

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**POSLOVANJE SLOVENSКИH PODJETIJ NA  
SRBSKEM TRGU**

**Ljubljana, maj 2004**

**NATAŠA LEDINEK**

## **IZJAVA**

Študentka **Nataša Ledinek** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. **Miroslava Glasa** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

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

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	1
<b>1. INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA</b> .....	2
1.1. Opredelitev internacionalizacije .....	2
1.2. Proces internacionalizacije .....	3
1.3. Načini vstopa podjetij na tuje trge .....	3
1.4. Motivi internacionalizacije .....	5
1.5. Razlogi za internacionalizacijo prek tujih neposrednih investicij .....	6
1.6. Tveganja in dileme internacionalizacije .....	8
1.7. Zakaj internacionalizacija slovenskih podjetij na srbski trg .....	9
<b>2. SRBSKO GOSPODARSTVO</b> .....	11
2.1. Zgodovinske politične in ekonomske okoliščine .....	11
2.1.1. <i>Notranjepolitični odnosi</i> .....	11
2.1.2. <i>Zunanjepolitični odnosi</i> .....	11
2.1.3. <i>Makroekonomski položaj</i> .....	12
2.1.4. <i>Tekoči račun plačilne bilance, zunanja trgovina in tuje naložbe</i> .....	15
2.2. Gospodarstvo Srbije danes .....	17
2.2.1. <i>Ekonomske reforme v Srbiji</i> .....	18
<b>3. NEPOSREDNE NALOŽBE SLOVENSКИH PODJETIJ NA SRBSKI TRG</b> .....	20
3.1. Zakaj investirati na kapitalni trg Srbije? .....	20
3.2. Problemi poslovanja .....	21
3.3. Slovenska vlaganja v Srbijo in Črni gori danes .....	22
3.4. Gorenje d.d. ....	25
3.4.1. <i>Kratka zgodovina podjetja</i> .....	25
3.4.2. <i>Profil podjetja</i> .....	26
3.4.3. <i>Poslanstvo</i> .....	28
3.4.4. <i>Izhodna internacionalizacija podjetja Gorenje na trg SČG</i> .....	29
3.5. Impol d.d. ....	33
3.5.1. <i>Kratka zgodovina poslovanja</i> .....	33
3.5.2. <i>Profil podjetja</i> .....	34
3.5.3. <i>Poslanstvo</i> .....	35
3.5.4. <i>Udeležba Impola v srbski privatizaciji</i> .....	36
<b>SKLEP</b> .....	39
<b>LITERATURA</b> .....	42
<b>VIRI</b> .....	44

## UVOD

Danes, v času hitrega tehnološkega razvoja, velike mobilnosti kapitala, zmanjševanja stroškov poslovanja na daljavo in drugih značilnosti rastoče soodvisnosti gospodarstev, postaja intenzivno vključevanje v mednarodne ekonomske tokove nujno potrebno. Podjetja iz majhnih držav, kar Slovenija nedvomno je, z internacionalizacijo dejavnosti poskušajo preseči omejitve majhnega domačega trga. Slovenski trg je v veliki meri že zasičen, zato postaja neposreden nastop na tujih trgih vse bolj potreben za povečanje proizvodnje ter ohranjanje oziroma povečanje tržnih deležev. Veliko uspešnih, hitro rastočih slovenskih podjetij tako posluje na tujih trgih. In mnoga med njimi so prav v tujini našla pospešek za svojo nadaljnjo hitro rast.

Prvi pogoj za uspešen nastop na tujih trgih so seveda konkurenčni izdelki oziroma storitve. Če hoče podjetje uspeti na tujih trgih, mora biti boljše od svojih tekmecev. Zaradi močne konkurence na zahodnoevropskih in ameriških trgih imajo slovenska podjetja večje možnosti širjenja na trgih jugovzhodne Evrope. Po stabilizaciji političnih in gospodarskih razmer na območju nekdanje Jugoslavije postajajo ti trgi vedno bolj zanimivi za tuje investitorje. Med njimi predstavlja srbski trg ob nadaljnjem rastočem gospodarstvu odlično bazo potencialnih potrošnikov (Albaneze, 2003, str. 17). V zadnjih dveh letih je v Srbiji opazno občutno izboljšanje gospodarskih razmer. Zniževanje inflacije, omejevanje sive ekonomije, pospeševanje ekonomskih reform in privatizacije naj bi se nadaljevalo tudi v prihodnje, čeprav je trenutna ekonomska politika vlade Koštunice negotova. Kljub liberalizaciji srbskega gospodarstva so tuji vlagatelji pri vstopanju na trg še vedno zelo previdni. Dejstvo namreč je, da je srbski trg še vedno zelo tvegan trg.

V delu preverjam oceno, da bi lahko slovenski vlagatelji z agresivnejšim prodorom na srbski trg zaradi trenutno še omejenega zaupanja podjetij iz zahodnoevropskih držav še izkoristili prednosti prvega prišleka. Slovenska podjetja bolje poznajo razmere v Srbiji kot ostali tuji vlagatelji. Nekatera med njimi so na srbskem trgu že vseskozi prisotna in tudi v vojnem času niso prekinila medsebojnega poslovanja. Tako se je obdržalo mnogo osebnih in poslovnih vezi ter zaupanje srbskih potrošnikov, ki slovenske izdelke še vedno uvrščajo v najvišji kakovostni razred. Dobro poznavanje srbskega trga in poslovnega okolja, jezika in kulture, ter dejstvo, da so slovenski proizvodi v očeh srbskih potrošnikov še vedno zelo cenjeni, so prednosti, za katere bi bilo škoda, če jih ne bi izkoristili.

Diplomska naloga je sestavljena iz treh delov. Prvi del pojasnjuje pojem internacionalizacije poslovanja. Opredelitvi in opisu procesa internacionalizacije sledijo različne strategije vstopa podjetij na tuje trge. V nadaljevanju so prikazani motivi in razlogi za internacionalizacijo ter njena tveganja in dileme. Prvi del sklenem z mislijo, da imajo slovenska podjetja, ki svoje poslovanje širijo na srbski trg, trenutno še možnost, da tam tudi uspejo in se mednarodno uveljavijo.

Drugi del je namenjen predstavitvi srbskega gospodarstva skozi zgodovinske politične in ekonomske okoliščine. Opisane so tudi trenutne gospodarske in politične razmere, s poudarkom na privatizaciji. Zadnji, vsebinsko najpomembnejši in najobsežnejši del govori o neposrednih naložbah slovenskih podjetij na srbskem trgu. Opredeljeni so razlogi za investiranje na kapitalski trg Srbije, problemi poslovanja, ki pri tem nastajajo, kot tudi že obstoječa vlaganja slovenskih podjetij v Srbiji in Črni gori. Diplomsko delo sklenem s praktičnim primerom dveh slovenskih podjetij - Gorenja d.d., ki je na srbskem trgu že vseskozi prisotno, in proizvodnega podjetja Impol d.d., ki je v procesu srbske privatizacije opravilo največji slovenski nakup.

## **1. INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA**

### **1.1. Opredelitev internacionalizacije**

Internacionalizacija v splošnem, najširšem pomenu besede obsega vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Gre za širjenje ekonomske dejavnosti v več držav oziroma vključevanje podjetij v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo, tako z vidika menjave blaga in storitev oziroma tekočega in kapitalskega dela plačilne bilance, kot tudi določenih oblik mednarodnega ekonomskega sodelovanja, ki v slednjih sploh niso zajete. Plačilna bilanca se namreč omejuje na zapis vseh ekonomskih transakcij (tokov) neke države s tujino v določenem obdobju. Mednarodna proizvodnja pa doda tudi prej izpuščene dejavnosti podjetij v tujini in je opredeljena kot proizvodnja, ki jo izvaja ali nadzoruje eno podjetje v več državah. Vključuje torej tudi prodajo enot multinacionalnih podjetij (Svetličič, 1996, str. 52).

V ožjem smislu je internacionalizacija pogosto opredeljena kot delovanje oziroma rast podjetja na tujih trgih s pomočjo neposrednih naložb v tujini, ki so običajno najprej usmerjene v ustanovitev prodajnih podružnic, z naraščanjem obsega prodaje na določenem trgu pa se pojavljajo tudi v obliki proizvodnih podružnic. Internacionalizacija naj bi se po tej opredelitvi pričela šele z neposrednimi naložbami v tujini (Trtnik, 1999, str. 7).

Proces internacionalizacije ni enosmeren, temveč poteka vsaj v dveh smereh. Govorimo o vhodni in izhodni internacionalizaciji. V prvem primeru je mednarodno poslovanje v določeni državi posledica vpliva tujih (globalnih) konkurentov na njenem trgu, ki sili v domači trg usmerjena podjetja k sodelovanju s tujimi ekonomskimi subjekti. O izhodni internacionalizaciji govorimo, ko domača podjetja razširijo svojo dejavnost preko nacionalnih meja. Poleg omenjenega obstaja tudi internacionalizacija kooperativnega tipa (strateške zveze, kooperacijski sporazumi), ki je z naraščanjem kapitalskih povezav vse bolj prisotna (Trtnik, 1999, str. 7). Običajno podjetja začnejo z vhodno internacionalizacijo, sledi izhodna internacionalizacija, ki je na koncu okrepljena še s kooperativno.

## 1.2. Proces internacionalizacije

Jaklič (1998) razlikuje tri stopnje internacionalizacije, ki opisujejo možnosti širitve poslovanja podjetij glede na njihovo trenutno razvojno stopnjo. Na stopnji **odvisne internacionalizacije** (kot imenuje vhodno internacionalizacijo) je podjetje pri izvozu svojih izdelkov ali storitev strateško in poslovno povsem odvisno od drugih. Začetno znanje pridobiva prek stikov s tujimi partnerji. Drugo stopnjo internacionalizacije predstavlja **neodvisna (izhodna) internacionalizacija**, ki s povečevanjem odgovornosti podjetja na mednarodnih trgih predvideva večjo samostojnost podjetja. Na tej razvojni stopnji lahko podjetja razvrstimo v tri skupine (Pograjec, 2003, str. 15-16):

- *aktivni izvozniki*, ki na začetku svoje izdelke prodajajo s pomočjo posrednih naložb v trženje. Izvoz na tujih trgih izvajajo najeti agenti ali distributerji;
- *internacionalna podjetja*, ki prek v tujini ustanovljenih podružnic prodajajo svoje izdelke, lastne tržne in prodajne storitve. Še nekoliko višjo stopnjo vključevanja v svetovno gospodarstvo kažejo tista podjetja, ki v tujini prodajajo celotne sisteme – npr. gradnjo in usposobitev tovarne, ki izdeluje njihove proizvode, licence, storitve inženiringa ali franšize;
- *multinacionalna podjetja*, ki z neposrednimi naložbami ustanavljajo tovarne, kjer izdelujejo proizvode na osnovi lastnega znanja in v katerih zaposlujejo lokalno delovno silo.

Zadnja stopnja internacionalizacije je **soodvisna internacionalizacija**, kamor Jaklič uvršča:

- *globalno (transnacionalno) podjetje*, ki ob vzdrževanju globalne učinkovitosti izkorišča lokalne vire oziroma znanja, pri svojem poslovanju pa se opira na materialne in kadrovske vire povsod po svetu;
- *strateške zveze in druga omrežja enakopravnih partnerjev*, ki predstavljajo še višjo stopnjo;
- *gibko podjetje*, ki naj bi nastalo z združitvijo dveh ali več podjetij iz različnih držav. Njegova značilnost naj bi bilo popolno izginjanje meja med združenimi podjetji.

## 1.3. Načini vstopa podjetij na tuje trge

Podjetje, ki želi prodreti na nove trge, lahko izbira med različnimi načini vstopa (Beltram, 2002, str. 32-37, Ruzzier, 2002, str. 17):

- posredni izvoz ali uvoz
- neposredni izvoz ali uvoz
- podelitev licence
- skupne naložbe
- strateške zveze in partnerstva
- neposredna vlaganja.

**Posredni izvoz.** Podjetje v tem primeru proizvaja na domačem trgu in nato preko posrednikov prodaja na tujih trgih. Prednost posrednega izvoza je, da ne zahteva večjih naložb (ni lastnega izvoznega oddelka, prodajnega osebja, itd.) in da seveda močno zmanjša tveganje. Na drugi strani podjetje ni v neposrednih stikih s tujimi partnerji, zato se manj intenzivno prilagaja mednarodnemu okolju.

**Neposredni izvoz.** Od posrednega izvoza se razlikuje v tem, da podjetje samo izvaža in v ta namen ustanovi izvozni oddelk znotraj podjetja in prodajne enote ali podružnice v tujini. Za svoje blago išče kupce tako, da zaposli tuje trgovce ali agente ali potujočega zastopnika.

**Podelitev licence** je pogodbeni oblika vstopa, ki tujemu podjetju dovoljuje, da uporablja patente, blagovne znamke, proizvodni proces in podobno, za kar plačuje pristojbino oziroma licenčnino. Prejemnik licence si na ta način pridobi potrebno znanje in dostop do blagovne znamke, dajalec licence pa ima tako z majhnim tveganjem omogočen prodor na novi trg.

**Skupne naložbe** so relativno hiter način vstopa na novi trg. Gre za mednarodno sodelovanje domačega in tujega partnerja, katerega cilj je ustanovitev skupne naložbe oziroma podjetja, pri čemer si partnerja delita tako stroške investicije in tveganje kakor tudi lastništvo, kontrolo in dobiček. Na tujih trgih je to zelo dobrodošel dogovor tako iz političnih kot gospodarskih razlogov (domače podjetje morda ni dovolj finančno močno za določeno investicijo, zakoni ne dovoljujejo več kot 50 odstotno lastništvo v tujih rokah, itd.).

**Strateško partnerstvo** je nelastniški pogodbeni odnos med konkurenčnima partnerjema, ki si medsebojno pomagata in dopolnjujeta na določenih področjih. Nelastniški odnos se pogosto preoblikuje v delno lastniški odnos z medsebojnim nakupom oziroma izmenjavo deležev podjetja. Ta oblika lahko kasneje preraste tudi v skupno naložbo na tujih trgih ali v prevzem s strani enega podjetja ali medsebojne združitve podjetij.

**Neposredna vlaganja** so najvišja oblika vstopa tujega podjetja na nov trg, saj je podjetje neposredno lastniško povezano s svojo dejavnostjo v tujini. Neposredne naložbe v obliki gradnje lastnih trgovskih objektov, nakupov in pripojitev podjetij, zagotavljajo takojšen dostop do trga, logistike, domačih dobaviteljev in distribucijske mreže. Ta način vstopa prinaša podjetju več prednosti. S pomočjo cenejše delovne sile in surovin si zagotovi cenejšo proizvodnjo, z odpiranjem novih delovnih mest si zagotovi boljšo podobo v državi gostiteljici, z razvijanjem tesnejših stikov z domačimi porabniki pa prilagodi svoje potrebe tamkajšnjemu povpraševanju. Najpomembnejše je to, da podjetje s tem načinom zadrži popoln nadzor nad naložbo in lahko razvije proizvodno in trženjsko politiko z dolgoročno mednarodno usmeritvijo. Glavna slabost neposrednega vlaganja na tuje trge je, da podjetje izpostavi svojo veliko naložbo številnim tveganjem, kot so valutno, politično ali tržno tveganje. Podjetje je v tem primeru prepuščeno zakonodaji države gostiteljice. Tako lahko ukinitvev ali zmanjšanje dejavnosti podjetju prinese zelo velike stroške, saj lahko tuja država zahteva visoko odpravnino za zaposlene (npr. za 12-36 mesecev).

## 1.4. Motivi internacionalizacije

Internationalizacija postaja vse pomembnejša determinanta konkurenčnosti. Podjetje, ki hoče biti konkurenčno, mora učinkovito izkoriščati vse vire, ki so na razpolago doma in v tujini, vse prednosti, ki jih nudi svetovni trg. Gre za osvajanje novih trgov s pomočjo nižjih stroškov dela in diferenciacijo izdelkov ter za nov pristop k svetovni zakladnici talentov, financ in tehnologije (Svetličič, Rojec, Trtnik, 1999, str. 3).

Vzroki za internacionalizacijo se med podjetji razlikujejo. Nekaterim predstavlja gonilno silo predvsem cilj doseči večji dobiček, za druge je internacionalizacija nujna zaradi zasičenosti domačega trga, močne konkurence, padajoče domače prodaje ali presežka zmogljivosti.

Po Hollensenu (1998, str. 23) delimo glavne motive za internacionalizacijo podjetij na proaktivne in reaktivne oziroma kot navaja Svetličič (1996, str. 294), na dejavnike potiska in dejavnike vleke.

**PROAKTIVNI MOTIVI (dejavniki potiska)** predstavljajo stimulacije za spremembe v strategiji in temeljijo na interesu podjetja za raziskovanje lastnih prednosti in tržnih priložnosti. Mednje sodijo (Ruzzier, 2002, str. 21):

- **Dobiček in rast** podjetja ter s tem maksimiziranje njegove vrednosti predstavlja osnovni motiv delovanja na domačem in na tujih trgih.
- **Pobuda posloводства** je motivacija, ki izraža željo, navdušenje in zagon posloводства aktivnega globalnega trženja.
- **Edinstveni proizvodi in storitve ter tehnološke sposobnosti**, pri katerih je potrebno ločiti dejanske prednosti od zaznavnih, in dobro premisliti, koliko časa bodo dejanske prednosti obstajale.
- **Priložnosti na tujih trgih in tržne informacije** so učinkovite le, če podjetje lahko aktivira sredstva, s katerimi se odziva na take priložnosti.
- **Ekonomija obsega**, ki jo podjetja dosegajo s povečano proizvodnjo zaradi nastopa na tujih trgih, zniža proizvodne stroške tudi proizvodom na domačem trgu in tako povečuje konkurenčnost podjetja.

**REAKTIVNI MOTIVI (dejavniki vleke)** kažejo, kako se podjetje odziva na pritiske in grožnje na domačem ali tujem trgu in se jim s spreminjanjem aktivnosti sčasoma pasivno prilagaja. To so (Ruzzier, 2002, str. 21-22):

- **Konkurenčni motivi** so najbolj pogost reaktivni motiv. V strahu za izgubo tržnega deleža in konkurenčnega položaja na domačem trgu zaradi prednosti doseganja ekonomije obsega konkurenta, ki se je že odločil za internacionalizacijo, temu sledi tudi drugo podjetje.



- **Majhnost in nasičenost domačega trga** podjetja pogosto prisili v izvoz zaradi nezmožnosti doseganja ekonomije obsega. Ta motiv je posebej pomemben pri podjetjih, ki proizvajajo specifične proizvode, kjer je kupcev, katere lahko identificiramo po vsem svetu, malo. S širitvijo na tuje trge lahko tako proizvode, ki so na domačem trgu v fazi upadanja, porinemo po življenjskem ciklu nazaj. Majhnost trga je reaktivni motiv, ki je posredno vezan na predhodni, konkurenčni motiv.
- **Presežne kapacitete proizvodnje** so lahko tudi močan motivacijski faktor za nastopanje na tujih trgih. Če kapacitete niso polno zasedene, je širitev na tuje trge priložnost za porazdelitev fiksnih stroškov na večjo količino proizvodov.
- **Prodaja sezonskih proizvodov na tuje trge.** Sezonska komponenta povpraševanja po proizvodih na domačem trgu se lahko razlikuje od tiste na tujih trgih. Želja po stabilnejšem povpraševanju skozi vse leto je lahko neprekinjena vzpodbuda za raziskovanje najširših tujih trgov.

## 1.5. Razlogi za internacionalizacijo prek tujih neposrednih investicij

Pri izhodni internacionalizaciji govorimo o izvozu, **neposrednih tujih investicijah** (odslej NTI) in drugih pogodbenih oblikah dolgoročnega sodelovanja med podjetji. Danes postaja izvoz nezadosten način ohranjanja oziroma krepitev konkurenčnosti. Bistvo procesov internacionalizacije zagotovo predstavljajo NTI. Te so opredeljene kot vse naložbe, ki jih investitor opravi v tujini z namenom vzpostavitve dolgoročnih ekonomskih odnosov in pridobitve učinkovitega vpliva na upravljanje gospodarske družbe (podjetja) v tujini ali druge pravne osebe (Pustovrh, 2003, str. 5).

Od NTI se pričakujejo pozitivni učinki na razvoj, na prestrukturiranje, na boljšo alokacijo virov, na pospešeno specializacijo in s tem dvig učinkovitosti, na boljšo izkoriščenost kapacitet, na dvig produktivnosti oziroma konkurenčnosti (Svetličič, Rojec, Trtnik, 1999, str. 17). Z njimi podjetje ohrani nadzor nad poslovanjem obratov v tujini, s tem pa tudi nad izkoriščanjem lastnih podjetniško specifičnih prednosti, ki so osnovni vir dobičkov. Podjetja neposredno investirajo v tujini tudi zato, ker bi rada dopolnila svoje sposobnosti s tistimi, ki so na razpolago na teh trgih in ker bi se tam rada kaj naučila.

Med ostalimi pogodbenimi oblikami internacionalizacije se povečuje pomen združevanj in pripajanj podjetij. Zopet postajajo zanimivi prevzemi, ki so postali poglavitna metoda vstopa na tuje trge in krepitev konkurenčnosti. Ti so še posebej zanimivi, kadar je za podjetje hitrost vstopa na tuje trge pomembna kategorija (Pustovrh, 2003, str. 11). Najprimernejši način vstopa so tudi v primeru, ko je drugačen način konkuriranja onemogočen. Prevzemi omogočajo takojšen dostop do izšolanega kadra, obstoječih kupcev in dobaviteljev, priznanih blagovnih znamk, obstoječe distribucijske mreže in takojšnjih prihodkov. Seveda takšna strategija temelji na predpostavki, da obstajajo podjetja, primerna za prevzem.

Dunning (1993, str. 56-63) razlikuje štiri glavne skupine motivov, ki služijo kot podlaga za določanje tipa / vrste tujih neposrednih investicij:

1. iskanje virov
2. iskanje trgov
3. povečanje učinkovitosti
4. strateški razlogi.

Podjetja, ki se internacionalizirajo zaradi iskanja virov, si želijo v tujini pridobiti posebne/specifične vire po nižjih stroških, kot bi jih pridobili v lastni državi, kar bi investitorju omogočilo večjo dobičkonosnost. Viri, ki jih podjetja iščejo, se običajno delijo na fizične vire, poceni (motivirano, izobraženo) delovno silo ter na pridobivanje tehnologije, managerskih, trženjskih ali organizacijskih znanj (Trtnik, 1999, str. 25).

Podjetja z motivom iskanja trgov investirajo v tujo državo (in tako nadomestijo izvoz) z namenom ohranjanja ali zaščite obstoječih trgov ali izkoriščanja in pridobivanja novih trgov. Obstajajo štiri glavni razlogi za takšno obliko NTI. Prvi je potreba, da sledijo glavnim dobaviteljem ali strankam/odjemalcem, drugi je prilagajanje izdelkov lokalnim okusom in potrebam ali lokalnim virom in zmogljivostim, tretji razlog so nižji proizvodni in transakcijski stroški v primerjavi z izvozom, četrti razlog pa je prepričanje podjetij, da mora prisotnost na vodilnih svetovnih trgih postati del njihove strategije. Poleg tega je pogost vzrok za TNI tudi prisotnost vladnih ukrepov držav gostiteljic, kot so na primer uvedba carin ali drugačen protekcionistični nadzor uvoza (Trtnik, 1999, str. 26-27).

Podjetja z motivom povečanja produktivnosti investirajo v tujini zato, da bi racionalizirala strukturo predhodnih in novejših naložb, ki iščejo vire ali trge, ki bi pod skupnim nadzorstvom geografsko razpršenih dejavnosti omogočila donose v obliki ekonomij obsega in diverzifikacijo tveganja. Pogoj za takšno internacionalizacijo so dobro razviti in odprti mednarodni trgi (Trtnik, 1999, str. 27-28).

Podjetja, ki z internacionalizacijo zasledujejo predvsem svoje dolgoročne strateške cilje, so zlasti multinacionalna podjetja, ki prvič investirajo, da bi si zagotovila konkurenčne prednosti na tujih trgih. Glavni motivi so povezani s povečanjem premoženja (vrednosti podjetja) in diverzifikacijo dejavnosti, kar krepi konkurenčni položaj (ali ga zmanjšuje tekmečem) in zmanjšuje negotovost poslovanja podjetja. Takšna podjetja pričakujejo, da bodo s strateškimi vlaganji ali prevzemi prenesla prednosti prevzetih podjetij ali partnerjev na celotno podjetje ali pa bodo vsaj preprečila, da bi prednosti izrabili njihovi tekmeci (Trtnik, 1999, str. 29).

Slovenska podjetja v tujini lahko po Dunningovi klasifikaciji prvenstveno označimo kot iskalce trgov in novih virov (Pograjec, 2003, str. 83). Njihova izhodna internacionalizacija poslovanja temelji na cenovni konkurenčnosti proizvodnih izdelkov, izvozu univerzalnih izdelkov in lastniško specifičnih prednostih. Posredni izvoz običajno nadgradijo z neposrednim izvozom in izgradnjo lastne prodajne mreže v tujini.

## 1.6. Tveganja in dileme internacionalizacije

Ob vstopanju na globalni trg prežijo na podjetja mnoge prepreke. Med najpomembnejšimi ovirami za internacionalizacijo so (Svetličič, Rojec, Trtnik, 1999, str. 12):

- jezikovne prepreke in kulturne razlike
- oddaljenost in nepoznavanje okolja
- riziki pri prodaji v tujino
- težaven prodor in visoki stroški trženja
- težave (neznanje) v zvezi z nadzorom in upravljanjem podjetja v tujini
- neprepoznavne blagovne znamke investitorja
- pomanjkanje zavesti o kvaliteti
- pomanjkanje podjetniških, managerskih in marketinških spretnosti
- pomanjkanje vladnih pobud za internacionalizacijo podjetij
- pomanjkanje znanja, informacij, kadrov in kapitala
- slab dostop do informacij in znanja
- težko dostopni viri financiranja
- težko dostopne investicije v tehnološko opremo in know-how
- neprijazno davčno, pravno in administrativno okolje ter neskladnost s standardi.

Podjetja so pri poslovanju s tujimi trgi izpostavljena številnim tveganjem. Pogosto se dogaja, da kupci iz različnih razlogov za dospelje terjatve nočejo ali ne morejo poravnati svojih dolgov. V manj razvitih državah je verjetnost neplačila kupcev toliko večja. Nekateri slovenski izvozniki se pred neplačili kupcev iz tveganih držav skušajo zaščititi tako, da poslujejo po načelu protidobav ali vnaprejšnjih plačil. To negativno vpliva na njihove konkurenčne sposobnosti, saj jih lahko izpodrinejo drugi prodajalci, ki svojim kupcem ponujajo boljše pogoje plačevanja. Bolj priporočljivo je tako **zavarovanje kreditov**, ki izvoznikom omogoča ohranitev ali celo izboljšanje njihovih konkurenčnih sposobnosti, povečanje prodaje, hkrati pa jim zagotavlja potrebno varnost poslovanja in zaščito pred izgubami (odpisi terjatev). Prodajo na kredit spremljajo tudi številni riziki. Investitorji, kot tudi samo izvozniki, ki vstopajo na tuji trg, morajo biti pazljivi na dve vrsti rizikov (Širnik Nejedly, 2003, str. 98). Med **komercialne rizike** spadajo vsi tisti riziki, pri katerih vzroki za neplačilo ali zamudo plačila izhajajo iz »subjektivnih« vzrokov na strani dolžnika (ta noče ali ne more plačati svojih dolgov, npr. zaradi trajne nesolventnosti ali stečaja). Na drugi strani so **nekomercialni riziki** vsi tisti, katerih vzroki ne izvirajo iz poslovnega obnašanja kupca, temveč so od njega neodvisni. Sem med drugim spadajo:

- politični riziki: vojne, civilni in drugi nemiri, splošne stavke, prepovedi uvoza, plačil, zablembe, nacionalizacije ipd.;
- riziki javnega kupca: neplačilo države ali druge javne entitete (oblasti) in enostransko razdrtje pogodbe s strani javnega kupca;
- riziki naravnih nesreč, kadar je njihova neposredna posledica nezmožnost plačila oziroma izvedbe pogodbe.

Zaenkrat je edina slovenska institucija, ki zavaruje izvozne in investicijske posle, Slovenska izvozna družba (SID). **Slovenska izvozna družba** ponuja svojim klientom zavarovanja investicij, kapitalskega vložka in delničarskih posojil pred nekomercialnimi riziki (Sukič, 2002, str. 22). Je edina finančna institucija v Sloveniji, ki zavaruje izvozne kredite pred komercialnimi in nekomercialnimi tveganji. Hkrati zavaruje investicije slovenskih podjetij pred nekomercialnimi tveganji in s tem olajšuje njihov nastop na tujih trgih. Slovenska podjetja so tako zaščitena pred spremembami v državi gostiteljici. Ob nastanku škodnega primera SID po izteku čakalne dobe investitorju izplača odškodnino. To pomeni, da vlagatelj prek zavarovanja prenese tveganja, povezana z državo ali vlado gostiteljice investicije, v domače poslovno okolje. Ker SID to zavarovanje izvaja za državni račun, zavarovanec ob pomoči družbe lažje in hitreje rešuje morebitne zaplete s tujo vlado, ki je proti tujemu vlagatelju vedno v privilegiranem položaju. Zavarovanje tujih investicij pri SID obenem omogoča ugodnejše zunanje financiranje investicije. Zavarovanje lahko traja najmanj 3 in praviloma največ 15 let, kar je odvisno predvsem od investitorjeve odločitve in časa, v katerem se investicija povrne.

Veliko podjetij se na tuje trge odpravlja nepripravljenih. Vsako podjetje, ki želi poslovati na tujih trgih, bi moralo pred vstopom izvesti raziskavo trga in preučiti poslovno okolje. (Ne)poznovanje novega trga namreč močno vpliva na uspeh internacionalizacije. Tudi država in mednarodne agencije lahko z različnimi spodbudami in programi usposabljanja veliko pripomorejo pri uspešnosti internacionalizacije. Zavedati se namreč moramo, da pomeni spodbujati internacionalizacijo lastnih podjetij spodbujati domače podjetništvo (Svetličič, Rojec, Trtnik, 1999, str 5). To je temelj za ustvarjanje podjetniško specifičnih prednosti, ki so podlaga za konkurenčne prednosti domačih podjetij pri delovanju in rasti na tujih trgih.

## **1.7. Zakaj internacionalizacija slovenskih podjetij na srbski trg**

Danes si brez internacionalizacije težko predstavljamo hitro rast podjetja, zlasti še, če je iz majhne države. Neposredne investicije so zato za majhna gospodarstva, kot je Slovenija, ključnega pomena. Zavedati se moramo, da podjetja ne vstopajo na vse trge naenkrat. V večini primerov najprej vstopajo na najbližje, znane trge, s katerimi so geografsko, kulturološko ali kako drugače povezana (Trtnik, 1999, str. 10). Internacionalizacija naj bi bila proces učenja rasti in geografske diverzifikacije podjetja. Le tako lahko slednja izkoristijo znanje, pridobljeno v zgodnjem obdobju širitve, in na ta način preprečijo ali vsaj omilijo možnost delanja napak. Podjetja pridobivajo informacije, spoznavajo jezik, kulturo, poslovno prakso in zakonodajo in tako premagujejo psihološko razdaljo.

Izhodna internacionalizacija je za Slovenijo, glede na njeno majhnost in stopnjo razvoja skoraj nujna, saj omogoča preseči omejitve (pre)majhnega domačega trga. Prav tako je potrebna zaradi zasičenosti domačega trga in pravnih omejitev za nadaljnjo rast tržnega deleža na domačem trgu (Vodlan, 2002, str. 82-83).

Mislím, da imajo slovenska podjetja zaradi (pre)močne konkurence na zahodnoevropskih in ameriških trgih večje možnosti širjenja na manj zahtevnih vzhodnih trgih. Z neposrednimi investicijami na trge JV Evrope, kamor spada tudi srbski trg, lahko dosežejo večji uspeh pri ohranjanju oziroma rasti svojih konkurenčnih prednosti. Srbski trg namreč (zaenkrat še) ponuja prednosti prvega prišleka, saj evropska podjetja, zaradi prevelikega tveganja, na trgu še ne predstavljajo ostre konkurence. Menim, da samo izvoz v prihodnje ne bo zadostoval za ohranitev oziroma povečanje tržnega deleža slovenskih podjetij na srbskem trgu. V bitki za premoč na desetmilijonskem trgu bodo potrebne neposredne naložbe in aktivnejše kapitalsko povezovanje s podjetji v Srbiji.

Ker so bila slovenska podjetja na srbskem trgu prisotna že v preteklosti, imajo pred tujo konkurenco že na samem začetku, pri (ponovnem) vstopu in vzpostavljanju poslovanja, določene prednosti. Dejavniki, ki olajšujejo vstop slovenskih podjetij na srbski trg, so med drugim geografska bližina, dobro poznavanje trgov in poslovnega okolja, poznavanje jezika in kulture, številni osebni in poslovni kontakti ter dejstvo, da je na tem tveganem trgu konkurenca tujih ponudnikov še vedno manjša kot v večini ostalih, predvsem evropskih držav (Albaneze, 2003, str. 18). Prav tako predstavlja slovenska blagovna znamka še vedno visok ugled med prebivalci nekdanje skupne države. Na srbskem trgu so namreč slovenski proizvodi še vedno zelo cenjeni (Miković, 2003, str. 2). Podpredsednik srbske vlade Miroljub Labus meni, da je velika prednost slovenskih podjetij dobro poznavanje razmer v Srbiji. Slovenija je zaradi zelo dobrega poznavanja trga in številnih zvez ena od nekaj držav, ki so sposobne prenesti povečano tveganje naložb v Srbiji.

V Srbiji obstaja veliko investicijskih možnosti. Eden najzanimivejših in zagotovo najlažji način za vstop na srbski trg je trenutno nakup podjetij v procesu privatizacije, več kot dovolj prostora pa je tudi za vse ostale oblike tujih naložb (Albaneze, 2003, str. 18). Prostor za sodelovanje je posebej odprt za mala in srednja podjetja iz Slovenije, ki bi s partnerji iz Srbije lahko vzpostavila zelo uspešno sodelovanje ter osvajala tudi okoliške trge. Slovenska podjetja bi morala prav v tem času izkoristiti ugodne pogoje, da se utrdijo na trgu, ki v prihodnosti obeta močno rast.

Zakaj naj bi se torej slovenska podjetja odločala za vlaganja na srbski trg? Kakšno vlogo bi imela pri srbski privatizaciji? S kakšno poslovno dinamiko in kako bi s čim manj tveganja osvojila zeleni cilj: biti prvi na srbskem trgu? Ali pa ni morda že prepozno razmišljati o tem? Pri iskanju odgovorov sem se obrnila na slovenska podjetja, katerim se je investiranje na srbski trg obrestovalo. Danes na trgu uspešno poslujejo, njihove strategije za prihodnost pa so optimistične. Eden izmed razlogov za njihovo uspešnost je vsekakor dejstvo, da so o naložbah razmišljali v času, ko je na trgu vladala vsesplošna stagnacija in ko tuji vlagatelji zaradi velikega tveganja še niso razmišljali o vstopu na srbski trg.

## **2. SRBSKO GOSPODARSTVO**

### **2.1. Zgodovinske politične in ekonomske okoliščine**

V začetku leta 2003 so se zgodile pomembne spremembe na notranjepolitičnem področju (Albaneze, 2003, str. 9). Srbija in Črna Gora sta 4. februarja 2003 sprejeli novo ustavno listino, s katero je formalnopravno prenehala obstajati Zvezna republika Jugoslavija (ZRJ). Nova država se imenuje Srbija in Črna gora (SČG). Vključuje dve avtonomni pokrajini – Kosovo in Vojvodino. Kosovo je pod zaščito Združenih narodov in ima tako poseben mednarodni status.

#### ***2.1.1. Notranjepolitični odnosi***

Vse do 5. oktobra 2000 sta v Srbiji vladala Slobodan Milošević in njegova Socialistična stranka. Zaradi sodelovanja v vojnah na območju nekdanje Jugoslavije (1991-2000), regionalnih sporov, mednarodne osamitve, prevlade politike v gospodarstvu, pomanjkanja tržnih in strukturnih reform ter slabega gospodarjenja z viri je država padla v globoko gospodarsko in politično krizo. V državi je zavladal čas kriminala, razpada vseh vrednot in vsesplošnega pomanjkanja. Siva ekonomija je postala del poslovnega vsakdana. Po padcu Miloševićevega režima in koncu vojne na Kosovu je predstavljal BDP ZRJ le polovico BDP iz leta 1990 (Košak, Zajc, Lončarski, 2001, str. 325). Demokratična opozicija Srbije, ki je prevzela oblast, je morala oblikovati povsem novo gospodarsko politiko in razvojno strategijo. Predsednik vlade Zoran Djindjić je izbral politično strategijo, katere namen je bil srbsko gospodarstvo zopet vpeljati v mednarodne tokove. Pri tem se je bilo treba soočiti s številnimi omejitvami, saj je bil socialni položaj prebivalstva izjemno slab, inflacija je bila visoka, brezposelnost velika, proračunski primanjkljaj in primanjkljaj plačilne bilance precejšen, odnosi z upniki pa neurejeni (Albaneze, 2003, str. 11). Nova oblast se je znašla pred težko nalogo - povesti narod iz totalitarizma in s stabilizacijo pogojev gospodarjenja, s strukturnimi reformami in s stabilnim finančnim sistemom v državi zopet zagotoviti gospodarsko okrevanje in prehod na demokracijo, liberalno družbo in liberalno gospodarstvo (Bojčić, 2003, str. 38-40).

#### ***2.1.2 Zunanjepolitični odnosi***

Novembra leta 2000 je Evropska Unija (EU) podprla politični in gospodarski razvoj ter sodelovanje bivših republik nekdanje Jugoslavije (Hrvaške, BIH, ZRJ in Makedonije) kot temelj na poti k vključitvi v EU (Košak, Zajc, Lončarski, 2001, str. 324). Začel se je proces ponovne integracije Zvezne republike Jugoslavije (današnje SČG) v mednarodne organizacije.

Na pobudo novoizvoljene oblasti Demokratične opozicije Srbije ter z velikim razumevanjem in podporo mednarodne skupnosti je bila ZRJ že decembra leta 2001 ponovno sprejeta v Organizacijo Združenih narodov. Sledil je sprejem v agencije ZN in ZRJ je postala (Košak, Zajc, Lončarski, 2001, str. 324) članica Pakta za stabilnost v JV Evropi, Organizacije za varnost in sodelovanje v Evropi, Evropske banke za obnovo in razvoj (EBRD), Mednarodne banke za obnovo in razvoj (IBRD), Mednarodnega denarnega sklada (IMF) ter Banke za mednarodne poravnave (BIS).

S sodelovanjem s haaškim Mednarodnim sodiščem za vojne zločine na območju nekdanje Jugoslavije in Miloševićovo izročitvijo je bila ZRJ zagotovljena dodatna mednarodna pomoč. Pomembni so bili tudi dogovori s Pariškim in Londonskim klubom. Leta 2001 ji je Svetovna banka namenila 1,3 milijarde (odslej: mlr) dolarjev posojila za prenovo. Še istega leta je država dosegla 66% odpis 4,5 mlr dolarjev vrednega dolga do Pariškega kluba, ostaja pa ji še 2,8 mlr dolarjev komercialnega posojila s strani Londonskega kluba (Pospeševalni center za malo gospodarstvo, 2003, str. 5). IMF je aprila 2003 sprostil tretjo in četrto tranšo posojila v skupni vrednosti 140 milijonov dolarjev. Temu je sledila tudi sprostitev nadaljnjih sredstev (aprila je vlada dobila 80 milijonov dolarjev za pospešitev privatizacije) v okviru triletnega posojila Svetovne banke, ki se izteče leta 2004 in skupno znaša 540 milijonov dolarjev (Albaneze, 2003, str. 12). Vlada je za dodatna finančna sredstva zaprosila tudi EU in ZDA. Atentat na premiera Djindjića, ki se je zgodil 12. marca 2003, je namreč pomenil šok tudi za gospodarstvo in nekajmesečni zastoj v izvajanju reform.

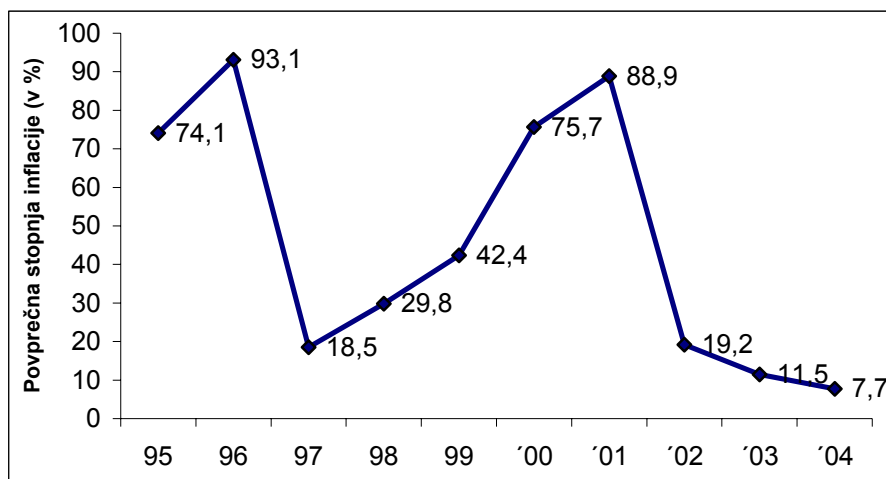
Proces ponovne integracije ZRJ v mednarodno skupnost se je začel kazati tudi na področju bilateralnih odnosov. Država je obnovila (od leta 1999) pretrgane diplomatske stike z ZDA, Nemčijo, Francijo in drugimi državami. Še posebej pomembno mesto je zavzelo politično in gospodarsko odpiranje in urejanje diplomatskih odnosov z bivšimi republikami, s katerimi je imela ZRJ dalj časa izredno slabe odnose. Danes je glavni cilj Srbije in Črne gore članstvo v EU. Že poleti 2001 so se začela pogajanja, ki naj bi privedla do podpisa stabilizacijsko-asociacijskega sporazuma, ki je prvi korak na poti do polnopravnega članstva v EU.

### ***2.1.3. Makroekonomski položaj***

Po političnih spremembah ob koncu leta 2000 ter integraciji ZRJ v mednarodne ekonomske tokove so bili izpolnjeni pogoji za začetek gospodarske rasti. S pomočjo ukrepov monetarne politike je bila zagotovljena stabilnost dinarja ter upadanje stopnje inflacije. Z ukrepi fiskalne politike je prišlo tudi do približevanja davčnega sistema sistemu EU. V največji možni meri so bila odstranjena nesorazmerja pri nerealnih cenah, ki jih je Miloševićeva oblast zadrževala na izjemno nizki ravni. Novembra 2000 so se tako povečale cene elektrike za 100 odstotkov, sladkorja za 342 odstotkov, jedilnega olja za 183 odstotkov ter goriva in plina za 134 odstotkov (Albaneze, 2003, str. 11).

**Inflacija.** Po hiperinflacijskem obdobju v začetku 90. let so se v letih, ki so sledila, inflacijska gibanja umirila. Po liberalizaciji cen se je tako inflacija občutno zmanjšala. Realizirano zmanjšanje inflacije je posledica ukrepov fiskalne politike (omejevanje javne potrošnje vključujoč omejitve plač v javnem sektorju) in restriktivne politike. Povprečna stopnja inflacije v Srbiji se je v letu 2002 znižala od 88,9 odstotka iz leta 2001 na 19,2 odstotka (v letu 2001 je na inflacijo najbolj vplivalo julijsko 50-odstotno povišanje cen električne energije), v letu 2003 je po ocenah znašala 11,5 odstotkov, v letu 2004 naj bi bila po napovedih le 7,7 odstotna (Albaneze, 2003, str. 11).

Slika 1: Povprečna stopnja inflacije v obdobju 1995 – 2004



Vir: The Economist Intelligence Unit, 2003.

**Bruto domači proizvod.** BDP Zvezne republike Jugoslavije se je v obdobju med leti 1990 do 2000 prepolovil (Košak, Zajc, Lončarski, 2001, str. 325). Po letu 1993 so sledile pozitivne stopnje rasti. Izjema je bilo leto 1999, ko je bila zaradi Natovih napadov in posledic vojne zabeležena negativna rast. Gospodarska rast je v letu 2002 znašala 3% in je bila manjša od načrtovane. Realizirana razmeroma skromna rast je posledica počasne rasti industrijske proizvodnje, ter slabših rezultatov od pričakovanih v kmetijstvu, transportu in gradbeništvu. Mednarodni denarni sklad (IMF) predvideva letne stopnje rasti BDP do leta 2004 okoli 4%, ki pa so za vidno izboljšanje življenjske ravni in splošnega gospodarskega in socialnega položaja v državi še vedno prenizke (Albaneze, 2003, str. 10). Dolgoročno bodo poleg privatizacije potrebne velike naložbe v predelovalno industrijo, preko katere bi se lahko povečal izvoz ter na ta način tudi gospodarska rast.

**Brezposelnost.** Eden največjih makroekonomskih problemov ostaja brezposelnost. Po podatkih Republiškega zavoda za statistiko je število registriranih brezposelnih delavcev konec junija 2003 znašalo 956.880 ali okoli 30 odstotkov delovne sile. Dejansko je številka še višja zaradi navidezne zaposlenosti - nekateri delavci se štejejo kot zaposleni, dejansko pa so na prisilnih dopustih ter delajo na črno. Neodvisni beograjski krogi tako govorijo celo o 40- do 45-odstotni brezposelnosti (Sadiku, 2003, str. 8).



Vlada republike Srbije je sprejela nov Zakon o zaposlovanju, s katerim postaja trg dela fleksibilnejši, odobreni so tudi drugi ukrepi za spodbujanje zaposlovanja - subvencije, davčne olajšave (Roter, Flere, 2003). Z rastjo domačih naložb in izboljšanjem poslovnega okolja naj bi se brezposelnost nekoliko znižala ter v prihodnjih letih znašala okoli 30%.

**Plače.** Realne neto plače v Srbiji so v letu 2002 hitro naraščale in se v povprečju povečale kar za 25 odstotkov. Tudi v letu 2003 je rast plač presegla rast produktivnosti v večini gospodarskih sektorjev. Po najnovejših podatkih Republiškega zavoda za statistiko je decembra 2003 povprečna neto plača v Republiki Srbiji znašala 212,68 evra oziroma 14.528 dinarjev. V istem obdobju je povprečna neto plača v Beogradu znašala 267,69 evra oziroma 18.286 dinarjev (Gospodarska zbornica Slovenije, 2004). Na osnovi dosedanje rasti plač ter izkušenj pri rasti plač v drugih državah v tranziciji se predvideva, da bo povprečna plača do leta 2005 še naraščala, po tem obdobju pa se bo rast plač po vsej verjetnosti umirila in upočasnila. Pritisk na rast plač bo tako še nekaj časa prav gotovo prisoten.

**Tečaj dinarja** je vezan na evro na podlagi ponudbe in povpraševanja (Albaneze, 2003, str. 11). Če je razlika med uradnim in povprečnim tečajem na vzporednem trgu večja od 5%, vlada spremeni uradni tečaj. Konvertibilni tečaj dinarja je bil uveden decembra 2000, z njim pa je bila uvedena tudi nova tečajna politika, ki temelji na plavajočem tečaju nacionalne valute. Povprečni tečaj dinarja je (konec) leta 2002 znašal 61,5 dinarja za evro, leta 2003 je bil ocenjen tečaj dinarja 64,1, v letu 2004 bo po napovedih znašal 66,4 dinarja na evro. Kot kaže, bo na področju monetarne politike in politike deviznega tečaja tudi v prihodnje obstajala nadaljnja popolna ločitev med Srbijo in Črno goro. Črna gora bo obdržala svojo valuto (evro) in valutni odbor, Narodna banka Srbije (nekdanja Narodna banka Jugoslavije), ki z neomejenimi pristojnostmi deluje le na območju Srbije, pa bo nadaljevala z restriktivno monetarno politiko.

Srbija in Črna gora imata vsaka svoj **proračun**, v zvezni proračun prispeva 95% sredstev Srbija, ostalih 5% pa Črna gora (od leta 2003 naprej). Primanjkljaj zveznega proračuna je leta 2002 po ocenah dosegel 4,4% BDP, lani naj bi Srbija zabeležila proračunski primanjkljaj v višini 4,3% BDP (Albaneze, 2003, str. 12). Podobno kot zvezni se tudi srbski in črnogorski proračunski primanjkljaj pokrivata s tujo pomočjo in posojili, s prihodki od privatizacije ter z domačim zadolževanjem.

**Zunanji dolg.** Z zunanjim dolgom več kot 12 milijard dolarjev sodita Srbija in Črna gora gotovo med deset najbolj zadolženih držav na svetu. Če to primerjamo s koncem leta 2000, ko je po menjavi oblasti dolg znašal približno 11,7 milijarde dolarjev, je očitno, da je dolg po začetnem zmanjšanju (zaradi sporazuma s Pariškim klubom) ponovno začel naraščati (Gospodarska zbornica Slovenije, 2004). Kakor kažejo ocene strokovnjakov Mednarodnega denarnega sklada in Svetovne banke, je lani ZRJ vrnila namesto zapadlih 343 samo 43 milijonov dolarjev, ostanek je bil pripisan h glavnici.

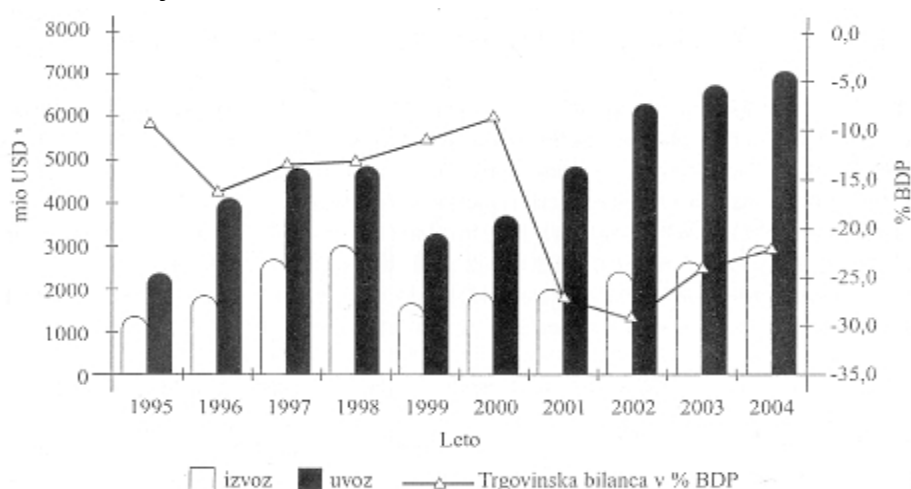
Po trditvah vlade in ministrstva za finance in gospodarstvo naj bi bilo kvantitativno razmerje med zunanjim dolgom in BDP med leti 2000 – 2002 zmanjšano s približno 140% na polovico. Na drugi strani posamezni ekonomisti - Jurij Bajec, Ljubomir Madžar in Dana Popović - menijo, da se Srbija in Črna gora pretirano in zelo nevarno zadolžujeta, zaradi česar bi čez nekaj let utegnili priti v zelo veliko dolžniško krizo, podobno tisti iz prejšnjega desetletja (Sadiku, 2003, str. 8).

#### 2.1.4. Tekoči račun plačilne bilance, zunanja trgovina in tuje naložbe

Obnavljanje in razvijanje mednarodnih gospodarskih odnosov sodi med prednostne naloge vlade, saj je obnova mednarodne menjave eden od pogojev za dolgoročno gospodarsko rast. Spremembe na zunajtrgovinskem področju so bile v državi prvič zaznane ob zamenjavi oblasti konec leta 2000, občutnejšo liberalizacijo pa je prinesel maja leta 2001 sprejet zakon o zunajtrgovinskem poslovanju.

Po letu 1991 je ZRJ bistveno več uvažala kot izvažala. Poglavitni razlog za nizek izvoz je bila skromna rast industrijske proizvodnje in verjetno slaba kvaliteta proizvodov. Država je v letu 2002 uvozila za 6,3 milijarde dolarjev blaga in storitev, vrednost njenega izvoza pa je dosegla le 2,4 milijarde dolarjev. Zunanjetrgovinski primanjkljaj SČG je tako konec leta predstavljal zelo visokih 29,3% BDP. Po ocenah vlade republike Srbije je uvoz v obdobju januar – avgust 2003 porasel za 22,6% v primerjavi z istim obdobjem v letu 2002. Ocenjeni izvoz je v enakem opazovanem obdobju glede na leto poprej večji za 28,8%. Zunanjetrgovinski primanjkljaj se je tako sicer nekoliko znižal, vendar je predstavljal z ocenjenimi 24,1% še vedno zelo visok delež BDP. Po napovedih se položaj tudi v letu 2004 ne bo opazno izboljšal. Izvoz naj bi narasel na 3 milijarde dolarjev, povečal pa naj bi se tudi uvoz, in sicer na 7,1 milijarde dolarjev (Albaneze, 2003, str. 13).

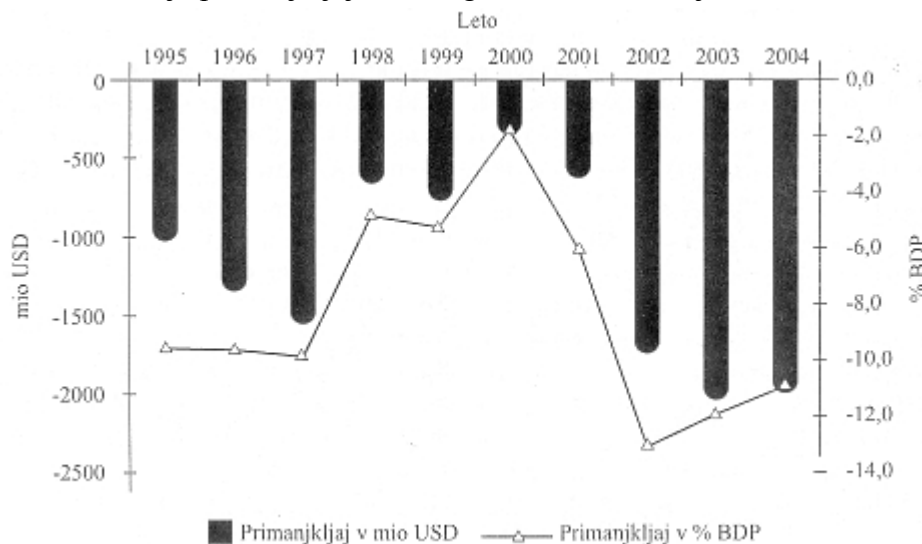
Slika 2: Gibanje izvoza in uvoza ter deleža trgovinskega primanjkljaja v BDP v obdobju 1995–2004



Vir: The Economist Intelligence Unit, 2003.

Visok zunanjetrgovinski primanjkljaj je tudi poglavitni vzrok za primanjkljaj tekočega računa plačilne bilance. V letu 2002 je ta znašal zelo visokih 13% BDP oziroma 1731 milijonov dolarjev. Lani se je primanjkljaj tekočega dela plačilne bilance znižal na ocenjenih 11,9% BDP, letos pa naj bi se po napovedih še nekoliko znižal, in sicer na 10,9% BDP (Albaneze, 2003, str. 14). Za pokrivanje tekočega primanjkljaja Srbija nujno potrebuje tujo finančno pomoč in posojila, saj so neposredne naložbe zaenkrat še prenizke.

Slika 3: Gibanje primanjkljaja tekočega računa v obdobju 1995 - 2004



Vir: The Economist Intelligence Unit, 2003.

Vlada si prizadeva, da bi s spremembami zakonov o podjetjih, koncesijah, vrednostnih papirjih in prostih conah ustvarila najprivlačnejše poslovno okolje v jugovzhodni Evropi. Tako je januarja 2002 sprejela zakon o tujih naložbah, ki zagotavlja t.i. nacionalno obravnavanje tujih vlagateljev oziroma izenačuje tuje vlagatelje z domačimi in jim pri tem ponuja nekatere spodbude. Leta 2001 so tuje naložbe v SČG znašale 165 milijonov dolarjev, v letu 2002 so po ocenah narasle na 475 milijonov dolarjev. Tuje naložbe se realizirajo predvsem preko privatizacijskega procesa. Lani se je tako z razmahom privatizacije in nadaljnjo stabilizacijo gospodarstva vrednost neposrednih tujih naložb povečala na ocenjenih 650 milijonov dolarjev, v letu 2004 pa naj bi narasla na 700 milijonov dolarjev. Poleg udeležbe v privatizaciji se možnosti za tuje naložbe odpirajo pri gradnji cest. V prihodnjih letih bo izgradnja in posodobitev cest namreč ena izmed glavnih investicijskih dejavnosti v Srbiji. Največ vlagateljev prihaja iz Nemčije, ZDA, Cipra, Avstrije, Makedonije, Italije, Belgije, Grčije in Slovenije. Podjetja iz teh držav kažejo tudi največje zanimanje za nadaljnja vlaganja (Albaneze, 2003, str. 14-15).

## 2.2. Gospodarstvo Srbije danes

Srbija je v letih 2002 in 2003 storila velik napredek v smeri sprostitve trga in odpiranja države. Začete so bile pomembne reforme, vključno s privatizacijo, valuta se je stabilizirala, inflacija se znižuje, bančni sektor izboljšuje (Albaneze, 2003, str. 9). Zakonodajo pospešeno spreminjajo, možnosti za rast trga so dobre, izboljšuje se dostop do tujih trgov v regiji, delovna sila je sorazmerno dobro izobražena. Država postaja privlačna destinacija tudi za tuje vlagatelje, saj ima sodobno zakonodajo o tujih naložbah, spodbuden davčni sistem ter sklenjene prostotrgovinske sporazume z več državami v regiji. Zaposlovanje novih delavcev ter vlaganje v osnovni kapital nudi tako domačim kot tujim vlagateljem dodatne spodbude. Veliki strateški vlagatelji so namreč oproščeni davka na dobiček za prvih deset let, podobno pa velja tudi za vlagatelje, ki vlagajo v tista področja, kjer je stopnja brezposelnosti še posebno visoka.

Kljub temu znani srbski ekonomisti (Jurij Bajec, Ljubomir Madžar, Dana Popović) menijo, da sta država in družba v globoki politični in gospodarski krizi. Izvajanje reform zavirata slab socialni položaj prebivalstva in visoka brezposelnost. Odločitev vlade, da okrepi vrednost dinarja in zniža inflacijo, je negativno vplivala na gospodarsko rast in povzročila hude težave v zunanji trgovini. Pri izvozu srbskih izdelkov ni mogoče zaznati visoke rasti, ker močan dinar zmanjšuje konkurenčnost srbskih izdelkov na tujih trgih. Trgovinski primanjkljaj naj bi pokrili z neposrednimi tujimi vlaganji, a ta še niso zadostna, ker domača industrija ni dovolj zanimiva za tuje vlagatelje. Dodatna možnost bi bila po mnenju srbskih ekonomistov nova zadolžitev v tujini. Vendar bo posojila težko dobiti, ker ima vlada težave s plačevanjem starega dolga. Nepravočasno odplačevanje dolgov poleg slabe infrastrukture, počasne administracije, nelikvidnega bančnega sistema, politične nestabilnosti in precejšnje korupcije negativno vpliva na tuje vlagatelje in krepi njihovo nezaupanje v srbske ustanove in gospodarsko politiko vlade (Sadiku, 2003, str. 8).

Srbija je marca letos dočakala novo vlado, ki jo bo vodil zadnji predsednik Jugoslavije in nekdanji kandidat za srbskega predsednika Vojislav Koštunica. Novo srbsko vlado čakajo zahtevne naloge. Med prednostnimi nalogami bo sprejetje letošnjega proračuna in ustave ter izboljšanje odnosov s Črno goro. Prav uskladitev zakonodaje med Srbijo in Črno goro je ena najpomembnejših nalog. Državi imata namreč ločena pravna in monetarna sistema (plačilni promet med republikama ima značilnosti plačilnega prometa s tujino), različna je carinska zakonodaja (črnogorske carine so v splošnem nižje od srbskih, vendar ima Črna gora večjo necarinsko zaščito domače industrije). Usklajevanje bo potrebno tudi na področju davčnih sistemov, kjer bo treba uvesti davek na dodano vrednost (Albaneze, 2003, str. 13). Harmonizacija je še posebej pomembna, ker to od države zahteva mednarodna skupnost.

Splošno mnenje je, da se Srbija v čas Slobodana Miloševića ne bo več vrnila. Kot prvi podpredsednik nove srbske vlade Miroljub Labus, je za srbsko gospodarstvo trenutno najbolj pomembno dograditi in med seboj uskladiti ustrezne institucije, sprejeti bolj razvojno usmerjen in manj potrošen proračun ter povečati neposredne tuje naložbe (Miković, 2004, str. 6). Koštunica napoveduje približevanje evropskim povezavam. Stabilizacijsko – pridružitveni sporazum med EU in SČG bo najverjetneje začel veljati že prav kmalu. Kljub temu predstavniki opozicije, v kateri je tudi nekdanja vladna Demokratska stranka, novemu vodstvu ne zaupajo. Koštunici očitajo, da je njegov program preveč splošen in ne napoveduje konkretnih potez, kako izvleči Srbijo iz gospodarske krize. Predstavniki večjih slovenskih družb, ki delujejo na srbskem trgu, nad novo vlado niso tako pesimistični. Strinjajo se, da gre za proevropsko vlado, ki bo nadaljevala začete reforme. Slovenska podjetja zato nemoteno poslujejo in napovedujejo nove naložbe (Miković, 2004 str. 7).

### ***2.2.1. Ekonomske reforme v Srbiji***

Gospodarska politika Srbije je usmerjena k stabilizaciji in liberalizaciji gospodarstva. Zavzema se za konvertibilnost in stabilnost dinarja, strožji nadzor nad bankami in davčno administracijo, pospešitev privatizacije, nadaljevanje zniževanja inflacije, omejevanje sive ekonomije in pospešitev ekonomskih reform v državi (Albaneze, 2003, str. 11). Maja 2001 sprejeti zakon o zunanjetrgovinskem poslovanju je prinesel občutno liberalizacijo na področju carinskih stopenj ter uvozno-izvoznih kvot. Že v naslednjem letu, leta 2002, se je tako privlačnost Srbije in Črne gore kot trga za mednarodni izvoz in investicije močno povečala (Maher, 2003, str. 16). Omeniti velja prostotrgovinski sporazum z Rusijo, podpisan avgusta 2000, ki omogoča postopno odpravljanje (do leta 2005) carinskih ovir za izvoz srbskih proizvodov na ruski trg (Albaneze, 2003, str. 18). Sporazum se nanaša na blago s poreklom iz SČG (ki je popolnoma izdelano ali v dovolj veliki meri obdelano ali predelano v Srbiji in Črni gori), ki se izvaža v Rusko federacijo. Ta sporazum je prvi, ki ga je Rusija podpisala z državo, ki ni del nekdanje Sovjetske zveze. Leta 2002 so bile začete nekatere pomembne reforme, vključno z davčno reformo, reformo trga delovne sile, novo zakonodajo o tujih vlaganjih, sprejetjem protikorupcijske zakonodaje in začetkom privatizacije v Srbiji. Z letom 2003 je pomembne novosti prinesla tudi reforma plačilnega prometa. S 6. januarjem 2003 so poslovne banke v Srbiji v celoti prevzele plačilni promet. Novembra 2003 je sedem balkanskih držav – Albanija, Bolgarija, BIH, Hrvaška, Makedonija, Romunija ter Srbija in Črna gora - podpisalo sporazum o oblikovanju območja proste trgovine. Med sedmerico so tako odpravljene carinske dajatve, z izjemo carin na kmetijske izdelke. Oblikovanje enotnega trga s 55 milijoni prebivalcev na Balkanu je prineslo ugodnosti tudi slovenskim podjetjem, ki imajo svoja podjetja s sedežem v kateri od teh držav (Cajniko Javornik, 2003). Ta so lahko namreč do vstopa Slovenije v EU na tem območju trgovala brez carin.

**Privatizacija** poteka ločeno v Srbiji, Črni gori in na Kosovu. Črna gora je privatizacijski zakon sprejela pred dobrima dvema letoma, Srbija konec junija 2001, na Kosovu se je privatizacija pod nadzorom agencije DTI (Department for Trade and Industry) začela maja 2003. Privatizacija v Srbiji je potekala v dveh fazah. Po prejšnjem zakonu so podjetja sama izbirala, ali bodo šla v privatizacijo ali ne. Tako so se privatizirala le uspešnejša podjetja, slabša podjetja se niso odločala za privatizacijo (Inkret, 2003). Model privatizacije ni bil pravičen: 60 odstotkov premoženja podjetja se je brezplačno razdelilo med zaposlene, njihove svojce in upokoјence podjetja, 10 odstotkov je šlo v pokojninski sklad (PIO), 30 odstotkov so zaposleni lahko kupili z določenim popustom na knjigovodsko vrednost. V času poteka privatizacijskega procesa je nastopila velika kriza, zato so le nekatera podjetja zaključila oba kroga, preostali niso uspeli prodati vseh delnic niti z velikim popustom. Neodkupljene delnice je prevzela država. Pravica do brezplačnih delnic je bila odobrena zaposlenim in upokoјencem iz državnih in družbenih sektorjev.

Privatizacija je poleg neizpolnitve glavnih ciljev za seboj pustila tudi številne negativne politične in socialne posledice - prispevala je k ohranitvi velike moči nekaj državnih podjetij, njihovi direktorji so postali ključni politiki, ministri jugoslovanske vlade, ter tesni politični sodelavci Slobodana Miloševića. 29. junija 2001 je bil v Uradnem listu Republike Srbije objavljen nov Zakon o privatizaciji, ki je prinesel tudi nova navodila. Če je bila v predhodnih zakonih poglavitna metoda notranji odkup, ta zakon določa obvezno prodajo večinskega deleža podjetij na javnih razpisih ali licitacijah, medtem ko imajo zaposleni pravico le do pridobitve manjšinskega deleža (Pogačar, 2003 str. 20). V zakonu sta zapisana dva modela oziroma načina privatizacije: (1) nakup prek javnega natečaja in (2) nakup na avkciji.

**Javni natečaj** je metoda prodaje družbenega ali državnega kapitala podjetja z zbiranjem ponudb v skladu s pogoji, pod katerimi se razpiše natečajni postopek (Albaneze, 2003, str. 52). Po tej metodi naj bi se privatiziralo okoli 150 največjih srbskih podjetij. Gre za podjetja, ki v glavnem skušajo privabiti močne strateške partnerje za uspešno prestrukturiranje. Zakon določa, da se preko javnega razpisa proda okoli 70 odstotni delež državnega kapitala, 15 odstotkov delnic se razdeli zaposlenim, preostalih 15 odstotkov je namenjenih za privatizacijski register, iz katerega bodo delnice kasneje razdeljene vsem državljanom (Pogačar, 2003, str. 20).

**Avkcija** (dražba) je metoda privatizacije z javnim licitiranjem v skladu z vnaprej potrjenimi pravili prodaje (Albaneze, 2003, str. 53). Po tej metodi se večinoma prodaja 70 odstotkov kapitala družbenega ali državnega podjetja. Po ocenah naj bi se tako privatiziralo okoli 3.000 do 3.500 srednjih in malih podjetij, ki niso strateškega pomena za državo. Sistem ima določene pomanjkljivosti - zaradi netransparentnosti preteklega poslovanja je namreč skoraj nemogoče vedeti, kakšne so obveznosti podjetja in ali podatki o lastništvu držijo (Inkret, 2003). Poleg tega država ne jamči za podatke, navedene v nakupni dokumentaciji o podjetju.

Po navedbah vlade republike Srbije je bilo v obdobju januar – september 2003 (do 15.9.) privatiziranih 596 podjetij, iztrženi prihodki so znašali 730,9 milijona evrov. Od tega zneska so natečajni ustvarili prihodek v vrednosti 477,2 milijona evrov (14 prodanih podjetij), z avkcijsko metodo pa je bilo prodanih 499 podjetij s 197,6 milijona evrov ustvarjenim prihodkom. Poleg denarja, ki je bil pridobljen s prodajo, bodo investicije znašale 250,3 milijonov evrov, za socialne programe pa bo namenjenih 112,4 milijona evrov. Celotna privatizacija naj bi bila končana do srede leta 2005, ko se začne preobrazba velikih sistemov (Albaneze, 2003, str. 51).

### **3. NEPOSREDNE NALOŽBE SLOVENSКИH PODJETIJ NA SRBSKI TRG**

#### **3.1. Zakaj investirati na kapitalni trg Srbije?**

Po desetletnem obdobju vojn, regionalnih sporov in mednarodne osamitve Srbija z liberalizacijo gospodarstva zopet postaja privlačnejša za tuje vlagatelje. Ti so pri vstopanju na trg, ki je z visoko stopnjo korupcije in sive ekonomije še vedno zelo tvegan, previdni. Srbski trg je zato še sorazmerno nenasičen, kupci pa so po dolgem obdobju vsesplošnega pomanjkanja zopet željni najboljše ponudbe. Atraktiven trg z več kot deset milijonov prebivalcev predstavlja ob nadaljnjem rastočem gospodarstvu odlično bazo potencialnih potrošnikov (Albaneze, 2003, str.17). Tuje vlagatelje privabljajo sodobna zakonodaja o tujih naložbah, spodbuden davčni sistem, sredstva za nova delovna mesta, sklenjeni prostotrgovinski sporazumi z več državami v regiji ter nekatere druge spodbude.

Geografska bližina, poznavanje jezika in kulture, trga in poslovnega okolja, številne osebne in poslovne vezi olajšujejo vstop slovenskih podjetij na srbski trg. Dodatna spodbuda za slovenske vlagatelje je dejstvo, da je na trgu konkurenca tujih vlagateljev še vedno relativno skromna. Poleg tega lahko slovenska podjetja v svoj prid izkoristijo tudi prostotrgovinski sporazum, sklenjen med Srbijo in Rusijo – z izvozom blaga s poreklom iz Srbije in Črne gore namreč lahko stopijo tudi na ruski trg.

Veliko slovenskih podjetij je bilo na srbskem trgu navzočih že v preteklosti (Gorenje, Fructal, Lek, Krka,...). Mnoga izmed njih so si že pred razpadom skupne države na trgu pridobila določen ugled, ki so ga uspela obdržati vse do danes. Nekateri slovenski proizvodi so v očeh srbskih potrošnikov, tako po zaželenosti kot kvaliteti, še vedno uvrščeni na sam vrh. Ob privatizaciji podjetij Srbi neuradno priznavajo, da jim je ljubše, če podjetje kupi slovensko kot katero drugo podjetje (Miković, 2003, str. 5). To lahko pripomore k lažjemu vstopu še ostalih slovenskih podjetij, ki želijo svoje poslovanje razširiti na srbski trg. Prepoznavnost in uveljavljenost slovenske blagovne znamke je namreč zelo pomembna prednost.

Trg kapitala v Srbiji se nahaja v začetni fazi razvoja. Trenutno stanje tranzicije je primerljivo s tistim, ki ga je slovensko gospodarstvo preživljalo pred desetimi leti. Obstajajo torej velike možnosti uporabe slovenskih izkušenj. Kot navaja Miodrag Jurišič, prokurist v podjetju Iteo Invivo, srbskim podjetjem primanjkuje predvsem korporativne kulture in znanja. Eden glavnih razlogov za takšno stanje je, da večina mladih, ki se odločijo za študij v tujini, tam tudi ostane. Zelo pomembno bi jih bilo pridobiti nazaj, saj bi iz držav, kjer so se šolali, z znanjem prinesli tudi zahodno poslovno kulturo (Kranjec, 2003, str. 23). Poleg mladega, sposobnega kadra je najpomembnejše, kar Srbija trenutno potrebuje, seveda kapital. Investicijskih možnosti so velike, naj gre za velike projekte ali za manjše naložbe. In prav tu bi morala slovenska podjetja odigrati pomembno vlogo. Konkurenčne prednosti, ki jih (zaenkrat še) imajo pred tujo konkurenco, so namreč minljive.

### 3.2. Problemi poslovanja

Želja vsakega investitorja je zmanjšanje vsakršnih tveganj in negotovosti na minimum. Temu v veliki meri pripomorejo pravilne strateške in trženjske odločitve podjetja. Pomembno je, da podjetje že pred vstopom na trg oceni politično, ekonomsko in socialno okolje ter kulturne posebnosti in raven konkurence v svoji panogi. Izkušnje kažejo, da v konkurenčni bitki vedno zmaga podjetje, ki trg najbolj pozna (Žepič, 2003, str. 14). Zato bi si vsako podjetje, ki želi svoje poslovanje razširiti preko nacionalnih meja, moralo najprej natančno določiti (1) **razloge za širitev poslovanja v tujino** in (2) **postaviti cilje, ki jih želi doseči s prodorom na tuje trge**. Poleg tega bi moralo pred vstopom (3) **izvesti raziskavo trga**, s katero bi spoznalo značilnosti poslovnega okolja, v katerega se namerava širiti. Pomembno je tudi (4) **vprašanje, kdaj je najprimerneje vstopiti na tuji trg** in (5) **kakšne odločitve so ključ do uspeha?**

Tuji vlagatelji, ki so kupili srbska podjetja, se na narodnogospodarski ravni srečujejo s posledicami dolgoletne Miloševićeve vladavine. Glavne motnje, ki otežujejo poslovanje tujih investitorjev na srbskem trgu, so (Bojčić, 2003, str. 46):

- nestabilne politične razmere
- nepreglednost trga (nihče ne jamči za resničnost podatkov)
- počasna in neučinkovita administracija.

Potrebno je izpostaviti dejstvo, da je **srbski trg še vedno zelo tvegan trg**. Čeprav so napovedi za razvoj trga optimistične, na njem še vedno vlada **visoka stopnja brezposelnosti, visoka inflacija, nizka kupna moč** in **velik delež sive ekonomije**. Direktor beograjskega predstavništva Gospodarske zbornice Slovenije (GZS) DMITAR Polovina zatrjuje, da je potrebno največ pozornosti posvetiti zbiranju pravih podatkov (Sovdat, Miković, 2003, str. 8). Polovina pravi, da so najboljše informacije iz prve roke, od zaposlenih v podjetju, nekatere informacije pa se dobijo tudi na GZS.



Probleme pri poslovanju dodatno povečujejo mnoge **administrativne ovire** (dolgotrajni postopki pridobivanja dovoljenj), kot tudi (še dokaj) **nerazvit informacijski in telekomunikacijski sistem**. Bojan Mikec, ekonomski svetnik na slovenskem veleposlaništvu v Beogradu, opozarja na **pomanjkanje komunalno urejenega zemljišča po dostopnih cenah** (Bojšić, 2003, str. 46). Prav tako morajo biti podjetja, ki vstopajo na srbski trg preko neposrednih naložb, pripravljena na morebitne **težave pri zaposlovanju srbskega osebja**. Bojšić navaja, da so se ljudje v Srbiji v minulih dvanajstih letih odvadili dela. Kupci srbskih podjetij morajo biti pripravljeni obdržati (pre)veliko število ostarelih delavcev, ker jim odpuščanje slednjih lahko prinese zelo velike stroške. Prepuščeni so namreč zakonodaji države gostiteljice, ki za zaposlene zahteva visoko odškodnino.

Kar dodatno obremenjuje današnje odnose med Srbijo in Slovenijo, je vsekakor **počasno vračanje premoženja** slovenskih podjetij v Srbiji in srbskih v Sloveniji (Kujundžić, 2003, str. 8). Nekaterim slovenskim podjetjem je sicer uspelo doseči vrnitev zaseženega jim premoženja oziroma dobiti pravico do razpolaganja z njim, vendar je spisek takšnih podjetij, ki tega niso dosegla, mnogo daljši. Pogoja za dokončno rešitev tega vprašanja sta: (1) ratifikacija sporazuma o nasledstvu bivše SFRJ s strani vseh udeleženk in (2) popolna ureditev premoženjskih vprašanj oziroma vpis premoženja v lastninske knjige. Hitrejše reševanje ovira tudi to, da so z nastankom države Srbije in Črne gore ukinili zvezne ustanove, pristojne za proces vračanja premoženja. Po besedah Kujundžića se v zadnjem letu z vračanjem premoženja vestno in dokaj učinkovito ukvarja srbsko-črnogorsko ministrstvo za trgovino.

Poznavanje srbskega poslovnega okolja je torej ključnega pomena. Ker so slovenska podjetja na srbskem trgu že tradicionalno prisotna, menim, da jim raziskava trga ne bi povzročala takšnih težav kot konkurentom z zahoda. Naša podjetja namreč bolje poznajo pravne, socialne, kulturne in druge omejitve, ki so značilne za ta trg. Vendar (trenutni) nestabilni gospodarski, politični in pravni položaj Srbije in Črne gore tudi slovenskim vlagateljem vliva večjo mero previdnosti pri sklepanju poslov. Po besedah Mikovića (2003a) bi lahko politično negotovost še najbolj izkoristili prav Slovenci, ki zagotovo bolje poznajo miselnost nekdanjih sodržavljanov in srbski trg od kateregakoli drugega vlagatelja.

### **3.3. Slovenska vlaganja v Srbiji in Črni gori danes**

Blagovna menjava med Srbijo in Slovenijo v zadnjih treh letih dosega stabilno rast v obeh straneh (<http://www.gvin.com/IskanjeClankov/PrikazClanka/PrikazClanka.asp?articleID=797092>). V letu 2003 se je slovenski izvoz v Srbijo v osmih mesecih povečal za 2,5 odstotka na 215 milijonov evrov, uvoz srbskega blaga v Slovenijo pa se je povečal kar za 24 odstotkov na 45 milijonov.

Kljub hitremu naraščanju srbskega uvoza Srbija še vedno beleži visok primanjkljaj v blagovni menjavi med državama. Primanjkljaj je razumljiv, saj je gospodarstvo v Sloveniji precej bolj razvito in tudi plačilna disciplina je večja. Za nadaljnje povečanje gospodarskega sodelovanja med državama je dolgoročno nujna bolj uravnotežena menjava. In vlaganja slovenskih podjetij v srbsko gospodarstvo igrajo tu posebno vlogo. Slovenski investitorji namreč po eni strani s prenosom znanja in novih tehnologij pripomorejo k povečanju konkurenčnosti srbskega gospodarstva in s tem k ponovni krepitvi njegovih izvoznih potencialov<sup>1</sup>. Po drugi strani slovenske naložbe prek plačilne bilance med državama blažijo tudi posledice srbskega trgovinskega primanjkljaja. V letu 2003 naj bi vrednost naložb slovenskih podjetij v Srbiji in Črni gori znašala vsaj 35 milijonov evrov (Sovdat, Miković, 2004, str. 7).

Slovenci v primerjavi z Američani na srbski trg stopajo z manjšimi naložbami, ki pa jih je zato toliko več (Lorenci, 2004, str. 8). Slovenska podjetja so vodilna po nakupih podjetij, prodajanih na razpisih, pri vlaganjih v delnice državnih in zasebnih podjetij, ponujenih na borzi in pri klasičnih neposrednih naložbah. V prvih petih mesecih preteklega leta so v srbsko gospodarstvo vložili 20 milijonov evrov kapitala, v minulih dveh letih pa so slovenske družbe na srbskem tržišču investirale okoli sto milijonov evrov (Kujondžić, 2003, str. 8). Največji med slovenskimi vlagatelji na srbski trg je še vedno **Mercator**, ki je z gradnjo svojega beograjskega trgovinskega centra in z nakupom zemljišč v Novem Sadu in Kraguljevcu, na trg v dobrih treh letih investiral okoli 40 milijonov evrov (Sovdat, Miković, 2004, str. 8). V prihodnjih petih letih naj bi na trg vložil še okoli 250 milijonov evrov (Miković, 2004, str. 7). Od desetih največjih blagovnih znamk na srbskem tržišču je pet slovenskih (Lorenci, 2004, str. 8). In prva je **Gorenje**, ki preko svojega trgovskega podjetja na srbski trg že vseskozi izvažajo svoje izdelke, lastne tržne in prodajne storitve. V neposrednih naložbah Mercatorju sledita **Kolinska** in **Impol**, ki sta leta 2002 postala večinska lastnika dveh srbskih podjetij - Palanačkega kiseljaka in Sevala. V letu 2003 je na srbski trg (preko neposrednih naložb v srbska podjetja) stopilo še več slovenskih družb.

Največji posel v Srbiji je lani sklenila **Nova ljubljanska banka (NLB)** z nakupom beograjske Prve preduzetniške banke, za katero je odštela 6,33 milijonov evrov. Večji posamični posel je sklenila tudi v Črni gori z nakupom Montenegrobanke, ki jo je stala 11,1 milijona evrov. V naslednjih letih jo namerava dokapitalizirati še s šestimi milijoni evrov, 5,2 milijona bo namenila za naložbe, 1,6 milijona evrov pa za razvoj (Sovdat, Miković, 2004, str. 7). Novomeška **Terna** je za nakup 23 odstotkov kapitala podjetja Transportšped "potrošila" okoli 2,4 milijone evrov, **Helios** pa je za dva milijona evrov kupil kemično tovarno Zvezda. Večje slovenske naložbe v Srbiji in Črni gori, do katerih je prišlo v letu 2003, so prikazane v tabeli na naslednji strani (tabela 1).

<sup>1</sup>Po raziskavah beograjskega inštituta za tržna raziskovanja je namreč kar 60 odstotkov vprašanih podjetnikov mnenja, da je največja težava srbskega izvoza to, da tujemu trgu nimajo kaj ponuditi. Ob tem sta skoraj dve tretjini izvoženega srbskega blaga prodani po nižjih cenah od domačih, in sicer za slabo petino ceneje (Miković, 2003, str.5).

Tabela 1: Nove slovenske naložbe v Srbiji in Črni gori leta 2003

<i>Vlagatelj</i>	<i>objekt vlaganja</i>	<i>Znesek v evrih</i>
1. Nova Ljubljanska banka	nakup banke Montenegro Podgorica	11,1 mio
2. LHB (članica skupina NLB)	nakup Prve preduzetniške banke iz Beograda	6,33 mio
3. Terna, Novo Mesto	nakup 23 odstotkov delnic podjetja Transportšped Novi Sad	2,4 mio
4. Helios, Domžale	nakup družbe Zvezda iz Gornjega Milanovca	2 mio
5. Konzorcij lokalnega podjetnika in nekaj Slovencev	70 odstotkov kapitala Litopapira, proizvajalca papirne in kartonske embalaže	910.000
6. Koto Ljubljana	prevzem zrenjaninske tovarne za predelavo usnja Toza	800.000
7. Viator & Vektor, Ljubljana	nakup 40,7 odstotka delnic novosadskega Tranšpeda	670.000
8. Kolpasan	nakup tovarne pohištva Žarko Zrenjanin	500.000
9. Tovarna stiskalnih naprav, Maribor	nakup 70 odstotkov delnic Elektrošumadije iz Mladenovca	220.000

Vir: Predstavništvo Gospodarske zbornice v Beogradu in Gospodarski vestnik, 2003.

20. februarja 2003 so v Beogradu ustanovili tudi Poslovni klub slovenskih gospodarstvenikov v Srbiji in Črni gori. **Slovenski poslovni klub**, ki je začel uradno delovati junija 2003, združuje okoli 200 direktorjev predstavništev slovenskih podjetij v Srbiji (Sovdat, Miković, 2003, str.8). Glavna naloga kluba je prirejanje srečanj gospodarstvenikov, tribun in seminarjev, z namenom boljšega obveščanja med gospodarstveniki (Lorenci, 2004, str. 8). Zbrani gospodarstveniki, ki se srečujejo vsake tri tedne, trenutno med najboljšimi priložnostmi za slovenska podjetja vidijo predvsem gradnjo telekomunikacijske, cestne in železniške infrastrukture ter priložnosti v kmetijskopredelovalni industriji.

Danes sta med 300 najpomembnejšimi podjetji v Srbiji že dve slovenski - Gorenje in Mercator. Prav tako je polovica od desetih najbolj prepoznavnih blagovnih znamk slovenskih. Vsa podjetja, ki so jih do zdaj kupili Slovenci, so v prvem letu delovanja znatno povečala proizvodnjo, zaposlenim pa zvišala plače (Sovdat, Miković, 2003). Kot poudarja direktor predstavništva GZS v Beogradu, slovenske naložbe na srbski trg niso ogromne, jih je pa veliko. V največjih podjetjih, ki so jih kupili Slovenci, se je produktivnost zvišala za vsaj 50 odstotkov, izvoz pa kar za 70 ali 80 odstotkov. Zelo pomemben podatek je tudi, da so delavci z novimi lastniki zadovoljni (Lorenci, 2004, str.8).

Vse več uspešnih slovenskih podjetij se odloča za proizvodne naložbe v tujini. Z neposredno prisotnostjo na trgu se vlagatelji namreč najlažje približajo svojim konkurentom in hkrati krepijo lastne konkurenčne prednosti. Menim, da bodo slovenska podjetja, ki zgoj izvažajo na srbski trg, vse težje sledila vedno večji in močnejši konkurenci, ki prihaja z zahoda. Potrebna bi bila preusmeritev iz izvoza v višje oblike izhodne internacionalizacije. Je zdaj torej res zadnji čas, da slovenska podjetja z neposrednimi investicijami v srbsko gospodarstvo tam tudi uspejo? Pri iskanju odgovora sem se obrnila na slovenska podjetja, ki v Srbiji že poslujejo - **Gorenje**, ki je bilo med prvimi slovenskimi vlagatelji na srbskem trgu in proizvodno podjetje **Impol**, ki je v procesu privatizacije v Srbiji opravilo največji slovenski nakup. V nadaljevanju diplomske naloge bom predstavila kratko zgodovino, profil in poslanstvo podjetij in seveda internacionalizacijo poslovanja Gorenja in Impola na trg Srbije in Črne gore.

### **3.4. Gorenje d.d.**

Skupina Gorenje (v nadaljevanju Gorenje) se z letno prodajo 196,2 mrd SIT uvršča med osem največjih evropskih proizvajalcev gospodinjskih aparatov. Posluje kot delniška družba z razvejano mrežo podjetij doma in v tujini. Skupino sestavlja krovna družba Gorenje d.d. ter 47 družb, ki so povezane v skupni sistem na podlagi kapitalskih deležev. Vse družbe v zadnjih letih beležijo dinamično rast, ki je rezultat neprestanega razvoja izdelkov, širjenja proizvodnih zmogljivosti, uspešne prodaje in osvajanja večjih tržnih deležev. Podjetja Skupine Gorenje v tujini so v večini trgovska podjetja, ki imajo organizirano potniško mrežo, skladiščenje, transport in servis proizvodov, podjetji v Avstriji in na Češkem pa izdelujeta tudi kuhinjsko pohištvo (Letno poročilo družbe Gorenje d.d., 2003).

#### **3.4.1. Kratka zgodovina podjetja**

Začetki Gorenja segajo v leto 1950, ko so v Gorenju pri Šmartnem ob Paki ustanovili privatno kovaško delavnico z desetimi zaposlenimi – Kovinsko podjetje Gorenje. Ukvarjali so se z izdelavo kmetijskih strojev ter kasneje pridobivali gradbene materiale. Leta 1958 so začeli proizvajati štedilnike na trda goriva, dve leti kasneje so proizvodnjo dopolnili s programom plinskih in električnih štedilnikov. Prelomnico v razvoju podjetja je leta 1960 predstavljala selitev proizvodnje iz vasi Gorenje v proizvodno halo Rudnika Velenje. Do leta 1972 so proizvodnjo dopolnili s hladilnimi napravami, avtomatskimi pralnimi stroji, televizorji in radijskimi sprejemniki, skrinjami, malimi gospodinjskimi aparati in kuhinjskim pohištvom. Svoj program proizvodnje so kasneje razširili še v izdelavo keramike, medicinske opreme in telekomunikacij. Razvoj so gradili na poslovni filozofiji »Vse za dom« in pospeševali izvozne aktivnosti na zahod in v države Srednje Evrope (Pograjec, 2003, str. 60).

S svojimi tovarnami v takratni Jugoslaviji in podjetji v tujini je Gorenje v osemdesetih letih zraslo v poslovni sistem s preko 20.000 zaposlenimi. Z letom 1983 je v podjetju nastopila resna kriza. Občutno pomanjkanje obratnih sredstev je že grozilo z ustavitvijo proizvodnje. Ob koncu osemdesetih in v začetku devetdesetih let se je kriza podjetja dodatno poglobila zaradi političnega in gospodarskega zloma in razpada takratne države. Z razpadom je prodaja v republikah nekdanje Jugoslavije bistveno upadla. Edina alternativa za obstoj in razvoj podjetja je postal izvoz in druge oblike potrjevanja na najzahtevnejših tujih trgih. Vodstvo Gorenja se je lotilo projekta internacionalizacije. Pospešili so utrjevanje in širjenje prodajne mreže Gorenja v razviti Zahodni Evropi in intenzivirali graditev prodajne mreže na vzhodnoevropskih tržiščih. Poleg osnovne dejavnosti se je podjetje začelo ukvarjati še s trgovino, turizmom in gostinstvom. Nove razmere na tržišču in spremenjene možnosti prodaje zaradi izgube nekdanjih trgov so izostrile potrebo po prestrukturiranju poslovnega sistema. Stekel je proces preoblikovanja Gorenja v delniško družbo, ki se je formalno zaključil 31.12.1997 z vpisom olastninjene delniške družbe v sodni register. Količinska proizvodnja je v nadaljnjih letih hitro naraščala. V letu 1999 je podjetje izvozilo 93 odstotkov celotne proizvodnje, od tega kar 80 odstotkov v države Evropske Unije. Iste leta so pridobili tudi certifikat ISO 9001. S polstoletno tradicijo je danes Gorenje največji neto slovenski izvoznik in se uvršča med osem največjih proizvajalcev bele tehnike v Evropi (Mejniki na naši poti, 2000).

### **3.4.2. Profil podjetja**

Skupino Gorenje sestavljajo poslovna področja, razdeljena na pet divizij (<http://www.gorenjgroup.com>):

- **divizija gospodinjskih aparatov**, ki vključuje družbe proizvodnje in prodaje gospodinjskih aparatov;
- **divizija notranje opreme**, ki vključuje proizvodnjo in prodajo kuhinjskega in kopalniškega pohištva, sanitarne opreme ter keramičnih ploščic;
- **divizija toplotne in strojne opreme**, ki vključuje proizvodnjo in prodajo grelnikov vode, orodij ter industrijske opreme;
- **divizija storitev**, ki vključuje trgovino, inženiring, zastopstvo, gostinstvo, turizem in upravljanje z nepremičninami;
- **divizija energetike in varstva okolja**, ki vključuje ravnanje s posebnimi odpadki, odvoz in predelavo mulja ter izdelavo in predelavo opeke, stropnih nosilcev in preklad.

Gospodinjski aparati predstavljajo največje poslovno področje. V zadnjih letih z njimi dosegajo dobre rezultate poslovanja zaradi ugodnejše strukture prodanih aparatov v korist aparatov z novimi funkcionalnostmi in novim dizajnom. Divizija energetike in varstva okolja je nova divizija. Oblikovanje divizije temelji na prilagajanju zakonodaje Evropske Unije za področje varovanja okolja.

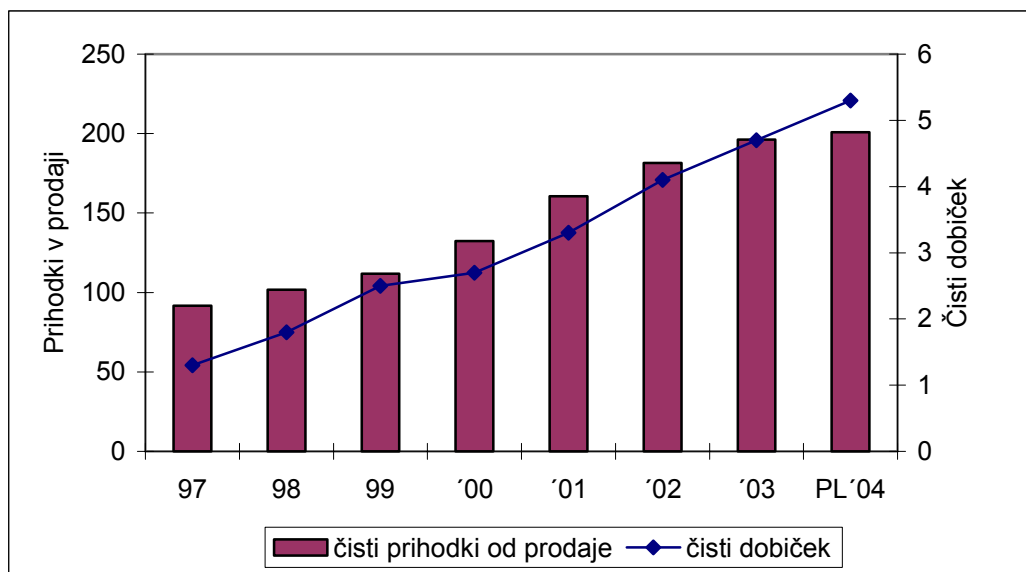
V prvih devetih mesecih leta 2003 je prodaja gospodinjskih aparatov dosegla 88,4% delež v strukturi celotne prodaje. Na tuje trge je bilo v enakem obdobju prodanih 92,8% izdelkov, največ v Nemčijo, Hrvaško, Srbijo in Črno goro, Dansko, Francijo in Veliko Britanijo (Interni podatki podjetja Gorenje d.d.).

Gorenje pod lastnimi blagovnimi znamkami proda več kot 70% svojih proizvodov. Danes ima svoje blagovne znamke pravno zavarovane v 55 državah. Nosilni blagovni znamki sta **Gorenje** in **Körting**, ki sta prisotni skoraj na vseh trgih. Za specifične namene in specifične trge v želji po večji diferenciaciji prodajnih kanalov in razredov uporablja še naslednje lastne blagovne znamke (<http://www.gorenjegroup.com>): **Sidex** (prodaja aparatov bele tehnike v Franciji, Grčiji in Italiji); blagovna znamka je na trgu pozicionirana v nizek cenovni razred in se uporablja za preboj na trg), **Galant** (prodaja aparatov bele tehnike v Nemčiji; izdelki sodijo v srednji cenovni razred) in **Gorenje Pacific** (nišni program majhnih hladilnikov in hladilnih profesionalnih vitrin v prekomorskih državah).

Največji slovenski neto izvoznik uresničuje 94% delež prodaje na trgih zunaj Slovenije (Polšak, 2004). Prodaja v več kot 60 držav sveta. Prodaja je organizirana v okviru petih strateških geografskih tržnih območij: Severna in centralna Evropa, Slovenija in jugovzhodna Evropa, jugozahodna Evropa, vzhodna Evropa ter prekomorske države. V regionalni strukturi prodaje predstavlja največji tržni delež območje EU, kjer podjetje proda 52% celotnega izvoza (Interni podatki podjetja Gorenje d.d.). S pridružitvijo novih članic bo ta delež zrasel na dobrih 65% celotnega izvoza. Nosilni trg predstavlja Nemčija. Prodajo lastnih blagovnih znamk so povečali v Franciji, Španiji, na Portugalskem in na Danskem. V zadnjem času je upadanje gospodarske rasti in zaostrovanje tržnih razmer na Gorenjevih tradicionalnih trgih podjetje prisililo, da je svoje prodajne načrte usmerilo v povečanje prodaje na trgih vzhodne in jugovzhodne Evrope. Nove priložnosti se kažejo tudi na rastočih azijskih in latinskoameriških trgih.

Kljub zaostrenim tržnim pogojem je Gorenje poslovno leto 2003 zaključilo uspešno s 196,2 mrd SIT čistih prihodkov od prodaje in s 4,7 mrd SIT čistega poslovnega izida (<http://www.gorenjegroup.com>). Čisti prihodki od prodaje so se glede na leto 2002 povečali za 8,1% in v zadnjih šestih letih dosegli 13% povprečne letne stopnje rasti. Povprečna letna rast čistega dobička je v enakem razdobju znašala kar 25%. Čisti poslovni izid podjetja je bil v letu 2003 sicer manjši od načrtovanega, vendar je predstavljal 15,1% rast glede na leto 2002. Za leto 2004 načrtujejo 200,9 mrd SIT čistih prihodkov od prodaje in čisti poslovni izid v višini 5,3 mrd SIT.

Slika 4: Čisti dobiček in čisti prihodki od prodaje v obdobju 1997-2003 in plan za leto 2004 (v mrd SIT)



Vir: Interno gradivo podjetja Gorenje d.d., 2004.

Svojo konkurenčnost uveljavlja Gorenje predvsem s svojo prožnostjo (hitro odzivanje na potrebe kupcev in na spremembe na trgu, prožnost pri definiranju izdelkov in fleksibilnost v sodelovanju z različnimi kupci), ekonomiko obsega, izvirnostjo in vrhunskim dizajnom aparatov ter večinsko prodajo pod lastno blagovno znamko. V podjetju krepijo naložbe v kakovost proizvodnih in prodajnih zmogljivosti, zlasti v državah vzhodne Evrope (stabilizacija tržnih deležev pred vstopom v Evropsko Unijo) in naložbe v razvoj in izdelavo varčnejših, ekološko neoporečnih in tako imenovanih inteligentnih aparatov (<http://www.gorenjegroup.com>).

Z izjemo kriznega obdobja podjetja ob koncu osemdesetih let in na začetku devetdesetih let, ko so stroške dela zniževali z odpuščanjem delavcev in ukinjanjem programov, je vsako leto opazno povečanje števila zaposlenih (Pograjec, 2003, str. 56). Povečanje je posledica razvoja krovne družbe, obsega proizvodnje in novih investicij. To še posebej velja za podjetja in predstavništva v tujini, saj se z internacionalizacijo poslovanja pojavljajo nove potrebe po zaposlovanju. V Skupini Gorenje je bilo konec septembra 2003 zaposlenih 9.266 ljudi, kar je za 494 več (5,6 %) kot ob koncu leta 2002, ko je Skupina zaposlovala 8.772 ljudi.

### 3.4.3. Poslanstvo

Temeljno poslanstvo Gorenja je izdelava in izvajanje kakovostnih, človeku in okolju prijaznih izdelkov in storitev. Osnovna načela, ki dolgoročno zagotavljajo poslovno moč podjetja, so:

- kakovost, ki je gradnik prihodnosti in se odraža v vseh elementih delovanja;
- izdelava in trženje izdelkov in storitev, ki zadovoljujejo potrebe in pričakovanja kupcev v celotnem življenjskem ciklu;

- dolgoročno partnerstvo in medsebojno sodelovanje s potrošniki in poslovnimi partnerji;
- utrjevanje pripadnosti, lojalnosti in zadovoljstva zaposlenih ter razvijanje močne organizacijske kulture;
- izboljševanje sistema vodenja kakovosti z nenehnim napredkom;
- izboljševanje kakovosti življenja in zasledovanje okoljevarstvene politike tako pri razvoju procesov kot v proizvodnih procesih ter obvladovanje vplivov na okolje po izteku njihove življenjske dobe.

Proizvodi in storitve, ki jih izdelujejo in prodajajo, vključujejo podjetje v krog svetovno priznanih, poslovno uspešnih, tržno usmerjenih in kakovostno uglednih podjetij. Tudi v prihodnje bo podjetje razvijalo dejavnosti, ki bodo dolgoročno prispevale k rasti podjetja in zadovoljstvu lastnikov, poslovnih partnerjev, uporabnikov izdelkov, zaposlenih in družbenega okolja. Vizija, ki si jo je podjetje zastavilo, je biti najbolj fleksibilno podjetje na vseh področjih svojega delovanja in postati peti svetovni proizvajalec bele tehnike (<http://www.gorenjegroup.com>).

#### ***3.4.4. Izhodna internacionalizacija podjetja Gorenje na trg SČG***

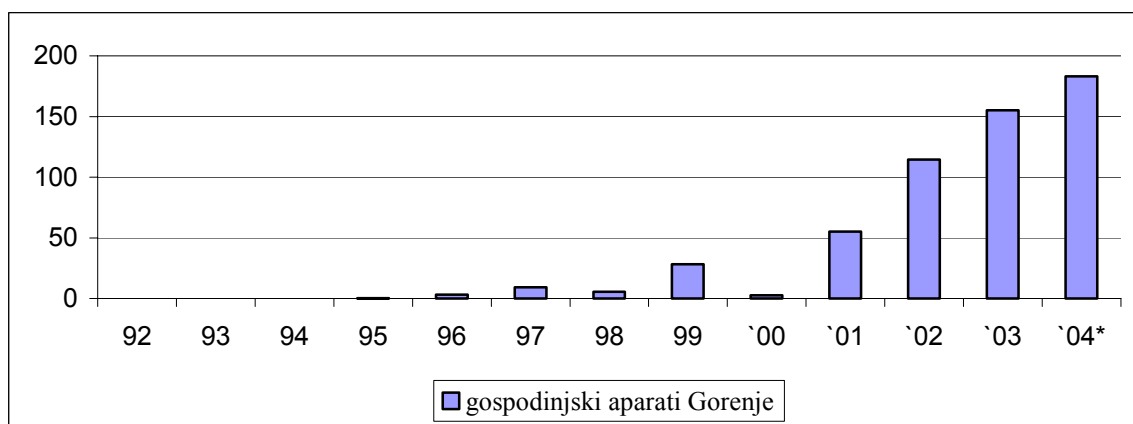
Gorenje, eno prvih slovenskih podjetij, ki se je lotilo zahtevnega procesa izhodne internacionalizacije poslovanja, je na srbskem trgu že vseskozi prisotno. Njihovo prodajno mrežo v Jugoslaviji je pred njenim razpadom sestavljalo petinštirideset lastnih trgovin v Sloveniji in ostalih republikah nekdanje skupne države. Z razpadom skupne države je prodaja v bivših republikah bistveno upadla. Tržne in politične razmere so narekovale spremembe. S koncentracijo poslovanja so na Hrvaškem, v SČG, Makedoniji in BIH oblikovali le eno podjetje (Pograjec, 2003, str. 69). S preobrazbo podjetja so na novo definirali poslovno sodelovanje med skupnimi podjetji, ki je temeljilo na kapitalskih povezavah in strategiji internacionalizacije poslovanja.

Gorenje danes pospešeno vlaga na trge jugovzhodne Evrope, še posebej v države nekdanje Jugoslavije. V zadnjih letih se je tako v strukturi prodaje delež prodaje v EU zmanjšal na račun hitrejši rasti prodaje na trgih vzhodne in jugovzhodne Evrope. Gospodarske razmere na trgih EU in drugih trgih so namreč že nekaj časa izjemno težavne. Za srbski trg je bila vseskozi značilna prodaja gospodinjskih aparatov pod lastno blagovno znamko. Blagovna znamka se je v regiji uveljavila kot pojem kvalitete na področju velikih in malih gospodinjskih aparatov. Prodajo so zaznamovale organizacijske, logistične priprave in oblikovanje učinkovite servisne službe (Pograjec, 2003, str. 76). Slaba trgovska infrastruktura in pomanjkanje meddržavnih sporazumov sta v obdobju devetdesetih let onemogočala boljše rezultate. Značilno je bilo nepredvidljivo nihanje trga kot posledica upadanja kupne moči in spremenljive prisotnosti konkurence. Šele liberalizacija na področju carinskih stopenj ter uvozno-izvoznih kvot leta 2001 je podjetju prinesla zelene rezultate.



Realizirana prodaja Gorenjevih gospodinjskih aparatov je bila od razpada skupne države pa do leta 2000 na srbskem trgu le simbolična. Na trgu so letno prodali le nekaj tisoč gospodinjskih aparatov. Izjema je bilo leto 1999, ko se je s povečanim obsegom prodaje in večjo produktivnostjo začela ponovna rast podjetja. Velik delež investicij so namenili obnovi tržišč v novo nastalih državah jugovzhodne in vzhodne Evrope. Maja 2001 sprejeti zakon o zunanjetrgovinskem poslovanju je občutno izboljšal možnosti poslovanja. Leta 2003 je realizirana prodaja v SČG znašala že 155.253 gospodinjskih aparatov, za letošnje leto pa planirajo letno prodajo v višini 183.170 gospodinjskih aparatov (interni podatki podjetja Gorenje d.d.).

Slika 5: Prodaja gospodinjskih aparatov Gorenje v obdobju 1992–2003 in plan za leto 2004\* (v 000)



Vir: Interno gradivo podjetja Gorenje d.d., 2004.

Robert Polšak, direktor za JV trge v Gorenju d.d. pravi, da predstavlja glavni problem, ki zavira uspešen izvoz podjetja na srbski trg, vsekakor visok trgovinski deficit na srbski strani. Prav tako je Gorenje zaradi spremenljivih valutnih tečajev v SČG pri prodaji izpostavljeno valutnim tveganjem. Tržni delež Gorenja na področju gospodinjskih aparatov v SČG se giblje med 65 in 70 odstotki. Kljub dokaj visokemu tržnemu deležu postaja tuja konkurenca, ki na trgu posluje preko distributerjev, vedno nevarnejša in močnejša. Srbski potrošniki lahko na področju bele tehnike poleg Gorenja izbirajo še med ostalimi tujimi blagovnimi znamkami: Grupa Merlon, Bosch, Beko in Elektrolux. Po mnenju Polšaka postaja vse pomembnejše vprašanje, kako obdržati stare in kako privabiti nove kupce. Slovenska blagovna znamka danes med potrošniki nove generacije namreč ne uživa več istega ugleda, prepoznavnosti in uveljavljenosti, katere je bila deležna pred dvajsetimi leti. Zaradi vseh teh pomanjkljivosti in nevarnosti izgube vodilnega tržnega deleža v podjetju že dalj časa razmišljajo tudi o neposrednih investicijah. Konkurenca je namreč zmeraj močnejša in biti med prvimi na trgu samo z izvažanjem je skoraj nemogoče. Gradnja proizvodnega obrata v državi bi bila skoraj (nujno) potrebna, saj je SČG eden najpomembnejših trgov za njihove izdelke.

Glavni problemi, ki otežujejo vstop slovenskega vlagatelja na trgu SČG, so po mnenju Polšaka (2004):

1. nepreglednost trga,
2. zaposleni in
3. pomanjkanje dobaviteljev.

Kot pravi Polšak, je na srbskem trgu zelo težko pridobiti resnične in prave informacije o stanju podjetij, ki so v procesu privatizacije. Velika birokracija pri pridobivanju gradbenih dovoljenj stvar le še otežuje. Drug velik problem so zaposleni. V večini podjetij, ki jih država želi prodati tujcem, je namreč previsok delež nekvalificiranih delavcev in hkrati višek delovne sile. Ker srbska zakonodaja zaposlene močno ščiti, lahko odpuščanje odvečne delovne sile podjetju prinese zelo visoke stroške. Ker je trgovinska infrastruktura v SČG še vedno dokaj slabo razvita, predstavlja tretji večji problem pomanjkanje dobaviteljev repromateriala. Carinske ovire namreč onemogočajo učinkovit in ekonomičen uvoz materiala, potrebnega za nemoten potek proizvodnje. V podjetju v zadnjem času posvečajo veliko pozornost intenzivnemu iskanju najboljšega dobavitelja in krepitvi investicij v proizvodnjo in infrastrukturo.

Na drugi strani je nezasičen trg glavni razlog, zaradi katerega želi slovenski proizvajalec bele tehnike prodreti na trg SČG. Poleg tega se v podjetju zavedajo tudi prednosti, ki jih imajo pred ostalimi tujimi vlagatelji. Gorenje je na trgu že vseskozi prisotno, zato dobro pozna srbsko mentaliteto, jezik in kulturo. V tem času so vzpostavili močne osebne in poslovne kontakte, zato jih mnogi srbski potrošniki ne štejejo za tujce.

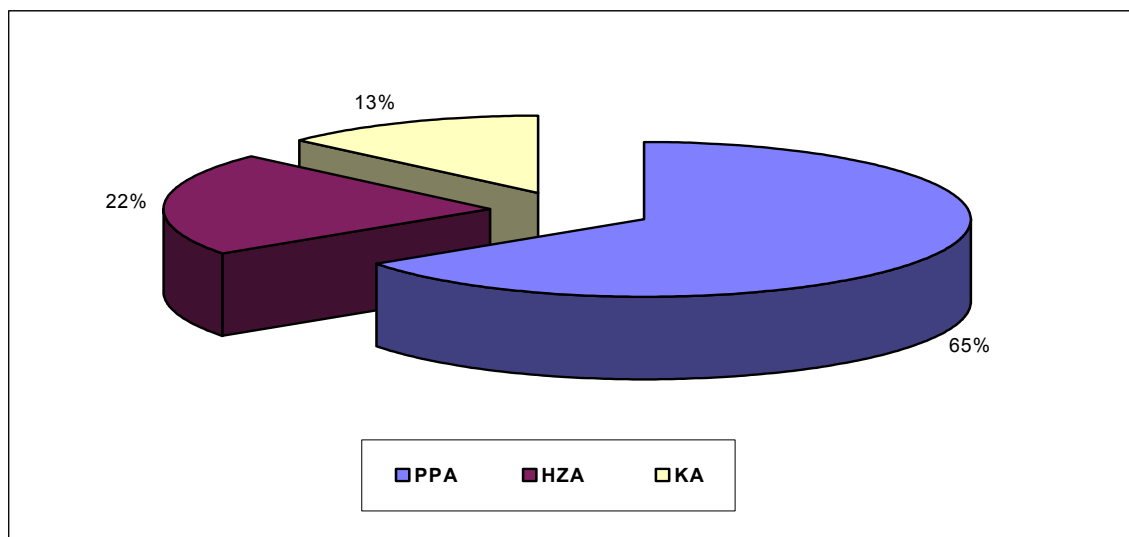
V strukturi izvoza, namenjenega trgu SČG, predstavljajo gospodinjski aparati največji tržni delež. Gorenje ustvari kar polovico realizirane prodaje s pralnimi stroji. Vseskozi trg uspešno oskrbuje tudi z rezervnimi deli (Polšak, 2004). V podjetju so za leto 2004 pripravili možno strategijo lastne proizvodnje na območju SČG. Kot je razvidno iz tabele (tabela 2) in z grafa (slika 6), bi program pralno pomivalnih aparatov predstavljal največji delež celotne proizvodnje.

Tabela 2: Plan lastne proizvodnje posameznih programov gospodinjskih aparatov v SČG za leto 2004

pralno pomivalni aparati (PPA)	hladilno zamrzovalni aparati (HZA)	kuhalni aparati (KA)	SKUPAJ
107.200 (65%)	35.650 (22%)	21.580 (13%)	164.430 (100%)

Vir: Interno gradivo podjetja Gorenje d.d., 2004.

Slika 6: Planirana lastna proizvodnja po posameznih področjih v odstotkih za leto 2004



Vir: Interno gradivo podjetja Gorenje d.d., 2004.

Velenjsko podjetje je širitev dejavnosti v Srbijo poskušalo izpeljati že leta 2003. Nameravali so kupiti družbeno podjetje Elind-Teur iz Valjeva, vendar se kasneje, po preučitvi vseh možnosti in pogojev, za to lokacijo niso odločili. Eden izmed razlogov je bila začetna cena v višini 38 milijonov dinarjev oziroma približno 600.000 evrov, ki je bila za Gorenje občutno previsoka. V letošnjem letu so v podjetju zopet napovedali možnost postavitve oziroma pridobitve proizvodnih zmogljivosti v SČG. Zgradili naj bi veliko tovarno pralnih strojev in distribucijsko-logistični center (Bojšić, 2004, str. 31). Podjetje pri neposrednih naložbah v SČG izbira med dvema alternativama (Polšak, 2004):

- gradnja obrata za montažo pralnih strojev v zahodnosrbskem mestu Valjevu ali
- nakup črnogorskega podjetja Obod iz Podgorice.

Obod je pred leti veljal za eno najuspešnejših tovarn bele tehnike v Črni gori. Kljub solidnim izdelkom, velikim novim objektom, skladiščem, poslovno-prodajnim centrom ter sodobnim proizvodnim linijam podjetje nikoli ni ustvarilo dovolj dohodka za nadaljnji razvoj. V zadnjih letih se je dokaj staromodna proizvodnja zmanjšala na najmanjšo možno mero in proizvodnja je v podjetju že skorajda povsem zastala. Zaposleni že nekaj časa ne dobivajo plač, zato nezadovoljstvo narašča. Čeprav so delavci Oboda najprej nasprotovali prihodu slovenskega podjetja, danes od Gorenja v Črni gori veliko pričakujejo. Nakup Oboda naj bi podjetje stalo okoli šest milijonov evrov (Jokić, 2004, str. 10). Gorenje ima v Črni gori že poslovno-distribucijski center v Podgorici, v katerega je slovensko podjetje vložilo okoli 2,5 milijona evrov. Novozgrajeni objekt, katerega sestavljajo prodajno-razstavni salon, skladiščni prostor in servis, se razprostira na 2750 kvadratnih metrih. Veliko je še nejasnosti, kaj lahko Gorenje črnogorskemu trgu ponudi in kaj lahko podjetje v zameno pridobi. Ključno je vprašanje, ali bo slovenski vlagatelj lahko izpolnil pričakovanja zaposlenih, da bodo vsi obdržali svoja delovna mesta in dobivali solidne plače, hkrati pa zase zagotovil dobiček.

Gorenje namerava del proizvodnega programa in prodajo razširiti na celotno južnobalkansko območje (v Albanijo, Makedonijo, Sandžak, Kosovo). Izbira Črne gore je zato zanimiva tudi zaradi geostrateških razlogov - poceni pomorskih zvez prek pristanišča Bar (Jokić, 2004, str. 10).

V letu 2003 so bile gospodarske razmere na trgih EU in drugih trgih, na katerih je prisotno Gorenje, izjemno težavne. Razlog za to je v nizki stopnji gospodarske rasti, slabšem zaupanju potrošnikov in šibkem tečaju dolarja v primerjavi z evrom. Trend zmanjševanja mednarodne konkurenčnosti evropskega gospodarstva naj bi se nadaljeval tudi v letu 2004, zato postaja preusmeritev proizvodnje in prodaje na trge jugovzhodne in vzhodne Evrope toliko pomembnejša. Na področju prodaje gospodinjskih aparatov je trg SČG eden izmed najpomembnejših jugovzhodnih trgov. Glavni strateški cilj, ki ga podjetje želi doseči na tem trgu, je krepitev in ohranjanje tržnega deleža na področju gospodinjskih aparatov. Prav tako bi v podjetju radi obdržali zvestobo kupcev in s kakovostnimi izdelki privabljali nove, mlajše potrošnike. Konkurenca, ki je na trgu že neposredno prisotna, postaja zmeraj močnejša. Za dosego ciljev, ki so si jih v podjetju zastavili za prihodnje poslovanje, so po mojem mnenju nujno potrebne neposredne naložbe. To bi za podjetje pomenilo tudi lažji prodor na tretje trge, še posebej na ruski trg, s katerim ima Srbija sklenjen prostotrgovinski sporazum.

### **3.5. Impol d.d.**

Podjetje Impol d.d. iz Slovenske Bistrice je proizvajalec iztiskanih, vlečenih in valjanih proizvodov iz aluminija. Glede na lastno proizvodno kapaciteto spada med srednje velike evropske proizvajalce (<http://www.impol.si>). S svojim delovanjem v metalurgiji se ponaša s 175-letno tradicijo. Po besedah predsednika uprave, Jerneja Čokla, si slovenskobistriški predelovalec aluminija prizadeva postati uspešno mednarodno podjetje ter vodilni proizvajalec iztiskanih izdelkov iz težko gnetenih aluminijevih zlitin. Hkrati v podjetju ohranjajo diverzificiranost svojih programov, svojo dejavnost pa nenehno izboljšujejo, da bi čim bolj zadovoljevali potrebe in zahteve kupcev ter okolja, v katerem delujejo.

#### ***3.5.1. Kratka zgodovina poslovanja***

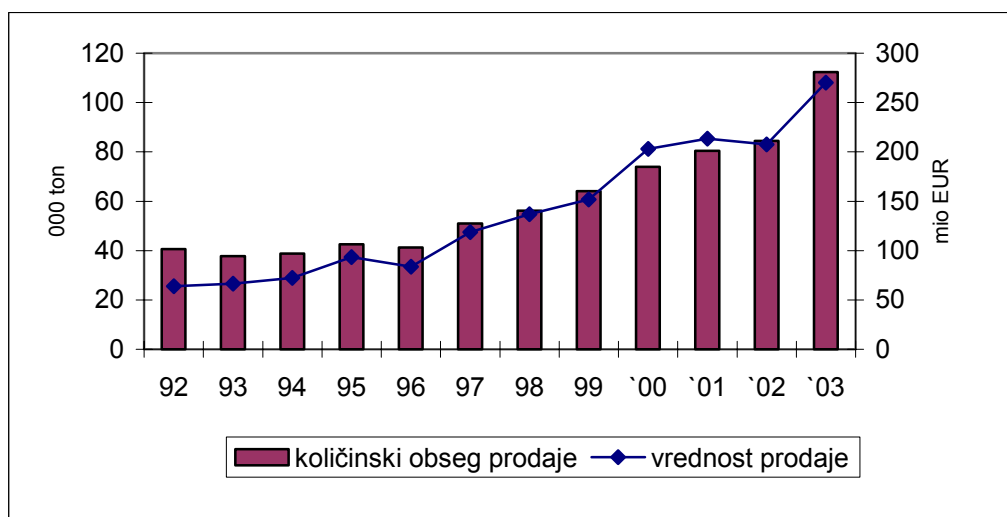
Začetki današnjega Impola segajo v leto 1825. Začelo se je s predelavo bakra, od začetka petdesetih let prejšnjega stoletja pa nadaljevalo z aluminijem. K preusmeritvi je pripomogla tudi zgraditev tovarne aluminija v Kidričevem. V šestdesetih letih so začeli z vključevanjem v mednarodno okolje ter v tehnološki vrh panoge. V obdobju 1966-1970 so svojo proizvodnjo povečali od 17 tisoč na 30 tisoč ton izdelkov letno (<http://www.impol.si>). V osemdesetih letih so z raznimi prenovami in posodobitvami v podjetju potekale priprave na uvedbo sodobne tehnologije za izdelavo visoko kakovostnih stiskanih in vlečenih izdelkov.

V letih 1991-1995 so na področju valjarništva potekala dela za prestukturiranje programa v izdelavo zahtevnejših izdelkov in s tem v zadovoljitev potreb na novih področjih. Impol je postal pretežno izvozno usmerjeno podjetje, z ustanavljanjem družb v tujini pa tudi mednarodno podjetje. Od leta 1992 deluje v skladu s standardi ISO 9001. V podjetju so v letih 1996-1999 posodobili izdelavo stiskanih izdelkov (profili, palice, cevi), izločili programe, ki niso bili neposredno pomembni za osrednjo metalurško dejavnost in začeli z uvajanjem zahtevnih okoljevarstvenih standardov. Proizvodnja se je povečala na 60 tisoč ton izdelkov letno, uvedli so nov strateški način vodenja in se preoblikovali v delniško družbo. V letu 2001 je Impol prodal že preko 80 tisoč ton izdelkov, letni promet pa je znašal že 191 mio dolarjev.

### 3.5.2. Profil podjetja

V Impolu izdelujejo izdelke iz aluminija in aluminijevih zlitin s postopki ulivanja, valjanja, iztiskanja, vlečenja in izsekovanja. Izdelujejo tudi ulitke, namenjene preoblikovanju, valjano pločevino, trakove in folijo, iztiskane profile, iztiskane in vlečene palice in cevi ter izsekane rondule (<http://www.impol.si>). Podjetje izvažata okoli 85 odstotkov svojih izdelkov v več kot 25 držav. Njihovi najpomembnejši izvozni trgi so: Nemčija, Italija, ZDA, Madžarska, Belgija in Nizozemska. Od leta 1998 do 2002 so za najmanj 1,5 krat povečali izvoz v Švico, Španijo, Češko, Avstrijo, Francijo, na Nizozemsko, Dansko, pa tudi na Hrvaško (interni podatki podjetja Impol d.d.). Količinski obseg proizvodnje in prodaje ter dobiček v zadnjih letih nenehno naraščajo. Stopnja donosnosti družbe se zvišuje, iz leta v leto tudi povečujejo delež sredstev za naložbe. Po besedah predsednika uprave nameravajo v podjetju v treh letih celotno proizvodnjo povečati na 170 tisoč ton (De Corti, 2003, str.8).

Slika 7: Količinski obseg prodaje in vrednost prodaje v obdobju 1992-2003



Vir: Interno gradivo podjetja Impol d.d., 2004.

Kot je razvidno iz slike 4, je leta 2003 količinski obseg prodaje dosegel 2,77 krat večjo vrednost v primerjavi z letom 1992, vrednost prodaje, merjena v evrih, pa je v enakem obdobju porasla kar za 322 odstotkov.

V letu 1992 je podjetje v metalurgiji zaposlovalo 1952 delavcev, kar je bilo občutno preveč za potrebe proizvodnje. Da bi bolje izkoristili obstoječe stroje, so z mehкими različicami začeli zmanjševati število zaposlenih. Od 1997 leta dalje je produktivnost začela konstantno naraščati, zato so počasi spet začeli zaposlovati večje število delavcev. Leta 2003 se je število zaposlenih dvignilo na 1758 delavcev (Interni podatki podjetja Impol d.d., 2004).

Tabela 3: Število zaposlenih v Impolu v obdobju 1992-2003

Leto	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Št. zaposlenih	1252	1120	1042	849	793	803	834	863	895	900	902	1758

Vir: Interno gradivo podjetja Impol d.d., 2004.

Za ohranjanje zaposlenosti so seveda potrebne investicije. V letu 2002 so tako v posodobitev stiskalništva in livarniških zmogljivosti vložili 13 milijonov evrov, lani pa so v posodobitev valjarništvа in v postavitve novih strojev za proizvodnjo folij in litega traku namenili okoli 60 milijonov evrov (De Corti, 2003, str. 8).

### 3.5.3. Poslanstvo

Z nenehnim nadzorom, merjenjem in izboljševanjem procesov je poslanstvo podjetja povečevati učinkovitost družbe s (<http://www.impol.si>):

- povečevanjem produktivnosti,
- zniževanjem stroškov,
- krajšanjem procesnih ciklov ter
- odpravo ozkih grl in nepotrebnih aktivnosti.

Temeljna naloga je tudi povečevanje sposobnosti virov družbe za podporo doseganju ciljev z:

- izobraževanjem, motiviranjem in usposabljanjem za kompetentnost zaposlenih,
- povečevanjem potrebnih znanj v rokah družbe,
- vzdrževanjem in modernizacijo strojne in programske opreme,
- razvojem infrastrukturnih in energetskih objektov in zemljišč.

Uveljavitev sistema celovitega vodenja kakovosti vseh procesov, stalno usposabljanje vseh zaposlenih za obvladovanje kakovosti, izvajanje korektivnih in preventivnih ukrepov za odstranitev in preprečitev vzrokov neskladnosti ter upravljanje ključnih kazalnikov procesov so ene izmed poti, ki vodijo k dosegu zastavljenih ciljev podjetja Impol (<http://www.impol.si>).

### **3.5.4. Udeležba Impola v srbski privatizaciji**

Glavni razlog za preselitev dela domače proizvodnje Impola na srbski trg je bil problem valjarnišтва. Osnova zanj je namreč stroj »topla valjarna«, ki je bil v podjetju že dodobra dotrajan. Zaradi zastarelosti opreme jim je grozila nevarnost izgube zahodnega trga, zato so v podjetju začeli razmišljati o novi strategiji poslovanja. Na področju valjarnišтва so se želeli lotiti samo proizvodnje folij z novo tehnologijo litega traku, brez uporabe tople valjarne. S tem bi odpadel celotni program ostalega valjarnišтва, ki je zaposloval okrog 160 delavcev (De Corti, 2003, str. 8).

Edvard Slaček, direktor proizvodnje in razvoja v Impolu, pravi, da se je podjetje za vstop na srbski trg odločilo zaradi zastarele opreme v Slovenski Bistrici. Izbirali so med tremi alternativami: (1) ukiniti valjarnišтво, (2) investirati v novo opremo, ali (3) najti tovarno z ustrezno opremo za zapolnitev vrzeli. Z ukinitvijo programa bi veliko ljudi izgubilo svoje delovno mesto, nakup novega stroja, ki bi znašal okoli 80 milijonov evrov, pa bi za podjetje kratkoročno predstavljal preveliko naložbo. Ostala je še tretja alternativa. Ravno v času snovanja nove strategije se je pokazala priložnost ugodnega nakupa tovarne s toplo valjarno v Sevojnu v Srbiji. Razmišljali so tudi o nakupu tovarne v Šibeniku, vendar je bila izbira srbskega podjetja zaradi procesa privatizacije najugodnejša možnost združenja poslovanja s sorodno industrijo. Med petimi kandidati iz Rusije, Francije, Koreje, Grčije in Cipra je slovensko kovinskopredelavno podjetje z najboljšimi ponujenimi pogoji zmagalo na natečaju za privatizacijo valjarne aluminija. Prvega oktobra leta 2002 je Impol postal 70 odstotni lastnik Valjaonice Aluminijuma Sevojno. Za nakup srbske tovarne naj bi odšteli 7,5 milijona dolarjev in se s podpisom pogodbe sočasno zavezal, da bo v tovarno v prihodnjih letih vložil dodatnih 14,5 milijona dolarjev in dodatnih pet milijonov dolarjev v socialni program. Zavezal se je tudi, da v prihodnjih petih letih nihče izmed zaposlenih ne bo ostal brez dela. (<http://www.gvin.com/IskanjeClankov/PrikazClanka/PrikazClanka.asp?articleID=798595>). Impol Seval a.d., kakor se danes imenuje podjetje, predstavlja največji slovenski nakup v procesu srbske privatizacije.

Med Hollensenovimi motivi za internacionalizacijo bi v primeru Impola, kot ključnega med proaktivnimi, izbrala ekonomijo obsega, med rekreativni motivi pa se mi zdi najprimernejši konkurenčni motiv internacionalizacije. Zaradi zastarelosti opreme je največjo nevarnost za Impol predstavljala izguba tržnega deleža na zahodnih trgih in s tem tudi zmanjšanje njihove konkurenčnosti. Z opremo, ki so jo imeli, so lahko prodajali samo še na domačem trgu, v Braziliji in na Madžarskem, oprema v srbski tovarni pa je bila takšna, da se je še dalo prodajati na evropske trge (De Corti, 2003, str. 8). S selitvijo dela domače proizvodnje na srbski trg so tako doma lahko začeli razvijati proizvodnjo z višjo dodano vrednostjo, povratno pa so s pridobivanjem surovin iz srbske tople valjarne rešili tudi problem odpuščanja delavcev. Vse to je pripomoglo k ohranitvi zahodnega trga oziroma posledično tudi k povečanju konkurenčnosti podjetja.

Neposredne naložbe v obliki nakupov podjetij prinašajo tujemu investitorju tako prednosti kot slabosti. Z nakupom podjetja se pridobi dostop do potrošnikov ter cenovno in kakovostno konkurenčnih proizvodov in surovin, kot tudi dostop do uveljavljenih lokalnih blagovnih znamk in njihove distribucije. Prav pri nakupih podjetij na srbskem trgu je potrebno posebno pozornost nameniti tudi nekaterim lokalnim posebnostim (Pogačar, 2003, str. 34). Mnogo pomembnih informacij, ki so nujne pri odločitvi za nakup, namreč ni zapisanih v poslovnih knjigah podjetij. Poleg tega je za nemoten prevzem lastništva zaželeno oziroma skoraj nujno soglasje uprave podjetja, lokalne skupnosti, kot tudi same vlade.

V nadaljevanju bom predstavila, s kakšnimi težavami se je ob nakupu srbskega podjetja soočalo podjetje Impol in katere prednosti jim je nakup predstavljal.

Tabela 4: Prednosti in slabosti nakupa Valjaonice Aluminijuma Sevojno

<i>PREDNOSTI</i>	<i>SLABOSTI</i>
proizvodna oprema	nizka produktivnost
kvalificirano osebje	velika naložbe za posodobitev opreme
primerna lokacija	slaba organizacija dela

Vir: Pogovor z direktorjem proizvodnje in razvoja Impol d.d., 2004.

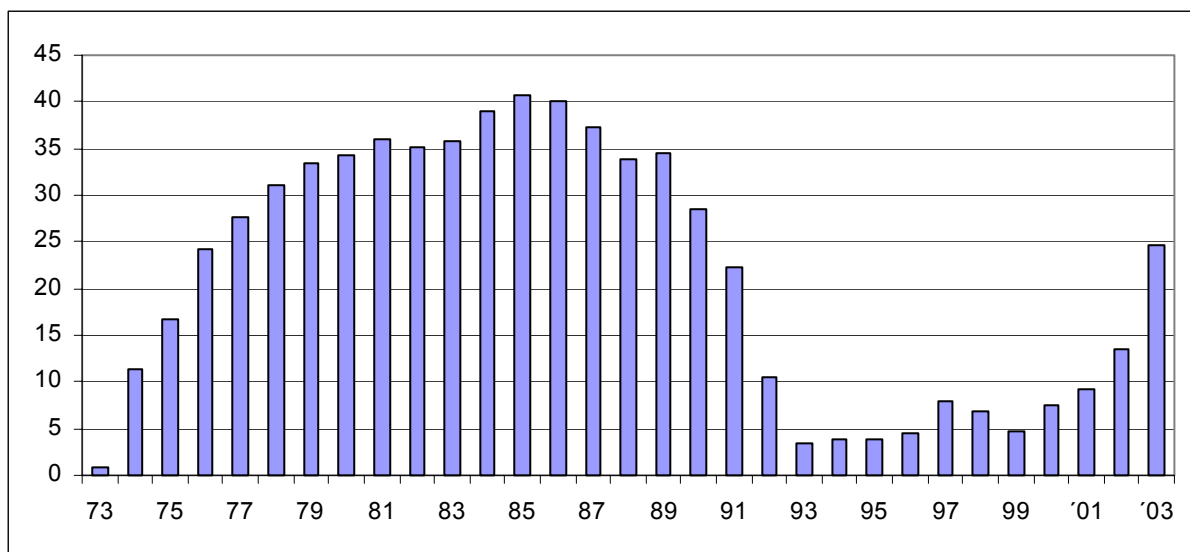
Slaček pravi, da so bile **glavne prednosti**, ki so botrovale k nakupu Sevala, predvsem proizvodna oprema, kvalificirano osebje in ustrezna lokacija. Kljub temu, da tudi topla valjarna v Sevojnu zahteva posodobitev in dodatna vlaganja, je veliko boljše ohranjena v primerjavi s 30 let starim Impolovim strojem. Valjarstvo bodo zato razvijali naprej v Sevojnu. V podjetju veliko vlagajo v izobraževanje zaposlenih. Mlad kader, ki prihaja na izobraževanje v Slovenijo, prenaša naše znanje na srbski trg. Pred nakupom valjarne Impol kot lastnik v Srbiji ni bil navzoč, so pa tovarno v Sevojnu poznali že od prej. Ker matično (Impol) in hčerinsko podjetje (Impol Seval) v procesu predelave aluminija med seboj sodelujeta, igra zelo pomembno vlogo tudi geografska bližina, torej lokacija.

Ob nakupu srbskega podjetja je podjetje naletelo tudi na **mnoge težave**. Po besedah Slačeka so se najprej soočili z zelo nizko produktivnostjo. Tovarna v Srbiji v desetletnem obdobju stagnacije srbskega gospodarstva ni obratovala, kot bi morala. Njeno letno proizvodnjo iz tistega časa bi lahko primerjali s tistim, kolikor so v Slovenski Bistrici napravili v mesecu in pol. Da bi tako povečali produktivnost, so bile potrebne velike naložbe za vzdrževanje sistema. V posodobitev in za nakup nove opreme so v letu 2003 namesto načrtovanih dveh milijonov namenili kar šest milijonov dolarjev. Po ocenah naj bi v treh letih v naložbe vložili 15 milijonov dolarjev. Čeprav je delovna sila v tovarni Impol Seval strokovno usposobljena, se je Impol na začetku poslovanja soočil s slabo organizacijo dela, zaradi katere proizvodnja enostavno ni hotela steči. Potrebna je bila reorganizacija podjetja: sistematizacija, izgradnja informacijskega sistema, zamenjava (predvsem vodilnega) osebja, formiranje novih in ukinjanje nepotrebnih delovnih mest.



Ob prevzemu nekdanje valjarne aluminija je bilo v njej zaposlenih 1125 delavcev, danes jih je na plačilni listi še 910. Število zaposlenih v osrednji družbi bodo v prihodnje še zmanjševali, in sicer z ustanovitvijo manjših družb, tako da bo končno število zaposlenih Impol Sevala med 500 in 600 (Slaček, 2004). V lanskem letu je podjetje zapustilo 169 zaposlenih z odpravninami povprečno 200 evrov za leto dni delovnega staža, preostali so odšli sporazumno po drugih osnovah. Kot navaja Kujundžić (2003), so zaposleni v večini zadovoljni in se strinjajo, da so razmere v tovarni boljše kot pred privatizacijo. Osebni dohodki so po privatizaciji porasli za 41 odstotkov. Kot še navaja, naj bi se precej izboljšala sama organizacija dela – dela se več, hitreje, z večjo odgovornostjo in za večje plačilo. Povprečne plače zaposlenih v Impol Sevalu so za sto odstotkov višje od povprečnih plač zaposlenih v kovinarski industriji v Srbiji. Septembrska povprečna plača v podjetju je znašala 23.796 dinarjev ali 366 evrov neto (<http://www.revijakapital.com/kapital/novice.php?novica=2084>). Ljubiša Djokić, predsednik sindikata Impol Sevala, pravi, da so zaposleni kljub temu mnenja, da bi plače lahko bile še višje. Z zaslužki so nezadovoljni, ker ti ne sledijo povečanju proizvodnje; ta je dvakrat večja, plače pa so višje samo za 36 odstotkov. Kot pravi Slaček, načrtujejo do leta 2007 porast plač za 100 odstotkov v primerjavi s plačami iz leta 2002. Razlog za to naj bi bil povečan obseg prodaje.

Slika 8: Ustvarjena proizvodnja v obdobju 1973-2003 (v 1000 ton)



Vir: Interno gradivo podjetja Impol Seval a.d., 2004.

V prvih devetih mesecih lanskega leta so v podjetju proizvedli 17.340 ton hladno in toplo valjanih aluminjskih trakov, kar je za 94 odstotkov več kot v enakem obdobju leta 2002, ko je proizvodna dosegla 8.946 ton. V obdobju januar – september 2003 so izvozili 89 odstotkov proizvodnje, katere skupna vrednost je znašala 31,5 milijona dolarjev. Letos naj bi se proizvodnja povečala na 61.000 ton valjanih trakov (33.000 ton toplo in 28.000 ton hladno valjanih trakov). S planirano proizvodnjo za leto 2004 so presegli rekord sedaj že nekdanje Valjarne aluminija iz davnega leta 1985. Cilj do leta 2007 je letna proizvodnja hladno in toplo valjanih aluminjskih trakov v obsegu med 140.000 in 150.000 tonami.

Družba iz Slovenske Bistrice je v celoti izpolnila tudi svoje obveznosti iz pogodbe, ki zadevajo naložbe in socialni program. Vrednost številnih investicijskih projektov za posodobitev opreme in nakup novih strojev je že v prvem letu poslovanja občutno preseгла znesek, ki ga je predvidevala kupoprodajna pogodba. Namesto načrtovanih dveh milijonov dolarjev je realizirana vrednost vlaganj dosegla šest milijonov dolarjev. V socialni program so vložili 2,2 milijona dolarjev namesto predvidenih 1,16 milijona dolarjev.

Impol Seval a.d., ki je nastalo po privatizaciji Valjarne aluminija Sevojno oktobra 2002, danes uspešno posluje v okviru slovenskega podjetja Impol d.d. Tovarni je pod večinsko Impolovo upravo v tem času uspelo povečati proizvodnjo za okrog sto odstotkov, osebni dohodki pa so po privatizaciji porasli za dobrih 40 odstotkov. Kot pravi Edvard Slaček, je bila začetna težava z nizko produktivnostjo dela neposredno povezana s slabo organizacijo dela. Proizvodnja je pričela naraščati šele z reorganizacijo podjetja. Potrebna je bila zamenjava vodilnega osebja in formiranje novih delovnih mest za domače strokovnjake. Slaček še dodaja, da je za nemoten potek poslovanja poleg naložb v proizvodno opremo, izobraževanja zaposlenih in strokovnega usposabljanja, potrebno tudi konstantno zadovoljstvo delavcev.

Impol Seval je danes eden največjih izvoznikov Srbije na zahodni trg. Resnejše konkurence podjetje nima, saj v svoji tržni niši na srbskem trgu pokriva skoraj sto odstotni tržni delež. Zaenkrat izvažajo okoli 90 odstotkov proizvodnje, v prihodnje je cilj podjetja izvoziti 70 odstotkov proizvodnje, 30 odstotkov pa prodati na srbskem trgu. Finančni učinek proizvodnih uspehov družbe zaenkrat še ne spremlja. V letu 2003 je podjetje še vedno poslovalo v rdečih številkah – izguba je znašala 2,3 milijona dolarjev. Dobiček pričakujejo v letu 2005, do leta 2007 pa nameravajo pokriti vse izgube iz preteklih let, neizplačan dobiček pa investirati v povečanje poslovanja (Slaček, 2004). V podjetju so se jasno odločili, da bodo evropskim kupcem ponudili najboljše razmerje med ceno in kakovostjo, celovito ponudbo na enem mestu in največjo prilagodljivost kupčevim željam.

## **SKLEP**

V pogojih globalizacije si brez internacionalizacije težko predstavljamo obstoj in razvoj podjetja, zlasti še, če je iz majhne države (Svetličič, Rojec, Trtnik, 1999, str 2). Želja vsakega podjetja je z internacionalizacijo poslovanja uspeti na tujih trgih. Neprestano je potrebno izpodrivati konkurenčne tekmece in na trgu zadržati visoke tržne deleže. Uspeh na novih trgih je namreč zagotovljen le najboljšim. Zasičenost majhnega domačega trga sili slovenska podjetja v širjenje dejavnosti poslovanja preko državnih meja. Na trgih Evropske Unije težko sledijo močni konkurenci ostalih svetovnih proizvajalcev. Mnogo večje možnosti za krepitev konkurenčnosti in ohranjanje obstoječih tržnih deležev imajo na jugovzhodnih trgih, kamor spada tudi srbski trg.

Srbija in Črna gora postajata z izboljšanjem svojega gospodarskega in političnega stanja, vedno privlačnejši za tuje vlagatelje. V zadnjih letih so bile začete pomembne reforme, vključno s privatizacijo. Država se je s spreminjanjem zakonodaje zopet pričela vključevati v mednarodne organizacije, inflacija se znižuje, socialni položaj prebivalstva pa izboljšuje. Prebivalci Srbije so po večletnem obdobju mednarodne osamljenosti naveličani vsesplošnega pomanjkanja in, tako kot drugi potrošniki sveta, zopet želijo le najboljšo ponudbo. Zaradi trenutno še omejenega zaupanja podjetij iz zahodnoevropskih in drugih držav lahko slovenska podjetja na srbskem trgu izkoristijo svoje boljše poznavanje trga, jezika in kulture, poslovnega okolja in politične situacije. Pomembna je tudi geografska bližina ter poslovne in osebne vezi, ki so ostale še iz časov skupne države. Ker bolje poznajo trg, lahko tudi bolje ocenijo tveganja, ki pa niso tako velika, kot mislijo nekatera podjetja iz drugih držav. Nezasičenost srbskega trga in številne prednosti in ugodnosti, ki jih na tem trgu še lahko izkoristijo slovenski investitorji, so dejstva, zaradi katerih je internacionalizacija slovenskih podjetij na srbski trg trenutno ena izmed možnosti, ki v prihodnosti veliko obeta.

Uspeh, ki ga z internacionalizacijo poslovanja na trgu Srbije in Črne gore dosega Gorenje in Impol, potrjuje tezo, da se slovenskim podjetjem v tem trenutku še splača vstopiti na srbski trg. Velenjski proizvajalec gospodinjskih aparatov je na srbskem trgu prisoten od samega začetka poslovanja. Na trg preko svojega trgovskega podjetja že vseskozi izvažajo svoje izdelke in prodajne storitve. Njihov tržni delež na področju gospodinjskih aparatov se giblje med 65 in 70 odstotki. Današnje tržne razmere na trgu SČG silijo podjetje v višje oblike izhodne internacionalizacije. Boj za ohranitev obstoječih tržnih deležev postaja vedno bolj težaven. Tuja podjetja so na trgu že neposredno prisotna, zato postaja izvoz nezadosten način krepitev konkurenčnosti. Če želi Gorenje na trgu obdržati vodilni tržni delež na področju gospodinjskih aparatov mora svoj izvoz okrepiti z neposrednimi naložbami. V podjetju se trenutno odločajo med dvema možnima strategijama neposrednega vstopa na srbski trg.

Oktobra leta 2002 je slovensko podjetje Impol d.d. postalo 70 odstotni lastnik Valjaonice Aluminijuma Sevojno. Za nakup tovarne so se odločili zaradi nevarnosti izgube zahodnega trga. Z zastarelo opremo namreč niso morali slediti konkurenčnim tekmečem. Investicije v novo opremo so kratkoročno predstavljale preveliko naložbo, zato so se v podjetju odločili za selitev domače proizvodnje. Nakup tovarne v Sevojnu v Srbiji je bila zaradi procesa privatizacije najugodnejša možnost združenja poslovanja s sorodno industrijo. Kljub mnogim začetnim težavam, danes tovarna pod večinsko Impolovo upravo uspešno posluje. V dobrem letu in pol je Impol Sevalu uspelo povečati proizvodnjo za okrog sto odstotkov in dvigniti plače zaposlenih za dobrih 40 odstotkov. Slovenskemu proizvajalcu proizvodov iz aluminija se je investiranje na srbski trg obrestovalo. Uspeh v hčerinskem podjetju so si poleg stalnih naložb v proizvodno opremo zagotovili s prihodom domačih strokovnjakov. Delavci nekdanje valjarne aluminija so z novim vodstvom zadovoljni in so mnenja, da so razmere v tovarni boljše kot pred privatizacijo. Impol Seval a.d. je eden največjih izvoznikov Srbije na zahodni trg.

Kljub temu, da je srbski trg še vedno dokaj tvegan trg, postaja konkurenca tujih ponudnikov na trgu iz dneva v dan močnejša. Bitko za prevlado na desetmilijonskem trgu bo dobil le tisti, ki bo zadovoljil potrebe kupcev, kateri postajajo zmeraj zahtevnejši. Slovenski proizvodi so na trgu še vedno pojem kakovosti in kvalitete. Vendar lahko srbski potrošniki izbirajo med vedno boljšo ponudbo, ki jo prinašajo tuji investitorji z neposrednimi naložbami. Izvoz postaja nezadosten način ohranjanja oziroma krepitve konkurenčnosti. Slovenska podjetja bodo lahko na srbskem trgu uspela le s preusmeritvijo iz izvoza v višje oblike izhodne internacionalizacije. Kot navajajo mnogi poznavalci slovenskega in srbskega gospodarstva, je nakup podjetij, ki so v procesu privatizacije (zaenkrat še vedno) najprimernejši in najlažji način za vstop na srbski trg. Z nakupom podjetja se pridobi dostop do potrošnikov ter dostop do cenovno in kakovostno konkurenčnih proizvodov in surovin, ki jih lahko kasneje slovenska podjetja direktno ali preko matičnega podjetja prodajajo na domačem in svetovnem trgu. Prihodnje strategije Gorenja in Impola so optimistične. To bi lahko bila dodatna vzpodbuda za vsa slovenska podjetja, ki razmišljajo o internacionalizaciji svojega poslovanja na srbski trg.

## LITERATURA

1. Albaneze Željko et al.: Poslovati s Srbijo – Poslovati s Slovenijo. Poslovni priročnik. Ljubljana: Center za mednarodno sodelovanje in razvoj in Gospodarska zbornica Slovenije, 2003. 93 str.
2. Beltram Marjan: Strategija vstopa slovenskih trgovskih podjetij na srbski trg. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 47 str.
3. Bojšić Miroslav: Mučni trenutek ravnotežja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2003, 27, str. 38-40.
4. Bojšić Miroslav: Zgovorne izkušnje iz Srbije. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2003a, 50, str. 46.
5. Bojšić Miroslav: V gosteh pri Evropejcih. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2004, 13, str. 31.
6. Cajnko Javornik Vita: Prostotrgovinsko območje na Balkanu bo dobro tudi za nas. [URL:<http://www.gvin.com/IskanjeClankov/PrikazClanka/PrikazClanka.asp?articleID=799479>], 13.11.2003.
7. De Corti Borko: 60 milijonov evrov za letošnje naložbe. Večer, Maribor, 2003, 263, str. 8.
8. Dunning John H.: Multinational Enterprises and the Global Economy. Addison-Wesley Publ. Company, Reading, New York, 1993. 687 str.
9. Hollensen Svend: Global Marketing. Hertfordshire: Prentice Hall Europe, 1998. 604 str.
10. Inkret Primož: Lov na nebrušene diamante. [URL:<http://www.revijakapital.com/kapital/poslovnefinance.php?stevilka=44&idclanka=1766&oznaci=SRBIJA>], 6.10.2003.
11. Jaklič Marko: Internationalization Strategies of SMEs, Networking and Functional Discretion. Competition & Change, The Journal of Global Business and Political Economy, 3, (1998), str. 159-185.
12. Jokić Branko: Prodor Gorenja na jug Balkana. Delo, Ljubljana, 2004, 79, 3.4.2004, str. 10.
13. Košak Marko, Zajc Peter, Lončarski Igor: Gospodarsko stanje in reforme v Zvezni republiki Jugoslaviji. Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije. Tretja slovenska poslovna konferenca 2001. Ljubljana: Časnik Finance, d.o.o., 2000, str. 323-357.
14. Kranjec Samo: Na srbskem trgu je kljub resni konkurenci precej možnosti za delo. Časnik Finance, Ljubljana, 2003, 167, str. 23.
15. Kujundžić Slobodan: Slovenci kot globalni vlagatelji. Večer, Maribor, 2003, 218, str. 8.
16. Kujundžić Slobodan: V enem letu podvojili proizvodnjo. Večer, Maribor, 2003a, 244, str. 9.
17. Kujundžić Slobodan: Velik napredek, pa tudi znatne težave. Večer, Maribor, 2004, 260, str. 8.
18. Lorenci Mirko: V Sloveniji še hujše kot v Nemčiji. Večer, Maribor, 2004, 6, str. 8.
19. Maher Barbara: Privatizacija in makroekonomski položaj Zvezne republike Jugoslavije. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 48 str.

20. Miković Mladen: Nekonkurenčni srbski izvoz kliče po slovenskih naložbah. Časnik Finance, Ljubljana, 2003, 249, str. 5.
21. Miković Mladen: Negotovost v Srbiji, priložnost za Slovence. Časnik Finance, Ljubljana, 2003a, 250, str. 2.
22. Miković Mladen: Srbija z novo vlado, naš posel v vzponu. Časnik Finance, Ljubljana, 2004, 44, str. 7.
23. Miković Mladen: Miroljub Labus: Slovenci najbolje presodijo tveganost vlaganj v Srbiji. Časnik Finance, Ljubljana, 2004a, 51, str. 6.
24. Pogačar Miha: Privatizacija v Republiki Srbiji. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 39 str.
25. Pograjec Dejan: Izhodna internacionalizacija dejavnosti slovenskih podjetij – študija primera Gorenje gospodinjstvi aparati, d.d., Velenje. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2003. 89 str.
26. Pustovrh Aleš: Internacionalizacija malih in srednjih podjetij na trge Evropske unije s primerom strategije internacionalizacije podjetja Unichem d.o.o. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 105 str.
27. Roter Mojca, Flere Luka: Ekonomski indikatorji mednarodnega okolja. Posebna priloga: Srbija in Črna gora. Banka Slovenije. Analitsko raziskovalni center. [URL:[http://www.bsi.si/html/arc/mednarodno\\_okolje/RD\\_marec03.pdf](http://www.bsi.si/html/arc/mednarodno_okolje/RD_marec03.pdf)], marec 2003.
28. Ruzzier Mitja: Internacionalizacija v trgovini na drobno – primer Mercator. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 87 str.
29. Sadiku Nehad: Srbija: privatizacija za krpanje proračunskih lukenj. Časnik Finance, Ljubljana, 2003, 223, str. 8.
30. Sovdat Petra, Miković Mladen: Dmitar Polovina: Pogumno na srbski trg. Časnik Finance, Ljubljana, 2003, 240, str. 8.
31. Sovdat Petra, Miković Mladen: Janković lani spet prvi vlagatelj na Blakanu. Časnik Finance, Ljubljana, 2004, 1 str. 7.
32. Sukič Špela: Neposredne investicije Slovenije na trgih nekdanje Jugoslavije. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 44 str.
33. Svetličič Marjan: Svetovno podjetje. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1996. 426 str.
34. Svetličič Marjan, Rojec Matija Trtnik Andreja: Strategija pospeševanja slovenskih neposrednih investicij v tujino. Osnutek. Prispevek v okviru projekta Slovenija v Evropski zvezi – strategija gospodarskega razvoja Slovenije. Ljubljana: Center za mednarodne odnose, Fakulteta za družbene vede, 1999. 23 str.
35. Širnik Nejedly Mateja: Srbija – obetavna, a tvegana. Svetovalec iz Gospodarskega vestnika, Ljubljana, 2003, 26, str. 98.
36. Trtnik Andreja: Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 112 str.
37. Vodlan Mateja et al.: Benchmarking strategij rasti trgovskih verig: Wal-Mart in Mercator. Primerjamo se z najboljšimi. Časnik Finance, Ljubljana, 20.11.2002, str. 73-92.

38. Žepič Brigita: Vpliv internacionalizacije na poslovanje slovenskih drobno prodajnih trgovskih verig. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 46 str.

## VIRI

1. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL:<http://www.gzs.si/Nivo3.asp?IDpm=5846>], 21.4.2004.
2. Interna gradiva podjetja Gorenje d.d.
3. Interna gradiva podjetja Impol d.d.
4. Interna gradiva podjetja Impol Seval a.d.
5. Letno poročilo družbe Gorenje, d.d. in konsolidirano poročilo skupine Gorenje 2002. Velenje: Gorenje, 2003. 111 str.
6. Mejniki na naši poti, Velenje: Gorenje, d.d., 2000. 88 str.
7. Ministarstvo finansija i ekonomije Republike Srbije. [URL:<http://www.mfin.sr.gov.yu>], 26.1.2004.
8. Podjetje Gorenje d.d., [URL:<http://www.gorenjegroup.com/corporate>], 15.3.2004.
9. Podjetje Impol d.d. [URL: <http://www.impol.si>], 15.1.2004.
10. Pogovor z Edvardom Slačekom, direktorjem proizvodnje in razvoja v Impolu d.d., 15.1.2004.
11. Pogovor z Robertom Polšakom, direktorjem za JV trge v podjetju Gorenje d.d., 15.3.2004.
12. Pogovor z Romanom Verasom, samostojnim sodelavcem na oddelku za mednarodno sodelovanje GZS, 23.12.2003.
13. Srbija in Črna gora. Ljubljana: Pospesovalni center za malo gospodarstvo, 2003. 24 str.
14. Vlada Republike Srbije. [URL:<http://www.srbija.sr.gov.yu/>], 26.1.2004.