancijskimi roki. Toda z vključevanjem dopolnitev in nekompetentnih pripravljavcev razpisne dokumentacije postane jezik zapleten. V določenih primerih število besed v posameznih stavkih preseže mejo, ko je besedilo še razumljivo. Razpisno obdobje je prekratko za preučevanje tako zapletenega pravnega in tehničnega jezika. Eden od načinov za boljše razumevanje pogodbenih pogojev in klavzul je pridobitev aktualnih mednarodnih gradbenih pogodb, ki jih razume večina izvajalcev. Te pogodbene pogoje kot relativno poštene sprejmeta tako izvajalec kot tudi investitor. Priporočajo se standardni pogodbeni obrazci, kakršni so tisti, ki jih izdajajo strokovna in poslovna združenja, na primer gradbene pogodbe FIDIC (Bing & Tiong, 1999).

V obeh analiziranih primerih so podpisane pogodbe pripravljene na podlagi gradbene pogodbe FIDIC. Rdeča knjiga se uporablja za projekte, pri katerih sodeluje projektant na

strani naročnika, izvajalec pa izvaja dela na osnovi projekta. Rumena knjiga se uporablja za obratno opremo, projektiranje in graditev, elektrotehnično in strojno obratno opremo ter za gradbena in inženirska dela, ki jih načrtuje izvajalec. Predstavnik investitorja se po FIDIC imenuje inženir. FIDIC že od vsega začetka vzpostavlja termin »poštena pogodba«, kar naj bi udeležencem omogočalo medsebojno zaupanje. V tej pogodbi so zajeti tudi načini izdajanja zahtevkov in reševanja sporov s pomočjo komisije za reševanje sporov. Zapisani so tudi pogoji o podaljšanju rokov izvedbe. Ne glede na določbe pogodbe pa je v Primeru 1 naročnik zaradi političnega pritiska želel predčasni zaključek del, zato je prišlo do spora (Tabela 9). Menim, da so pogodbe ustrezno formulirane in kot take zagotavljajo varnost tako naročniku kot tudi izvajalcu. Vendar je glede na zahtevne določbe in obsežnost pogodbe nujno imeti izkušen in strokoven kader na strani naročnika in na strani izvajalca. Oboji morajo namreč sproti spremljati dela na gradbišču in skladno s pogodbenimi določili obveščati nasprotno stranke o poteku del. Naročnik je v obeh primerih za to pooblastil nadzornega inženirja, pri izvajalcih pa so to izvajali lastni kadri. Situacije izvajalci izdajajo v lokalni valuti. Partnerji morajo biti pozorni na inflacijo in tečajna tveganja, kar podrobneje obravnavam v poglavju 3.4.2.3.

4.6.2.3 Zagotavljanje dobrih odnosov v mednarodnih skupni vlaganjih

Vzdrževanje dobrih odnosov z drugimi udeleženci in akterji v projektu je ključno za ohranjanje stabilnega mednarodnega skupnega vlaganja. Jezikovna prepreka predstavlja motnjo v komunikaciji med tujci in lokalnim kadrom. Če prejemnik sporočila napačno razume navodila in jih kot takšna prenese v prakso, bo nedvomno prišlo do napak. V gradbeni industriji napake niso poceni, popravki pa vzamejo veliko časa. V analiziranih primerih partnerji prejmejo močno podporo matičnih podjetij za izpolnitev nalog, ki so zapisane v gradbeni pogodbi. Vodstveni kader Primorja d.d. je v Primeru 1 iz matičnega podjetja, vsi ostali kadri pa so iz lokalnega okolja, zato je upoštevanje lokalne kulture in tradicije na visokem nivoju. V Primeru 2 je celoten kader iz lokalnega okolja, tako da so odnosi z lokalnim prebivalstvom in deležniki primerni. Tudi kader Primorja d.d. je iz hrvaške podružnice podjetja, zato na projektu ni problemov. Vzpostavitev dobrih odnosov z vladnimi in drugimi organi države gostiteljice, na primer z okoljskimi oblastmi, lahko pomaga ublažiti sovražno naravnost. Te dobre odnose vzpostavi vodstvo projekta samo ali pa mu pri tem pomagajo matična podjetja. V Primeru 1 ima z vlado države gostiteljice dobre odnose predvsem Ratko Mitrović Niskogradnja d.o.o., v Primeru 2 pa vodstvu mednarodnega skupnega vlaganja pomagata dobre odnose z državo gostiteljico vzpostaviti in vzdrževati vodstvi GP Krk d.d. in Viadukta Zagreb d.d. (Tabela 9).

4.6.2.4 Reševanje sporov v mednarodnih skupnih vlaganjih

Pri upravljanju in vodenju uspešnega skupnega vlaganja velja poudariti preverjanje konfliktov in ponovna pogajanja kot način reševanja sporov. Kadar se stranke vključijo v skupno reševanje problemov in pride do vzajemno zadovoljive rešitve, se poveča uspešnost

partnerstva. Učinek razrešitve ali nerazrešitve konflikta na odnos je lahko produktiven ali destruktiven. Ponovna pogajanja so ena zanesljivejših tehnik reševanja sporov. Spadajo med konstruktivne tehnike reševanja sporov ter vključujejo skupno reševanje problemov (Mohr & Spekman, 1994). V obeh analiziranih primerih se uporablja tehnika reševanja sporov s pogajanjem. Tako matična podjetja kot tudi vodje projektov to tehniko upoštevajo za urejanje notranjih sporov. Tedenski koordinacijski sestanki so po njihovem mnenju najpomembnejša priložnost za reševanje problemov, ki se porajajo na gradbiščih. Nekaj nesoglasij nastane med partnerji in podizvajalci oziroma drugimi udeleženci projekta, nekaj pa med partnerji. O omenjenih problemih in konfliktih v Primeru 1 po navadi razpravljata vodja projekta in njegov namestnik, v Primeru 2 pa direktor projekta in uprava skupnega projekta (Tabela 9). Menim, da je metoda ustrezna, čeprav jim z njo dejavnika tveganja slabega medsebojnega odnosa v Primeru 1 ni uspelo izničiti. Razlog za to je po mojem mnenju neustreznost izbranega partnerja, ki pa ga je potrebno izbrati v začetni fazi oblikovanja skupnega vlaganja.

4.6.2.5 Drugi ukrepi

V obeh analiziranih primerih je izdelana podrobna študija o izvedljivosti projekta, ki je namenjena podrobni proučitvi izvedljivosti projektov s tehnološkega, ekonomskega, okoljevarstvenega in finančnega vidika. V prvem primeru Primorje d.d. v smislu racionalizacije projekta izvedbo delno preprojektira. Menim, da je preučitev izvedljivosti zelo pomembna in da se jo da z dobro pripravo na projekt zmanjšati. Strošek preučitve izvedljivosti projekta pred pričetkom del je glede na prihranke, ki jih je možno prihraniti v operativni fazi projekta, zanemarljiv. V SCT d.d. so z računalniško simulacijo vseh ključnih faz gradbenih del analizirali celoten postopek gradnje in se lahko tako dobro pripravili na izgradnjo v realnem času. V Primeru 1 imenovanje neodvisnega računovodskega revizorja ni potrebno, v Primeru 2 pa vodstvo skupnega podjetja revizorja imenuje ob zaključku projekta. Zavarovanje tveganj je v obeh primerih izvedeno skladno z zahtevami iz gradbene pogodbe in skupne partnerske pogodbe (Tabela 9). Pomemben segment dela na vsakem gradbišču je zavarovanje tveganj, tako za podjetja kot tudi za vodstveni kader. Glede na vrednosti del projektov v tujini je potrebno vsako gradbišče in tudi vodstveni kader obravnavati individualno tudi iz naslova zavarovanja tveganj pri gradnji. Menim, da se to v primeru Primorja d.d. ni izvajalo. Vodstvo na gradbišču mora poznati pogoje posameznih zavarovalnih polic, da jih lahko ob pojavu škode sprotno in pravilno uveljavlja.

SKLEP

Internacionalizacija se pojavi, ko podjetje razširi svoje ekonomske aktivnosti (raziskave in razvoj, proizvodnjo, prodajo, ...) preko meja matične države na mednarodni trg. Proces internacionalizacije se razlikuje med podjetji in panogami, vendar so njene strategije skupne. Gradbeništvo kot gospodarska dejavnost se je začelo intenzivno razvijati v času

industrijske revolucije, ki je prinesla gradnjo gospodarskih objektov, prometne infrastrukture in kasneje še stanovanjskih objektov. Pomen gradbeništva se kaže tudi v tem, da zaposluje veliko število ljudi in s tem znatno prispeva k bruto domačemu proizvodu. Mednarodni gradbeni trg v precejšnji meri raste v ekonomijah v razvoju in v državah, bogatih z energetske viri.

Za najprimernejši model ocene internacionalizacije v gradbeništvu izberem Dunningovo eklektično paradigmo. S pomočjo modela OLI+S se ocenjuje štiri različne vidike procesa internacionalizacije podjetja, in sicer razmerje med prihodki v tujini in celotnimi prihodki, distribucijo mednarodnega poslovanja, strukturo upravljanja v tujini ter vključenost v poslovanje na specializiranih področjih. Z uporabo izbranega modela kvantitativno analiziram stopnjo internacionalizacije slovenskih gradbenih podjetij, ki poslujejo tudi v tujini.

Gradbena podjetja se za internacionalizacijo odločijo zaradi stagniranja domačih trgov, zmanjšanja tveganj zaradi diverzifikacije na nove trge, konkurenčne uporabe virov in izkoriščanja priložnosti, ki jih ponuja globalna ekonomija. Kot največje prednosti, ki jih lahko izkoristijo na mednarodnih trgih, podjetja navajajo reference, strokovna znanja, projektno upravljanje in mednarodno mrežo kontaktov. Izguba ključnih kadrov, pomanjkanje finančnih sredstev investitorja ter dejavniki, povezani z inflacijo in obrestnimi merami so najpomembnejše grožnje povezane z mednarodnim gradbeništvom. Najpomembnejša je grožnja izgube ključnih kadrov s posebnimi tehničnimi znanji in vodstvenimi sposobnostmi ter znanjem tujega jezika. Večja dolgoročna dobičkonosnost, zagotavljanje donosa delničarjev in sposobnost izkoriščanja globalizacije ter odprtosti trgov so najpomembnejše priložnosti, ki jih ponujajo mednarodni gradbeni trgi. Povečanje dolgoročne dobičkonosnosti in posledično izboljšanje donosa delničarjem je glavna motivacija in gonilna sila pri odločitvi za širitev na tuje trge.

Načini in strategije vstopa gradbenih podjetij na tuje trge so predmet raziskav, ki se osredotočajo na stalnost vstopa in pravne oblike vstopnih metod. Navkljub dejstvu, da na mednarodnih trgih podjetja ne morejo funkcionirati s sedeža matičnega podjetja, velja, da mednarodna gradbena podjetja uporabljajo mešanico trajnega in mobilnega načina vstopa na tuji trg. Trajni in mobilni vstop lahko razlikujemo po tem, ali ima vstopnik lastništvo ali pravice v stalni organizaciji ter ali je strateško zavezan k dolgoročnemu razvoju lokalnega posla na gostiteljskem trgu, ki mu zagotavlja ustrezne podporne dejavnosti. Ko so kulturne razlike in konkurenca močna ter sta jezikovna bližina in omejitev vstopa manj pomembna, podjetja raje uporabljajo trajni vstop. Za odgovor na raziskovalno vprašanje o primernosti vstopne metode najprej analiziram pravne oblike vstopnih metod za gradbena podjetja. Vsako izmed osmih sodelovalnih in konkurenčnih metod opišem in predstavim njene prednosti in slabosti ter primernost za uporabo.

Vrednost opravljenih gradbenih del na slovenskem trgu od leta 2008 strmo upada. V letu 2011 so podjetja realizirala za ca. 51 % manj gradbenih del kot v letu 2008. Gradbena podjetja, ki so se želela izogniti insolventnim postopkom, so se morala reorganizirati in racionalizirati poslovanje ali pa se preusmeriti na tuje trge. Vendar se je število zaposlenih v gradbeništvu od leta 2008 do 2011 zmanjšalo za 12 %, kar pa je glede na padec vrednosti opravljenih del malo. Višina prihodkov slovenskih gradbenih podjetij na tujih trgih je v letu 2008 znašala 207 milijonov EUR, v letu 2009 200 milijonov EUR, v letih 2010 in 2011 pa 147 oziroma 150 milijonov EUR. Iz podatkov izluščim, da je bil ob pričetku krize leta 2008 delež prihodkov na tujih trgih glede na celotne prihodke 5,9 % v letu 2011 pa 8,8 %. Ugotovim lahko, da so slovenska gradbena podjetja delež opravljenih del na tujih trgih od leta 2008 do leta 2011 povečala za 50 %. Tako lahko delno potrdim postavljeno hipotezo, in sicer, da so slovenska gradbena podjetja s pričetkom krize začela z reorganizacijo poslovanja in z zmanjšanjem števila zaposlenih, vendar so to počela z zamikom in v premajhnem obsegu. Aktivnosti na tujih trgih so v relativnem porastu, v absolutnem pa ne morejo nadomestiti izpada del na domačem trgu. Padec povpraševanja na domačem trgu je namreč prevelik, da bi lahko podjetja z deli na tujih trgih v tako kratkem času nadomestila izpad prihodkov.

Na osnovi modela OLI+S izračunam štiri dejavnike procesa internacionalizacije podjetja. S pomočjo teh ugotovim, da so slovenska gradbena podjetja povprečno internacionalizirana. Delež mednarodnih prihodkov in faktor vključenosti sta nadpovprečna. To kaže, da so podjetja izvozno naravnana in sposobna izvajati dela na različnih področjih. Lokacijski faktor prikazuje, da so usmerjena le na nekaj trgov, na katerih pa imajo v večini svoje podružnice. Na podlagi teh ugotovitev hipotezo, da je stopnja internacionalizacije slovenskih gradbenih podjetij, ki poslujejo na tujih trgih, nižja kot stopnja internacionalizacije podjetij iz 15 gradbeno najrazvitejših držav, zavrnem.

Iz rezultatov analize anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnili predstavniki slovenskih internacionaliziranih gradbenih podjetij, je razvidno, da so najbolj pogoste vstopne metode na tuje trge lastna podružnica v tujini, hčerinska družba v tuji državi ter pogodbeni skupni vlaganja. Pogostost uporabljenih metod slovenskih gradbenih podjetij je zelo podobna kot pri mednarodnih podjetjih, ki poslujejo na tujih trgih. Ključna razloga za nastop na tujih trgih, ki ju podjetja navajajo, sta povečanje dolgoročne dobičkonosnosti in razpršitev tveganja pri povpraševanju na različnih trgih. Slovenska gradbena podjetja pri poslovanju na tujih trgih želijo zaščititi podjetje pred investicijskimi cikli in izkoristiti trge v razcvetu. Države, v katerih poslujejo, morajo izpolnjevati predvsem naslednje pogoje: ustrezna velikost projektov, obstoj projektov v prihodnje in rast gradbenega trga. Iz navedenega lahko sklepam, da so slovenskim podjetjem zanimivi predvsem veliki infrastrukturni projekti v razvijajočih se državah. Usmerjena so predvsem na regionalni trg bivše skupne države. Velika pričakovanja pa imajo, poleg Srbije in Črne gore, zlasti glede Rusije in držav bivše SND.

Za analizo vstopnih metod in poslovnih strategij na tujih trgih izberem podjetje Primorje d.d. Na tem primeru preverim učinkovitost vstopnih metod in poslovnih strategij ter jih primerjam z mednarodnimi podjetji. S pomočjo analiziranega primera ugotovim, da so najučinkovitejše vstopne metode ustanovitev podružničnega podjetja, pogodbeno skupna vlaganja skupaj s podjetjem iz države gostiteljice ter zaveznitva z investitorji iz države gostiteljice in z domačimi investitorji. Ker so ostale metode manj pogoste, menim, da je najprimernejša vstopna metoda na tuje trge za slovenska gradbena podjetja ustanovitev mednarodnega skupnega vlaganja s podjetjem iz države gostiteljice. Tako potrdim drugo raziskovalno vprašanje. Poslovni strategiji, ki jima morajo podjetja, ki izvajajo dela na tujih trgih, slediti, sta zadovoljstvo strank ter cenovna in splošna konkurenčnost. Obenem se morajo zavedati prednosti povezav z lokalnimi partnerskimi podjetji ter biti pripravljena zagotoviti del financiranja projektov.

Analize ukrepov za omilitev tveganj so pokazale, da je model upravljanja tveganj uporaben procesni model za izvajanje uspešnega mednarodnega gradbenega skupnega vlaganja. Za blažitev faktorjev tveganj je potrebno razviti primerne strategije, zlasti v zagonski in operativni fazi. Obravnavana primera kažeta, da se mora pomembne ukrepe sprejeti, ko se podjetje odloča za oblikovanje mednarodnega skupnega vlaganja. Pretehtati mora finančno in upravljavsko sposobnost lokalnega partnerja ter njegov odnos z lokalnimi oblastmi. Naslednji učinkovit ukrep je oblikovanje pogodbenega sporazuma, ki jasno opredeljuje odgovornosti in dolžnosti vsakega od partnerjev. Prav tako je potrebno zagotoviti, da je ključno osebje lojalno, ima izkušnje s skupnim upravljanjem in vodenjem ter obvlada lokalni jezik. V operativni fazi mednarodnih skupnih vlaganj je ključno, da podjetje izbere izkušene podizvajalce in dobavitelje ter najame lokalno organizacijo v primeru dodatnih zahtev s področja logistike in varstva pri delu. Pomembna ukrepa sta vzpostavitev dobrih odnosov z vladnimi organi in lokalnimi oblastmi v državi gostiteljici ter ustrezna gradbena pogodba. Potrebno pa je uporabljati tudi konstruktivne tehnike reševanja konfliktov in sporov. Iz analiziranih primerov lahko ugotovim, da so ukrepi tega modela uporabni v primerih mednarodnih skupnih vlaganj. Tveganja se razlikujejo od projekta do projekta in glede na različnost udeležencev. Najbolj kritični faktorji tveganja mednarodnih skupnih vlaganj so finančni vidiki, vladne politike, ekonomski pogoji in medsebojni odnosi v okviru projekta.

LITERATURA IN VIRI

1. Abdul-Aziz, A.-R. (1995). Examination of the eclectic paradigm as applied to international contracting — with emphasis on the internalization dimension. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 2(2), 105–120.
2. Arditi, D., & Gutierrez, A. E. (1991). Factors affecting U.S. contractors performance overseas. *Journal of Construction Engineering and Management*, 117(1), 27–46.
3. Ashley, D. B., & Bonner, J. J. (1987). Political risks in international construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 113(3), 447–467.
4. Badger, W.W., & Mulligan, D.E. (1995) Rationale and benefits associated with international alliances. *ASCE Journal of Construction Engineering and Management*, 121(1), 100–11.
5. Bing, L., & Tiong, R. L. K. (1999). Risk management model for international construction joint ventures. *Journal of Construction Engineering and Management*, 125(5), 377–384.
6. Buckley, P. J., & Chapman, M. (1997). A Longitudinal Study of the Internationalisation Process in a Small Sample of Pharmaceutical and Scientific Instrument Companies. *Journal of Marketing Management*, 13(3), 43–55.
7. Buckley, P. J., & Ghuary, P. (1994). *The internationalization of the Firm*. London: The Dryden Press.
8. Chen, C. (2005). *Entry strategies for international construction markets (PhD thesis)*. University Park: Pennsylvania State University.
9. Chen, C. (2008). Entry mode selection for international construction markets: the influence of host country related factors. *Journal of Construction Management and Economics*, 26(1), 303–314.
10. Chen, C., & Messner, J. (2009). Entry Mode Taxonomy for International Construction Markets. *Journal of Construction Engineering and Management*, 25(1), 3–11.
11. Cox, V. L. (1982). *International construction: Marketing, planning, and Execution*. Construction Press: New York.
12. Crosthwaite, D. (1998). The Internationalization Of British Construction Companies 1990–1996: An Empirical Analysis. *Construction Management and Economics*, 16(4), 389–395.
13. Crosthwaite, D. (2000). The global construction market: A crosssectional analysis. *Construction Management and Economics*, 18(5), 619–627.
14. Daniels, J.D., & Bracker, J. (1989). Profit performance: do foreign operations make a difference? *Management International Review*, 29(1), 46–56.
15. Dolinar, T. (2004). *Pomen internacionalizacije za gospodarski razvoj Slovenije* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Dunning, J. H., & Archer, H. (1987). The eclectic paradigm and the growth of UK multinational enterprise 1870–1983. *Business and Economic History*, 16(2), 19–52.
17. Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163–190.

18. Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173–190.
19. Dunning, J. H., & Dilyard, J. (1999): Towards a general paradigm of foreign direct and foreign portfolio investment. *Transnational Corporations*, 8(1), 1–44.
20. Engineering News-Record (2000). The top 225 international contractors. *Engineering News Record*. New York: McGraw-Hill.
21. Engineering News-Record (2011). The top 225 international contractors: With Traditionally Strong Markets in Decline, Firms Look to Break Through in New Regions. *Engineering News Record*. New York: McGraw-Hill.
22. Fletcher, R. (2001). A Holistic Approach to Internationalization. *International Business Review*, 10(1), 25–49.
23. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2003). *Organizations behavior, structure, process* (11th ed.). New York: McGraw–Hill/Irwin.
24. Global Insight (2010). Global construction outlook. Boston: Global Insight Inc.
25. Global Insight (2011). Global construction outlook. Boston: Global Insight Inc.
26. Gospodarska zbornica Slovenije. (2010). *Go International Slovenija*. [zgoščenka]. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
27. Gruneberg, S. L., & Ive, G. J. (2000). *The economics of the modern construction firm*. London: Macmillan Press Ltd.
28. Gunhan, S., & Arditi, D. (2005). Factors affecting international construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(3), 273–282.
29. Han, S. H., & Diekmann, J. E. (2001). Approaches for making risk based go/no–go decision for international projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 127(4), 300–308.
30. Han, S. H., Kim, D. Y., & Kim, H. (2007). Predicting profit performance for selecting candidate international construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 133(6), 425–436.
31. Hastak, M., & Shaked, A. (2000). ICRAM–1: Model for international construction risk assessment. *Journal of Management in Engineering*, 16(1), 59–69.
32. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (1995). *Strategic management theory*. Boston: Houghton Mifflin.
33. International Contractors Association of Korea (ICAK) (2007). International construction trends. *International Construction Information*. 1, 3–10.
34. Jaklič, A., & Svetličič, M. (2005). *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Kangari, R., & Lucas, C. L. (1997). *Managing international operations*. New York: American Society of Civil Engineers.
36. Killing, P. J. (1983). *Strategies for Joint Venture Success*. England: Croom Helm Ltd.
37. Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*, 9th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

38. Levy, S. M. (1990). *Japanese construction: an American perspective*. New York: Van Nostrand Reinhold.
39. Ling, F. Y. L., Ibbs, C. W., & Chew, E. W. (2008). Strategies adopted by international architectural, engineering, and construction firms in Southeast Asia. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 134(3), 248–256.
40. Ling, F. Y. L., Ibbs, C. W., & Cuervo, C. J. (2005). Entry and business strategies used by international architectural, engineering and construction firms in China. *Journal of Construction Management and Economics*, 23(5), 509–520.
41. Low, P. S. (1991a). World markets in construction: I. A regional analysis. *Journal of Construction Management and Economics*, 9(1), 63–71.
42. Low, P. S. (1991b). World markets in construction: II. A country-by-country analysis. *Journal of Construction Management and Economics*, 9(1), 73–78.
43. Low, S. P. (1995). *Synthesizing construction and marketing in economic development*. Avebury: Aldershot.
44. Low, S. P., & Jiang, H. B. (2003). Internationalization of Chinese construction enterprises. *Journal of Construction Engineering and Management*, 129(6), 589–598.
45. Low, S. P., & Rashid, A. A. (1993). *Competitive and marketing strategies for the global construction industry*. Singapore: Trade Link Media Pte Ltd.
46. Makovec Brenčič M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
47. Mawhinney, M. (2001). *International construction*. Malden: Blackwell Science.
48. McConville, J. G. (1996). *International construction costs and reference data yearbook*. New York: Wiley.
49. Mencinger, J. (1990). *Ekonomika Jugoslavije. Prvi del*. Ljubljana: Opcija in Studium Generalne Univerze.
50. Miles, D. (1995). *International project marketing*. International Construction Management Series–6. Geneva: International Labour Office.
51. Miller, R. R. (2000). *Doing business in newly privatized markets*. Westport: Quorum Books.
52. Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije (2010). *Program Vlade Republike Slovenije za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2010–2014*. Najdeno 22. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/AKTUALNO/2010/Program%20internacionalizacije%202010%20–2014.pdf>
53. Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije (2011). *Poročilo delovne skupine za pripravo ukrepov za sanacijo gradbeništva v Sloveniji. Izvedeni ukrepi in predlogi dodatnih ukrepov za sanacijo gradbeništva v Republiki Sloveniji*. Najdeno 6. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/SOJ/Porocilo_delovne_skupine_ukrepi_za_gradbenistvo_110111.pdf
54. Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije, Ministrstvo za zunanje zadeve Republike Slovenije, Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije, SID Banka

- d.d., Gospodarska zbornica Slovenije & Obrtno–podjetniška zbornica Slovenije (2011). *Akcijski načrt za podporo slovenskim podjetjem na tujih trgih v letu 2011 z usmeritvami za leto 2012*. Najdeno 22. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/DEOT/Internacionalizacija_TNI/Akcijski_nacrt_FINAL.pdf
55. Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152.
 56. Mrak M., Gazvoda, M., & Mrak, M. (2005). *Priročnik Projektno financiranje: Alternativna oblika financiranja infrastrukturnih objektov*. Ljubljana: Služba Vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko.
 57. Mužina, A. (2004). *Koncesije: Pravna ureditev koncesijskih razmerij v Sloveniji in EU*. Ljubljana: Primath.
 58. National Research Council. (1988). *Building for tomorrow: global enterprise and the U.S. construction industry*. Committee on the International Construction Industry. Washington D.C.: National Academy Press.
 59. Neo, R. (1976). *International Construction Contracting: A Critical Investigation into Certain Aspects of Financing, Capital Planning and Cash Flow Effects*. Epping, Essex: Gover Press, Bowker Publishing.
 60. Ofori, G. (1996). International contractors and structural changes in host country construction industries: Case of Singapore. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 3(4), 271–288.
 61. Ojsteršek, D. (2007). *Javno–zasebno partnerstvo v državah Evropske unije: primer zaporov* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 62. Oz, O. (2001). Sources Of Competitive Advantage Of Turkish Construction Companies In International Markets. *Construction Management and Economics*, 19(2), 135–144.
 63. Perlmutter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9–18.
 64. Pheng, L. S., & Hongbin, J. (2003). Internationalization of Chinese construction enterprises. *Journal of Construction Engineering and Management*, 129(6), 589–598.
 65. Pheng, L. S., & Hongbin, J. (2004). Estimation of international construction performance: Analysis at the country level. *Construction Management and Economics*, 22(3), 277–289.
 66. Pietroforte, R. (1997). *Building International Alliances: Successful Partnering for Construction Firms*. London: E&FN Spon.
 67. Primorje d.d. (2011a). *Letno poročilo podjetja Primorje d.d. 2010*. Ajdovščina: Primorje d.d.
 68. Primorje d.d. (2011b). *Trg gradbeništva v tujini (interno gradivo)*. Ajdovščina: Primorje d.d.
 69. Quak, S. K. (1991). *Marketing Abroad: Competitive Strategies and Market Niches for the Singapore Construction Industry*. Singapore: Institute of Southeast Asian Studies.

70. Ramcharran, H. (1998). Obstacles and opportunities in international engineering services. *Journal of Management in Engineering*, 14(5), 38–47.
71. Schirmer, H. J. (1996). Global expansion: A growing dilemma. *Journal of Management in Engineering*, 12(5), 28–31.
72. Seymour, H. (1987) *The Multinational Construction Industry*. London: Croom-Helm.
73. Stanjko, M. (2002). *Skupna vlaganja kot oblika vstopa na indijski trg – Primer Iskraemeco* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
74. Statistični urad Republike Slovenije (2012a). Ekonomsko področje. Gradbeništvo. Prebivalstvo, Slovenija, 30. marec 2012. *Gibanje gradbene dejavnosti v preteklem desetletju, Slovenija*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
75. Statistični urad Republike Slovenije (2012b). Ekonomsko področje. Gradbeništvo. Slovenija, 26. oktober 2012. *Vrednost opravljenih gradbenih del, Slovenija, 2011-končni podatki*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
76. Statistični urad Republike Slovenije. Proizvodna struktura BDP (proizvodnja, vmesna potrošnja in dodana vrednost po dejavnostih, SKD 2008), Slovenija, letno. Najdeno 10. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
77. Stopford, J. M., & Dunning, J. H. (1983). *The World Directory of the Multinational Enterprises 1982–83*. Detroit: Gale Research Company.
78. Stopford, J., & Wells, L. (1972). *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*. New York: Basic Books..
79. Strassman, P., & Wells, J. (1988). *Global Construction Industry*. London: Croom-Helm.
80. Svetličič, M. (1985). *Zlate mreže transnacionalnih podjetij*. Ljubljana: Delavska enotnost.
81. Svetličič, M. (1996). *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
82. Tong, L. (2000). *WTO and Globalization of Chinese Enterprises*. Beijing: Zhongyang Dangxiao Chubanshe.
83. Trtnik, A. (1999). *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
84. Tse, D. K., Pan, Y. G., & Au, K. Y. (1997). How MNEs choose entry modes and form alliances: The China experience. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 779–805.
85. United Nations Conference On Trade And Development (UNCTAD) (2001). *World Investment Report 2001: Promoting Linkages*. New York and Geneva: United Nations.
86. United States Department of Commerce. (1984). *A Competitive Assessment of the U.S. International Construction Industry*. Washington, DC.: United States Department of Commerce.
87. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (2012a). *Ekonomsko ogledalo – februar 2012*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.

88. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj (2012b). Napoved gospodarskih gibanj. 15. marec 2012. *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2012*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
89. Vasle, B. (2009, 18. julij). Slovenija in kriza. Oživitev gospodarske rasti s strukturnimi reformami. *Delo, Sobotna priloga*, str. 8.
90. Vernon, R. (1971). *Sovereignty at bay: The multinational spread of U.S. enterprises*. New York: Praeger Publishers.
91. Warzawski, A. (1996). Strategic planning in construction firms. *Journal of Management in Engineering*, 122(2), 133–140.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik za slovenska internacionalna gradbena podjetja

1. Ali vaše podjetje izvaja dela izven meja matične države?
2. Ali menite, da ste internacionalno podjetje?
3. Ali vaše podjetje pričakuje večja tveganja pri poslovanju na tujih trgih kot doma?
4. Ali vaše podjetje potrebuje večji donos pri poslovanju na tujih trgih?
5. Ali se vaše podjetje raje usmerja na razvite trge kot na nerazvite?
6. Ali menite, da poslovanje v razvitih državah prinaša manjše tveganje kot poslovanje v razvijajočih se državah?
7. Ali nameravate v prihodnje povečati poslovanje na tujih trgih v razvitih državah?
8. Ali nameravate v prihodnje povečati poslovanje na tujih trgih v razvijajočih se državah?
9. Ali ste v letih 2007–2011 povečali prihodke pri poslovanju na tujih trgih?
10. Ali ste v letih 2007–2011 povečali donosnost pri poslovanju na tujih trgih?
11. Ali se je v letih 2007–2011 povečal delež prihodkov pri poslovanju na tujih trgih glede na celotne prihodke?
12. Ali je vaše podjetje med leti 2007 in 2011 povečalo število podružnic, predstavništev v tujini?
13. Ali je vaše podjetje v letih 2007–2011 opravilo nakup (prevzem) podjetja na tujem trgu?
14. Ali vam državne ustanove (SID BANKA, GZS) ustrezno pomagajo pri nastopih na tujih trgih?
15. Koliko je znašal delež vaših prihodkov na tujih trgih v letu 2010 glede na vaše celotne prihodke (prihodki v tujini/celotni prihodki v %)?
16. Napišite število aktivnih podružnic in predstavništev v tujini, ki jih ima vaše podjetje.
17. V koliko segmentih gradbeništva ste že izvajali dela v tujini?
18. Kakšni so vaši razlogi za poslovanje na tujih trgih?
19. Kakšni so vaši nameni pri poslovanju na tujih trgih?

20. Označite najpogostejše vstopne metode, ki jih uporabljate za nastop na tujem trgu.
21. Katere pogoje mora izpolnjevati država, v kateri želite poslovati?
22. Potencialna rast gospodarstva (Katere pogoje mora izpolnjevati država, v kateri želite poslovati?)
23. Katere so najpomembnejše lokacije delovanja za vas? Označite vaše lokacije po pomembnosti, za najpomembnejšo vpišite 6, za najmanj pomembno vpišite 1. V primeru, da na trgu ne delujete pustite prazen kvadrat.
24. Katere so najpomembnejše lokacije po ustvarjenem prometu za vas? Označite vaše lokacije po ustvarjenem prometu, za največjega vpišite 6, za najmanjšega vpišite 1. V primeru, da na trgu ne delujete, pustite prazen kvadrat.
25. Katere so najpomembnejše lokacije po ustvarjenem dobičku za vas? Označite vaše lokacije po ustvarjenem dobičku, za najvišjega vpišite 6, za najnižjega vpišite 1. V primeru, da na trgu ne delujete pustite prazen kvadrat.
26. V katerih regijah pričakujete vašo udeležbo v naslednjih 5 letih?
27. V katerih regijah pričakujete, da bodo vaši prihodki naraščali, stagnirali ali padali v prihodnjih 3–5 letih?

V naprej se vam zahvaljujem za vaš dragoceni čas, ki ste si ga vzeli za odgovore na vprašalnik, končna raziskava pa bo velik doprinos h gradbeništvu v Sloveniji.