

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**DRŽAVNA POMOČ PODJETJEM V TEŽAVAH-
PRIMER FIAT**

Ljubljana, december 2003

SEDEJ MATEJA

IZJAVA

Študentka **Sedej Mateja** izjavljam, da sem avtorica 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

| | |
|--|-----------|
| UVOD..... | 1 |
| 1 PROBLEMATIKA DRŽAVNIH POMOČI | 2 |
| 1.1 OBLIKE POMOČI..... | 2 |
| 1.1.1 <i>Instrumenti državnih pomoči z vidika stroškov države</i> | 2 |
| 1.1.2 <i>Metodološka izhodišča pravil državnih pomoči v EU</i> | 3 |
| 1.2 ARGUMENTI ZA IN PROTI - POGLEDI NA VLOGO DRŽAVE V STRATEŠKEM RAZVOJU | 5 |
| 1.2.1 <i>Teoretični pogledi na vlogo države</i> | 5 |
| 1.2.2 <i>Spreminjanje in naraščanje ekonomske vloge države</i> | 7 |
| 1.2.3 <i>Različni pogledi na vlogo države</i> | 8 |
| 1.3 STRATEŠKA INDUSTRIJSKA POLITIKA | 10 |
| 2 KONCEPT DRŽAVNIH POMOČI V EU | 10 |
| 2.1 IZHODIŠČA DRŽAVNIH POMOČI V EU | 11 |
| 3 PROBLEMI TEHNOLOGIJE, GLOBALIZACIJE IN PRESTRUKTURIRANJE PODJETIJ | 13 |
| 3.1 ZAHTEVE ZA KONKURIRANJE NA TRGU | 14 |
| 3.2 UČINEK ENKRATNIH DOGODKOV: 11. SEPTEMBER 2001 | 14 |
| 3.3 PREOBRAT V POSLOVANJU PODJETJA | 16 |
| 3.4 AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA | 19 |
| 4 PRIMER FIAT | 20 |
| 4.1 ZGODOVINSKI ZAČETKI FIATA | 21 |
| 4.2 KRONOLOGIJA PROBLEMOV | 21 |
| 4.3 VZROKI ZA TEŽAVE..... | 24 |
| 4.4 NAČRT PREOBRATA IN DILEME DRŽAVNE POMOČI..... | 27 |
| 4.5 FIAT PO GIANNIJEVI SMRTI | 29 |
| 4.6 ZAVEZNIŠTVO MED PODJETJEMA FIAT IN GENERAL MOTORS..... | 31 |
| 4.7 GIBANJE TEČAJA DELNICE FIATA | 33 |
| 5 NAUKI PRIMERA FIAT ZA SLOVENIJO..... | 33 |
| 5.1 SLOVENSKI AVTOMOBILSKI TRG | 33 |
| 5.2 SLOVENIJA IN DRŽAVNE POMOČI..... | 34 |
| 5.2.1 <i>Slovenska podjetja po vstopu v EU</i> | 35 |
| 5.2.2 <i>Zakon o pomoči za reševanje in prestrukturiranje gospodarskih družb v težavah</i> | 36 |
| 5.3 PARALELE: PROBLEMI JEKLARJEV, ČEVLJARJEV, TEKSTILCEV | 38 |
| 5.3.1 <i>Državne pomoči v tekstilni in oblačilni industriji</i> | 40 |
| 5.3.2 <i>Državne pomoči v jeklarstvu</i> | 41 |
| SKLEP | 42 |
| LITERATURA..... | 43 |
| VIRI..... | 44 |
| PRILOGE | 46 |

UVOD

V svetovnem gospodarstvu sta v zadnjem desetletju prisotna dva bistvena trenda: globalizacija poslovanja in izjemen napredek na področju tehnologije v najširšem smislu. Oba trenda sta popolnoma spremenila tradicionalne poslovne modele in prisilila podjetja in posameznike k hitremu prilagajanju na nove okoliščine poslovanja. Mnogo podjetjem ne uspe dohajati tako hitrega tempa, zato ni redkost, da zaidejo v težave. Gospodarska družba je v težavah, kadar ni zmožna z lastnimi sredstvi ali sredstvi, ki jih lahko pridobi od svojih družbenikov, delničarjev ali upnikov, ustaviti negativnih gibanj poslovanja, prestrukturirati podjetje in se usposobiti za novo razdobje poslovanja.

Velikokrat, ko podjetje zaide v težave, se vmeša država, ki želi preko državne pomoči omogočiti podjetju preživetje, vendar obstaja velika nevarnost, da s tem poseže v zdravo konkurenco. Vedno obstaja velika dilema, ali naj država pomaga podjetjem pri prestrukturiranju ali ne in če, katerim podjetjem naj najprej pomaga. S selektivno pomočjo, zlasti brez prave mere, negativno vpliva na konkurenčnost podjetij, ki se prestrukturirajo brez pomoči države. Z vidika konkurenčnih podjetij, ki delujejo brez podpore države, je taka pomoč neupravičena oblika diskriminacije.

Čeprav je avtomobilska industrija sorazmerno tradicionalna panoga, je pri njej prišlo do pomembnih sprememb zaradi stalnega tehnološkega napredka, vstopanja novih konkurenčnih podjetij (Japonska, Južna Koreja) in velikega presežka proizvodnih zmogljivosti. V taki situaciji je zajela kriza znano italijansko družbo Fiat, enega največjih evropskih proizvajalcev. Zaradi nacionalnega pomena Fiata je postalo zelo aktualno vprašanje, ali bo Berlusconijska vlada pomagala Fiatu preživeti to krizo. Namen diplomskega dela je opredeliti dileme državne pomoči podjetjem v težavah v Evropski uniji in Sloveniji ter izpostaviti problematiko in ustreznost državnih pomoči podjetju Fiat.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri poglavja. V prvem poglavju predstavljam različne poglede na vlogo države v gospodarstvu. Opredelim oblike pomoči, metodološka izhodišča pravil državnih pomoči in vlogo strateške industrijske politike. V drugem poglavju opišem koncept državnih pomoči v Evropski uniji. V tretjem poglavju spregovorim o posledicah globalizacije in nujnosti prestrukturiranja podjetij ter predstavim trende v svetovni avtomobilski industriji, v četrtem podrobno analiziram primer Fiat. V njem opišem zgodovino Fiat Auta, kronologijo njegovih problemov in vzroke zanje, ter navedem možne rešitve. V zadnjem, petem poglavju, se posvetim Sloveniji, ter opredelim naš sistem državnih pomoči in podjetja, ki jih potrebujejo.

1 PROBLEMATIKA DRŽAVNIH POMOČI

Državne pomoči so, po mnenju ekonomistov, ki niso izrazito liberalne usmeritve, v mnogih primerih potrebne in omogočajo rast in razvoj oziroma obstoj panog in podjetij. Gospodarski subjekti, ki poslujejo v času ekonomske globalizacije in regionalne integracije, so namreč soočeni z vedno močnejšo konkurenco in sami niso sposobni zagotavljati optimalnih pogojev poslovanja, ki bi dvignili raven produktivnosti in gospodarsko učinkovitost.

Izkušnje so nesporno pokazale, da je z državno pomočjo povezanih tudi veliko slabosti. Najbolj očitna je ta, da tudi druga podjetja računajo na pomoč države v kriznih situacijah, namesto da bi pripravila ustrezne programe za reorganizacijo in racionalizacijo dejavnosti podjetja na bolj učinkoviti podlagi in prestrukturiranje tistih dejavnosti, ki lahko zagotovijo preživetje podjetja. Tako država neutemeljeno prevzema naloge zasebnih lastnikov in menedžmenta.

1.1 *Oblike pomoči*

Ukrepi, ki se uvrščajo med državne pomoči, so definirani kot tisti, ki predstavljajo na eni strani stroške ali izgube prihodka za državo, na drugi pa koristi za prejemnike. Možnih je več sistemizacij državnih pomoči glede na njihove značilnosti. Prva razvrstitev je na podlagi instrumentov države, ki so bili uporabljeni pri delitvi pomoči, druga izhaja iz tega, komu je bila pomoč namenjena, oziroma kakšne cilje in namene zasleduje vlada pri dodeljevanju pomoči.

1.1.1 Instrumenti državnih pomoči z vidika stroškov države

Instrumente državnih pomoči, ki jih navaja Evropska komisija razvrščamo na (Murn, 2002, str. 51):

- **Dotacije**, ki predstavljajo nepovratna sredstva za prejemnika, za državo pa so izdatki;
- **Kredite pod ugodnimi pogoji**, ki predstavljajo izdatke države ali drugih državnih institucij; ti se sicer dajalcu povrnejo, vendar pod drugačnimi pogoji, kot so na trgu: obrestna mera je nižja, odplačilo kredita je lahko odloženo ali so zanj določeni posebni pogoji. Višina državne pomoči je v tem primeru le korist, ki jo kreditojemalec prejme v primerjavi s kreditom po normalnih tržnih pogojih;
- **Kredite pod normalnimi tržnimi pogoji**, ki jih država daje slabim podjetjem, ki zaradi finančne situacije kreditov na trgu sploh ne morejo dobiti, predstavljajo izdatke države, katerih vrnitev skupaj s tržnimi obrestmi je zelo tvegana;

- **Garancije (poročstva)** kot oblika pomoči, ki za državo predstavljajo potencialni javni dolg ali dejanski dolg v primeru njihovih vnovčitev. Višina pomoči je odvisna od razlike med ceno, plačano zanjo, in rizikom, da bo garancija vnovčena;
- **Izgubo dela prihodkov od kupnine državnega premoženja** kot razliko med doseženo prodajno ceno državnega premoženja in njegovo tržno vrednostjo;
- Izgubo dela premoženja zaradi **odpisov terjatev države do poslujočih podjetij**;
- Izgubo dela premoženja zaradi **zmanjšanih zneskov poravnave v postopku prisilne poravnave ali stečaja**, kadar država nastopa v neenakopravnem položaju upnice v primerjavi z drugimi upniki;
- Izgubo dela prihodkov zaradi **namerno povečane amortizacije z namenom zmanjšanja dobička**, od katerega so podjetja dolžna plačati davek;
- Zmanjšanje prihodkov zaradi **odpisa davčnih dolgov, davčnih olajšav, zmanjšanja socialnih obveznosti posameznim podjetjem, zamikov pri plačevanju davkov in prispevkov**;
- **Konverzija dolgov v lastniške deleže** s prisilno poravnavo ali brez v primerih, ko država nastopa pod slabšimi pogoji kot drugi udeleženci konverzije.

1.1.2 Metodološka izhodišča pravil državnih pomoči v EU

V EU so se sčasoma oblikovala podrobnejša pravila o državnih pomočeh. Vsa pravila so združena v tri skupine in pod vsako skupino so razčlenjene kategorije pomoči, pod njimi pa nameni, oblike in dovoljene intenzitete pomoči (Murn, 2002, str. 30-32):

Horizontalna pravila: so namenjena posameznim področjem s posebnimi težavami in izključujejo določene, posebej občutljive sektorje. V njihovem okviru so oblikovane naslednje kategorije:

- **Pomoči za raziskave in razvoj**, ki so namenjene temeljnim in industrijskim raziskavam ter predkonkurenčnim razvojno - raziskovalnim aktivnostim;
- **Varstvo okolja** dovoljuje državne pomoči za vzpostavitev predpisanih okoljevarstvenih standardov in za razvoj zdravih in okolju prijaznih proizvodov ter za varčevanje z energijo;
- **Pomoči za reševanje in prestrukturiranje** so namenjene podjetjem, ki svojih problemov ne morejo rešiti sama;
- **Pomoči malim in srednje velikim podjetjem** kot materialne investicije za zemljišča, stavbe in strojno opremo, ter pomoči za svetovalne storitve, usposabljanje in razširjanje znanja;
- **Pomoči za zaposlovanje**, ki so namenjene reševanju socialnih in ekonomskih problemov;
- **Pomoči za usposabljanje**, ki so namenjene krepitvi kvalitete delovne sile z dodatnim funkcionalnim in splošnim izobraževanjem že zaposlene delovne sile;
- **Pomoči razvoju nazadujočih urbanih območij**, ki so namenjene pospeševanju razvoja malih podjetij predvsem storitvenih dejavnosti na nazadujočih urbanih območjih z nizko

izobrazbeno ravnijo prebivalstva, visoko stopnjo nezaposlenosti in z nizko ravnijo kupne moči.

Regionalna pravila: opredeljujejo dodeljevanje pomoči na podlagi regionalnih kriterijev. Cilj dodeljevanja državnih pomoči je vplivati na geografsko razporeditev aktivnosti podjetij, njihov obseg pa mora biti povezan z akutnostjo regionalnih problemov in omejen le na njihovo rešitev. Regionalne pomoči ne smejo biti dodeljene podjetjem, ki nimajo pomembnega vpliva na razvoj območja, v katerem so locirana. Regionalne pomoči je možno dodeljevati za začetne investicije, ustvarjanje novih delovnih mest in pod določenimi pogoji za redno poslovanje.

Sektorska pravila: opredeljujejo dodeljevanje pomoči posameznim, zaradi položaja sektorjev upravičenim primerom. V okviru sektorskih pravil so oblikovane posebne kategorije pomoči:

- **Državne pomoči za industrijo sintetičnih vlaken**, ki so namenjene pretežno povečevanju izkoriščenosti obstoječih kapacitet;
- **Državne pomoči za industrijo motornih vozil**, ki so namenjene za reševanje in prestrukturiranje, za razvoj manj razvitih regij, za raziskave in razvoj ter za varstvo okolja;
- **Državne pomoči za ladjedelništvo**, ki so usmerjene k posodobitvi ladjedelništva in zmanjševanju kapacitet;
- **Državne pomoči za jeklarstvo**, ki so namenjene kot socialne pomoči za reševanje delavcev pri zapiranju železarn, ki ob ukinitvi proizvodnje izgubijo delo, ter pomoči posameznim podjetjem, ki dejansko prenehajo s proizvodnjo železarskih in jeklarskih izdelkov;
- **Državne pomoči za premogovništvo**, ki so namenjene za reševanje socialnih in regionalnih problemov, ki nastajajo ob zmanjševanju kapacitet ali zapiranju rudnikov, ter za prilagajanje proizvodnje premoga okoljevarstvenim standardom;
- **Državne pomoči za transport**, ki ločeno obravnavajo vse vrste prometa in se v najožjem smislu nanašajo na zagotavljanje potrebne koordinacije transporta in povračila plačila določenih obveznosti, ki so vključene v koncept javnih storitev;
- **Državne pomoči za kmetijstvo**, ki so izmed vseh kategorij pomoči najmanj dorečene. V glavnem upoštevajo splošna pravila in cilje evropske kmetijske politike ter specifične kriterije pri razvoju kmetijstva in trženju ter predelavi kmetijskih proizvodov;
- **Državne pomoči za ribištvo**, ki so namenjene ribolovu in vodnim kulturam in so dovoljene v skladu s cilji skupne evropske politike ribolova in varstva obalnih voda.

1.2 *Argumenti za in proti - pogledi na vlogo države v strateškem razvoju*

Država je že stoletja pomemben gospodarski subjekt, katerega relativni pomen se je v posameznih obdobjih spreminjal. Že od nekdanj so ekonomisti razdeljeni na dva pola, med katerima se krešejo mnenja ali je državna intervencija potrebna ali ne. Vsem je skupno mnenje, da je trg sam po sebi nepopoln, da ima določene napake in slabosti. Razhajajo pa se pri vprašanju ali te nepopolnosti popraviti z vmešavanjem države ali ne. Pomembni so vsaj trije pogledi na vlogo države: klasični liberalni, sodobni liberalni in neokonzervativni.

1.2.1 Teoretični pogledi na vlogo države

Klasični liberalni: najbolj značilen predstavnik te šole je Milton Friedman. Njeno bistvo je kar najmanjše vmešavanje države v delovanje tržnega sistema. Država naj bi delovala pasivno, nevtrarno, na zelo omejenih področjih. Največjo ekonomsko učinkovitost je namreč, po tej teoriji, možno doseči samo, če ima posameznik priložnost svobodno izbirati in biti svobodno aktiven, da po lastni presoji kar najbolje uporabi svoje resurse. Vloga države, ki naj bi nastopila takrat, ko trg ne bi bil dovolj učinkovit, naj bi bila le (Marcus, 1993, str. 219):

- **Zaščititi ljudi in narod pred nasiljem;**
- **Rešiti spore med nasprotniki:** na trgu morajo posamezniki spoštovati vnaprej določena in uveljavljena pravila. Če pride med njimi do sporov, jih mora nekdo reševati, zato je potreben sodniški sistem;
- **Zaščititi potrošnike pred prekomerno tržno močjo:** taka neučinkovitost trga je tehnični monopol, kjer ima lahko neko podjetje popolno prevlado na trgu, ker je tehnično bolj sposobno in učinkovito kot konkurenti. To podjetje lahko manipulira s ceno in zato izrine vse konkurente iz trga. Poleg tega škoduje tudi potrošnikom;
- **Zaščititi posameznike pred dejanji drugih (eksterne škode):** tu so mišljeni širši učinki produkcije in potrošnje, ki ne vplivajo le na neposredne udeležence trga in so negativni oziroma nezaželeni. Tipični primer je onesnaževanje, pri katerem naj bi država uveljavila določene posebne standarde, ali z uvedbo davkov obremenila povzročitelje in nadomestila škodo prizadetim;
- **Delovati namesto tistih, ki niso sposobni, da bi delovali zase:** taki osebki so otroci in duševno bolni ljudje, ki ob popolni svobodi niso sposobni delovati racionalno in sprejemati odločitev sebi v prid.

Sodobni liberalni: najbolj značilen predstavnik te šole je Richard Musgrave. Tudi sodobni liberalci dajejo prednost decentraliziranemu odločanju in individualni izbiri potrošnikov na trgu. V določenih stvareh se njihova mišljenja ujemajo s klasičnimi liberalci, kar vključuje naslednje (Marcus, 1993, str. 224):

- **Vstop na trg mora biti prost in prisotna mora biti popolna informiranost.** Država je potrebna za zagotovitev tekmovalnosti in za širjenje znanja med proizvajalci in potrošniki. Poleg tega si mora tudi prizadevati preprečiti monopol in zahtevati opozorilne nalepke na cigaretah in podobnih zdravju škodljivih proizvodih;
- **Javne dobrine:** primerno je, da država priskrbi javne dobrine kot so državna obramba, izobraževanje in gradnja cest. Teh dobrin ne zagotavlja tržni sistem, ker njihovo lastništvo ni omejeno na posameznike, ki zanje plačujejo, ampak so na razpolago vsem. Njihove ugodnosti lahko koristijo vsi člani družbe, ne le tisti, ki so zanje plačali.

Sodobni liberalci se razlikujejo od klasičnih liberalcev v tem, da so dodali še dva razloga za upravičeno državno intervencijo (Marcus, 1993, str. 225):

- **Pravica in enakost:** trg lahko krši ti dve cenjeni vrednoti, zato mora država regulirati prerazdelitev dohodka po sistemu davkov ali kako drugače (npr. spremembe v zakonu o dediščini);
- **Zaposlenost, stabilnost cen in rast:** trg sam po sebi, brez vmešavanja države, ne more zagotoviti visoke ravni zaposlenosti, stabilnosti cen in družbeno zaželenega odstotka rasti. Za korigiranje nestabilnosti v poslovnem ciklu lahko država uporabi elemente fiskalne in monetarne politike.

Sodobni liberalci so razdelili najbolj značilne funkcije države v tri kategorije: alokacijo, distribucijo in stabilizacijo. Nasprotja se lahko pojavljajo med temi tremi funkcijami in naloga države naj bi bila njihova razrešitev:

- **Premostitev ali alokacija:** sodobni in klasični liberalci odobravajo koncept javnih dobrin, ki naj bi jih priskrbela država in so s tem na voljo vsem članom družbe. Četudi določena oseba ali skupina ljudi plača za to dobro, s tem ne more izključiti uporabo te dobrine s strani ostalih članov družbe. S tem zagotovi država učinkovito alokacijo določenih dobrin;
- **Prerazdelitev ali distribucija** je državna funkcija, ki jo odobravajo sodobni liberalci, na pa tudi klasični liberalci. Z njo skušajo dokazati, da so potrebne nekatere spremembe v vzorcu neenakosti, obenem kritizirajo enega glavnih pravil ekonomske blaginje, ki govori o ekonomski učinkovitosti v pogojih, ki izključujejo delitveni vidik. Paretovo pravilo namreč pravi, da sprememba ekonomskih pogojev izboljša ekonomsko blaginjo, kadar se situacija osebe A izboljša, ne da bi se pri tem poslabšali situaciji oseb B in C. Vendar sodobni liberalci pravijo, da sta osebi B in C ob tem na slabšem, čeprav to ne učinkuje direktno na njiju. Zato pozivajo državo, naj obdavči bogatejše bolj kot revne in s pridobljenim denarjem pomaga družinam z nizkimi dohodki;
- **Stabilizacija** je še ena državna funkcija, pri kateri si sodobni in klasični liberalci nasprotujejo. V poslovnem ciklu obstajajo nenehna valovanja, za katera sodobni liberalci menijo, da bi jih morala uravnavati država. Nezaposlenost in visoka inflacija lahko škodujeta družbi, zato naj bi država ukrepala tako, da bi vplivala na stopnjo agregatnega povpraševanja s sistemom davkov in s tem povezane sposobnosti potrošnje.

Neokonzervativni: klasični in sodobni liberalci poudarjajo, da je možen tudi neuspeh vlade. Tudi neokonzervativci dopuščajo to možnost, le da oni ne štejejo vladne pomanjkljivosti avtomatično za tržno pomanjkljivost. Vedno najprej primerjajo obe med seboj in šele nato oblikujejo predloge za odpravo nepravilnosti trga. Trg in vlado sodijo na podlagi dveh kriterijev: pravičnost in učinkovitost. Po tem so si podobni s sodobnimi liberalci. Neokonzervativci, podobno kot klasični in sodobni liberalci, sprejemajo javne dobrine kot razlog za državno intervencijo. Nasprotno pa menijo, da tehnični monopol ne zahteva nujno vladne intervencije, če gre za potencialno sporne trge. Kljub vsemu pa se vedno najprej vprašajo ali vladna intervencija resnično učinkuje pozitivno, saj dejstvo o tržnih nepravilnostih še ne zagotavlja pozitivnega učinka vmešavanja države.

Neokonzervativci sprejemajo širok spekter vladnih intervencij:

- **nadzor nad kontrolo hrane in zdravil** (kjer imajo potrošniki premalo informacij),
- **licence za radio in televizijo** (kjer bi bil drugače monopol in s tem negativni učinki na politično demokracijo),
- **proizvajati čiste javne dobrine**, kot so državna obramba, policija in sodstvo (te dobrine ne morejo biti priskrbljene s strani privatnega sektorja),
- **proizvajati kvazi javne dobrine**, kot so izobraževanje, pošta in zdravstvo (te dobrine lahko zagotovi tudi privatni sektor, ampak ne v količini, ki jo javnost zahteva),
- **priskrbeti socialno varnost in blaginjo.**

Neokonzervativci menijo, da so v teoriji te vladne aktivnosti opravičljive, vendar se v praksi preveč razširijo in zato lahko postanejo škodljive.

Državna politika in intervencija pogosto nista skladni z mnenji ekonomskih teoretikov, določijo jih politiki s svojimi sposobnostmi in različne interesne skupine. Vlada skuša ustvariti sistem, v katerem ne bi nihče prevladoval.

1.2.2 Spreminjanje in naraščanje ekonomske vloge države

Odločitev o tem, kaj bo država prepustila delovanju trga, je odvisna od zaupanja v moč in nevarnost tržnih sil v nekem obdobju. Ker so posamezna obdobja po razvojni dinamiki različna, se tudi pomen in vloga države in trga v ekonomski praksi in teoriji spreminjata. Država je v svojem modernem zgodovinskem razvoju neprestano nihala med dvema skrajnostima: med liberalnim pojmovanjem, ki je lastno ideologiji tržne družbe, in državo blaginje, za katero je značilna intervencija države.

Danes v sodobnem svetu prevladuje hiter in dinamičen gospodarski razvoj, za katerega je značilen kapitalistični način produkcije. Kapitalizem kot proces je prešel skozi vrsto faz, od

začetnega liberalnega kapitalizma v osemnajstem stoletju do državnega kapitalizma v drugi polovici dvajsetega stoletja (Kaiser, 1991, str. 16).

V liberalnem kapitalizmu je vloga države omejena le na vzdrževanje javnega reda in miru, saj naj bi Smithova "nevidna roka" reševala vse probleme v blagovnem gospodarstvu na ravni polne zaposlenosti razpoložljivih proizvodnih faktorjev. Ekonomsko vlogo ima država le v sektorjih, v katerih profitni motiv ni dovolj močan, da bi pritegnil privatne investicije (Fabjančič, 1987, str. 21). V državnem protekcionizmu se vloga države poveča na ekonomsko obrambo dežele. Država skuša s protekcionističnimi ukrepi zaščititi manj produktivne domače sektorje pred tujo konkurenco. Državni protekcionizem preraste v državni intervencionizem, kjer se država občasno vmešava tudi na gospodarska področja s posamičnimi ukrepi monetarne, fiskalne in kreditne politike. Intervencionizmu sledi državni dirigizem, kjer država uporablja kompleksnejše sisteme ukrepov za doseganje določenih ekonomskih ciljev. Najvišja stopnja vmešavanja države v gospodarstvo je državno planiranje, kjer država posega na vsa pomembna področja gospodarstva in družbenega življenja.

Na aktivnost države še posebej močno vplivajo svetovne krize, saj je v vseh državah po drugi svetovni vojni močno porasla. Naslednji veliki porast se je zgodil po terorističnem napadu 11.septembra 2001.

1.2.3 Različni pogledi na vlogo države

Državna regulacija omejuje odprtost in tekmovalnost ter teži h koncentraciji družbene moči. Ta vpliva negativno na konkurenčnost sistemov, saj sloni sodobno, izrazito dinamično globalizirano gospodarstvo, na svobodni alokaciji resursov, ki omogoča hitro prilagajanje novim tehnologijam, novim zahtevam trgov in novim okusom potrošnikov (Jaklič, 1994, str. 27). Denarna pomoč velikokrat pomaga le na kratek rok, potem pa so tržne sile tiste, ki določajo zmagovalca.

Državne pomoči izkrivljajo konkurenco, ker onemogočajo najučinkovitejšo alokacijo sredstev. Na mikroekonomski ravni vplivajo na konkurenco tako, da umetno izboljšujejo položaj prejemnikov glede na njihove konkurente. Posamezna podjetja ali celotni sektorji imajo interes, da zanje lobirajo. Dobro organiziranim skupinam lahko uspe, da si izborijo privilegiran položaj in dobijo državne pomoči na račun skupin, ki so slabše organizirane. Uspešno lobiranje nima le delitvenih učinkov, ampak se njegove posledice kažejo v neučinkoviti alokaciji sredstev, kar vodi v splošno zmanjšanje učinkovitosti gospodarstva (Murn, 2002, str. 26). Prav tako lahko posamezne države s svojo pomočjo krepijo konkurenčen položaj svojega "paradnega konja" v primerjavi z drugimi gospodarskimi subjekti na trgu. Mislim, da se je to dolga leta dogajalo pri Fiatu in da ima ravno ta poteza mnoge zasluge za današnjo veliko krizo. Vse državne pomoči, ki mu jih je vlada namenila, so mu le kratkoročno pomagale in prestavile krizo za nekaj let naprej,

saj podjetje ni šlo v korak s časom in se prestrukturiralo, kot so to počela ostala podjetja, poleg tega pa je še zanemarilo vlaganja v raziskave in razvoj. Dodeljevanje državnih pomoči pomeni trošenje proračunskih sredstev, zato obremenjuje davkoplačevalce. Zaradi navedenih učinkov, zlasti pa zaradi izkrivljanja konkurence na trgu lahko povzročijo zmanjšanje ekonomske učinkovitosti celotnega gospodarstva in zato tudi znižanje družbene blaginje (Križanec, 2000, str. 18).

Kljub slabim stranem državnega posega v gospodarstvo, je po drugi strani smiselno pričakovati, da bo država v času krize edino sredstvo za večanje "dobrega" tako posameznika kot družbe. Država naj bi z usmerjanjem in spodbujanjem tržnih sil vplivala na gospodarsko rast, saj je to glavno merilo njene uspešnosti (Glas, 1997, str. 51).

Zaradi morebitnih slabih lastnosti je potrebno za vsak primer definirati, ali je dodeljena pomoč ekonomsko opravičljiva ali ne. Eno izmed glavnih vprašanj je, kaj se v posameznem primeru dogaja s konkurenco. Če državna pomoč konkurenco izboljša, potem lahko rečemo, da ima ekonomski smisel. Državna pomoč je torej ekonomsko opravičljiva v primeru, ko trg sam po sebi ni dovolj učinkovit. Vedno pa je potrebno primerjati učinkovitost državne intervencije s stroški, ki pri tem nastanejo.

Drug namen državnih pomoči je tudi omogočiti podjetju preživetje in istočasno izboljšati njegovo produktivnost. Izboljšanje produktivnosti je za podjetje velikega pomena, zato je pomembno, da se te državne pomoči odobrijo za omejen čas. V nasprotnem primeru bi ponavljajoče pomoči za reševanje le ohranjale obstoječe stanje in odlagale neizogibno ter s tem preložile gospodarske in socialne težave na druge, bolj učinkovite proizvajalce (Seliškar Kovač, 2002, str. 7).

Pomoč mora imeti stimulativen učinek in mora spodbujati razvoj podjetij, gospodarske dejavnosti ali regije in ne sme biti namenjena samo zmanjševanju tekočih stroškov podjetja. Državne pomoči, katerih namen je le umetno ohranjanje posameznih podjetij in delovnih mest, zgolj odlagajo ukrepe za prestrukturiranje, ki so potrebni za obnovitev konkurenčnosti podjetja. Podjetje, ki je v težavah in torej s svojimi sredstvi ni zmožno ustaviti negativnega gibanja poslovanja, ki bi ogrozilo obstoj podjetja, lahko zaprosi za pomoč v primeru, če bodo koristi, ki jih bo prineslo preživetje podjetja, večje od morebitnih sprememb konkurenčnosti. Pri tem so največkrat upoštevani regionalni in nacionalni dejavniki in težave z zaposlovanjem, ki bi nastale, če podjetje propade (Seliškar Kovač, 2002, str. 6).

1.3 Strateška industrijska politika

Vloga države v gospodarstvu se izvaja preko različnih politik. Industrijska politika pomeni državno sprejemanje in usklajevanje ukrepov za povečanje produktivnosti in konkurenčnosti celotnega gospodarstva ter posameznih sektorjev v njem in za zagotovitev ugodnih pogojev za realizacijo visoke rasti gospodarskih in zaposlitvenih potencialov (Murn, 2002, str. 7).

Teorija še vedno ni razrešila dileme, ali je industrijska politika potrebna ali ne. Dejansko so med ekonomisti zagovorniki strateške industrijske politike, njena alternativa pa je protimonopolna in regulativna politika države. Izkušnje uspešnih držav kažejo, da je strategija uravnavanja gospodarstva ob upoštevanju razmer in omejitev lahko uspešna. Zgodovinsko se je prisotnost aktivne industrijske politike v posameznih državah povečala ob nastanku posebnih okoliščin. V času dolgoročnejsše recesije so praktično v vseh državah, vključno z najbolj liberalno usmerjenimi, uporabljali najrazličnejše ukrepe industrijske politike, da bi spodbudili gospodarsko rast (Murn, 2002, str. 9).

Ukrepe industrijske politike razvrščamo v dve skupini: na tiste, ki delujejo na makroekonomski ravni in na ukrepe na mikroekonomski ravni. Na mikroekonomski ravni se uporabljajo naslednji ukrepi: subvencije, državna poročstva, selektivni davki, investicije v javna podjetja, državni nakupi in izdaja državnih obveznic. Vsi ti ukrepi imajo vse značilnosti državnih pomoči, zato so uvrščeni med državne pomoči (Murn, 2002, str.23). Sicer je tudi med ukrepi na makroekonomski ravni možno najti elemente državnih pomoči, vendar niso tako specifični.

2 KONCEPT DRŽAVNIH POMOČI V EU

Evropska komisija že nekaj let namenja različne vrste pomoči državam v Evropi. Glavni namen dodeljevanja pomoči v čedalje bolj izraženi globalizaciji in boju za gospodarsko premoč je zagotoviti večji gospodarski potencial Evrope kot celote in združevanju razvojnih potencialov, ki lahko pripomorejo k večji gospodarski rasti, manjšanju socialnih in ekonomskih razlik med državami ter izboljšanju kakovosti življenja v tem delu sveta.

Oblika, cilji in višina finančne pomoči se razlikuje glede na geografsko območje, ki ga pokriva, ter glede na namen in vrsto prejemnika. Gre za denar evropskih davkoplačevalcev, zato so načini dodeljevanja sredstev in njihov namen natančno opredeljeni v zakonodaji EU ter pod nenehnim nadzorom Evropskega računskega sodišča ter vrednotenjem doseženih učinkov. Države članice EU so dolžne državne pomoči notificirati pri Evropski komisiji pred njihovo razdelitvijo, voditi ustrezne evidence o uporabnikih pomoči in izdelovati standardizirana redna poročila.

Dejansko ima EU klasificirane tri osnovne pomoči, poleg sektorskih bolj zaželenih horizontalnih pomoči in regionalnih pomoči. Za izvajanje politike državnih pomoči imajo države na voljo več različnih instrumentov, ki so razvrščeni v štiri skupine (Urad vlade za informiranje, 2.6.2003):

- pomoči, ki so v celoti prenešene uporabnikom (dotacije in davčne oprostitve),
- finančni prenosi v obliki kapitalskih naložb,
- prenosi s prihrankom obresti, kot so ugodna posojila in davčne odložitve,
- jamstva.

Politika notranjega trga EU teži k vzpostavitvi konkurence s čim manj državnega intervencionizma in kot takšna sledi tudi opredelitvam Svetovne trgovinske organizacije (WTO). Pravila, kdaj in pod kakšnimi pogoji države članice smejo uporabljati državno pomoč, so določena in pregledno razvrščena. Državna pomoč je tista, ki gospodarskim subjektom zmanjšuje stroške poslovanja in tako vpliva na tržni položaj. Država jo da posredno ali neposredno, zanjo pa predstavlja strošek.

Evropska politika državnih pomoči izhaja iz teorije, da so pomoči potrebne, če resnično korigirajo tržne napake. Tipični vzroki tržnih napak so eksternalije, javne dobrine, ekonomije obsega in asimetrične informacije. Zaradi njih je potrebno, da države intervenirajo in subvencionirajo usposabljanje, prevzamejo del stroškov raziskav in na znanju temelječih aktivnosti, spodbujajo investiranje v okolju prijazno tehnologijo in proizvodne procese, regulirajo vstop v koristne sektorje in določajo obveznosti proizvajalcev do potrošnikov. Tržne napake so potreben, vendar ne tudi zadosten pogoj za podeljevanje državnih pomoči. Najboljša politika je še vedno usmerjena k delovanju tržnih zakonitosti. Le če njihovo delovanje ni mogoče, so pomoči dovoljene kot druga najboljša izbira (Murn, 2002, str. 25).

2.1 Izhodišča državnih pomoči v EU

Izhodišča, na katerih temelji evropski sistem državnih pomoči lahko razdelimo na dva dela. Prvi del je opredeljen z vidika politike konkurence, drugi pa z vidika enotnega notranjega trga Evropske unije in industrijske politike.

Izhodišča državnih pomoči z vidika politike konkurence: pravna podlaga za politiko državnih pomoči Evropske unije je opredeljena v Pogodbi Evropske skupnosti (EC Treaty), sprejeti leta 1957, in Pogodbi Evropske skupnosti za jeklo in premog (ECSC Treaty), sprejeti leta 1951. Odločitev, kaj je državna pomoč in kdaj je upravičena, izhaja iz določila prvega odstavka 87. člena PEU, ki pravi, da je vsakršna pomoč, v kakršnikoli obliki, ki jo dodeli država članica ali izvira iz državnih sredstev in izkrivlja konkurenco ali grozi, da bo izkrivila konkurenco s tem, da daje prednost določenemu podjetju ali proizvodnji določenih dobrin in vpliva na trgovino med državami članicami, nezdružljiva z načeli skupnega evropskega trga. Normativna ureditev

državnih pomoči je, razen zadnjega dela, ki govori o vplivu na trgovino med državami članicami, v skladu s teoretičnimi opredelitvami politike konkurence. Določilo namreč dovoljuje pomoči, ki so v nasprotju s politiko konkurence, če so usmerjene k podjetjem, ki svoje proizvode tržijo zunaj meja Evropske unije. Na podlagi tega določila države Evropske unije dodeljujejo tudi izvozne državne pomoči, ki so po pravilih WTO prepovedane (Murn, 2002, str. 27).

Izhodišča državnih pomoči z vidika industrijske politike: državne pomoči so, tako kot po Marakeškem sporazumu o subvencijah Svetovne trgovinske organizacije (WTO), nezdružljive s prosto trgovino, vendar jih država v določenih razmerah lahko dodeljuje. Pri določitvi teh izjemnih razmer se ureditev državnih pomoči v Evropski Uniji precej razlikuje od ureditve v WTO zato, ker je evropska ureditev prilagojena industrijski politiki, ureditev WTO pa predvsem ciljem politike konkurence. WTO povsem prepoveduje izvozne pomoči, dovoljuje pomoči le raziskavam in razvoju ter manj razvitim območjem, ostale pa dovoljuje le, če ne povzročajo učinkov, ki škodujejo drugim državam. V EU pa nikjer ni povsem jasno zapisano, da so izvozne pomoči prepovedane, njihova prepoved velja le na načelni ravni. Povsem dovoljene so pomoči, ki: (1) imajo socialni značaj in so namenjene posameznim potrošnikom, če so dane brez razlik glede porekla proizvodov, ter pomoči, ki: (2) so dane ob naravnih nesrečah in izjemnih dogodkih. Pogojno so dovoljene: (1) pomoči za pospeševanje ekonomskega razvoja v regijah, kjer je življenjski standard podpovprečen in v katerih je visoka nezaposlenost; (2) pomoči, ki pospešujejo izpeljavo projektov, pomembnih za skupni evropski trg, ali zmanjšujejo resne težave v gospodarstvih članic EU; (3) pomoči, ki olajšajo in pospešujejo razvoj določenih gospodarskih aktivnosti ali določenih gospodarskih območij, vendar ob predpostavki, da pomoči ne vplivajo negativno na trgovanje in skupne interese in se nanašajo na izboljšanje določenih gospodarskih aktivnosti in na regije, ki so pod nacionalnim nivojem razvitosti; (4) pomoči, ki pospešujejo kulturo in ohranjanje dediščine ter ne vplivajo na tržne razmere in konkurenco med državami članicami (Murn, 2002, str. 28). O pogojno dovoljenih pomočeh določa Evropska komisija za vse države članice EU.

V postopku priprave na članstvo v Evropsko unijo je Slovenija prevzela normativno ureditev državnih pomoči v Evropski uniji in s tem posredno tudi evropsko industrijsko politiko. Slovenija prejema pomoč Evropske unije od leta 1992, predvsem v okviru programa Phare. V začetku so bila sredstva EU namenjena predvsem preobrazbi gospodarstva in marsikatero podjetje v Sloveniji je bilo deležno različnih oblik pomoči pri prehodu na tržno ekonomijo. Z doseženim napredkom v tranzicijskem obdobju se je vloga programa Phare spreminjala in usmerjala na nova prednostna področja delovanja in priprave Slovenije na polnopravno članstvo v EU (Slovenija v EU, 2001, str. 66-68).

Državne pomoči, ki so zaželeni, so v Sloveniji zastopane predvsem na področju prestrukturiranja podjetij in zaposlovanja, premalo pa je horizontalnih pomoči, ki jih Slovenija še ni izkoristila. Predvsem sektorske pomoči so v velikem obsegu zastopane na področju delavno intenzivnih

industrijskih panog in jeklarstva. Povečujejo se tudi državne pomoči v kmetijstvu in transportu (Bergant, 2002, str. 31).

3 PROBLEMI TEHNOLOGIJE, GLOBALIZACIJE IN PRESTRUKTURIRANJE PODJETIJ

Vse države in vsa podjetja se srečujejo s pojavom globalizacije in regionalizacije ter s tem s pospešenim vključevanjem podjetij na mednarodne trge. Podjetja se spopadajo z vrsto notranjih problemov in s problemi v poslovnem okolju, predvsem mala podjetja pa teh problemov ne znajo ali ne morejo razrešiti brez pomoči države in njenih podpornih programov.

Ko proučujemo različne programe za pomoč podjetjem pri nastopu na tuje trge, najprej opazimo, da so v Evropski uniji vsi programi zelo ciljno usmerjeni na posamezne ciljne trge, v določenih primerih pa tudi v ciljne sektorje. Tako imajo programe, ki spodbujajo sodelovanje evropskih podjetij v Latinski Ameriki, Mediteranskih državah, Aziji itd. Druga lastnost programov Evropske unije je njihova dolgoročna naravnost oz. kontinuiteta programov in zavedanje vseh vpletenih, da nastop na tujih trgih ni enkratna in tudi ne lahka naloga, ki bi se kazala v hitrem, takojšnjem uspehu. Potrebni so vztrajnost, znanje in dolgoročna strategija tako vlade in njene politike kot tudi posameznih podjetij. Poudariti je potrebno, da obravnavajo v Evropski uniji problem vstopa na tuje trge celostno. Torej ne gre samo za pomoč pri iskanju partnerja in tržnih aktivnosti, ampak je enak, če ne celo večji delež pomoči namenjen spoznavanju trga kot celote (s stališča kulture, religije, običajev, jezika, poslovnega bontona, poslovnega okolje, ipd.) (Rezec, 2002, str. 86).

Na prvi pogled imamo v Sloveniji vpeljane podobne instrumente pospeševanja izvoza oz. mednarodnega sodelovanja podjetij, vendar podrobnejša analiza kaže drugačno sliko. Analiza namreč pokaže, da vso energijo, znanje in proračunska sredstva porabimo za uspešno vključevanje Slovenije in s tem tudi slovenskih podjetij v Evropsko unijo. V zadnjem času je nekaj aktivnosti in pomoči deležno tudi vključevanje slovenskih podjetij na trge nekdanje Jugoslavije. Naše misli in aktivnosti niso usmerjene na morebitne druge zanimive trge. Za to bi najprej potrebovali podrobnejšo celostno preučitev ciljnega trga, kar terja veliko časa in denarja, česar pa večina podjetij nima dovolj, zato se tudi ne spuščajo v takšne raziskave. Poleg tega bi se prav lahko zgodilo, da bi po obsežnem proučevanju tujega trga, v katerega so vložili veliko časa in denarja, na koncu ugotovili, da širjenje na ciljni trg sploh ni primerno. Tudi Marjan Svetličič (1996, str. 80) z Ministrstva za ekonomske odnose in razvoj opozarja, da izključno evropska usmeritev lahko postane ovira v razvoju, saj je Evropa predraga, poleg tega na mnogih področjih tehnološko bistveno zaostaja za ZDA in Japonsko.

3.1 Zahteve za konkuriranje na trgu

Razlogi za prestrukturiranje so predvsem vedno zahtevnejši kupci ter močna konkurenca. Prestrukturiranje pomeni ukinjanje in postavljanje novih oddelkov, zmanjšanje organizacijskih ravni, spremembo hierarhije v teamsko delo, posodobitev tehnologije in podobno s ciljem izboljšanja poslovnega procesa. Največkrat je vzrok prestrukturiranja padec povpraševanja, ker kupci nočejo izdelka, ki je bodisi zastarel bodisi manj vreden.

V prihodnosti bodo imeli v razvitem svetu prednost specializirani izdelki za izbrane ciljne skupine kupcev, ki bodo temeljili na prihodnosti, tehnološki prilagojenosti in bodo vodilni v svoji tržni niši. Za doseg tega bo nujna visoka tehnološka usposobljenost in najmodernejša tehnološka opremljenost, visoka produktivnost in zagotovljene zmogljivosti tudi za pokrivanje mega niš. Visoke tehnologije temeljijo na kapitalu in znanju na operativnem in na upravljalnem področju, glavni poudarek pa je na razvoju produktov. Nove usmeritve zahtevajo novo organizacijo v podjetjih in nova znanja. Za novo organizacijo je značilna predvsem maksimalna učinkovitost celotnega podjetja, čim krajši odzivni čas in kakovostne poprodajne aktivnosti s prilagodljivo proizvodnjo, ki zagotavlja najvišjo kakovost. Poudarek je na povezavi vseh poslovnih funkcij ter na človeškem dejavniku (Smole, 2002, str. 32).

3.2 Učinek enkratnih dogodkov: 11. september 2001

Globalizacija ima kljub velikim pozitivnim tudi negativne strani. Svetovno gospodarstvo še nikoli ni bilo tako povezano kot zdaj in v prihodnosti bo ta povezanost še večja. Prepletenost svetovnega gospodarstva je dosegla stopnjo, ko praktično ni države, na katero ne bi vplivalo dogajanje v drugih državah, zlasti če gre pri tem za ZDA. Proizvodnja se je skozi desetletno obdobje globalizirala, kar je zelo povečalo proizvodne zmogljivosti in intenziteto konkurence zunaj meja posameznih držav. Proizvodi so postali rezultat dela razširjenih mrež, ki se raztezajo po vsem svetu, in ne več samo posameznih organizacij. V zadnjem četrtletju leta 2000 je padec proizvodnje povzročil slabitev gospodarske aktivnosti. Zaradi zmanjšanja domače potrošnje so začela podjetja kopičiti zaloge in se soočati z neizkoriščenimi kapacitetami. Tako so se nekdam bleščeče panoge znašle v krizi (Stojković, 2003, str. 14).

Recesija, ki se je začela kazati v letu 2001, je bila rezultat štirih faktorjev: izredno visokih obrestnih mer v letu 2000, visokih cen nafte (ki so povzročile nižje realne prihodke v energetsko intenzivnih panogah), precenjenosti dolarja ter padca kapitalskega investiranja na finančnih trgih (Janinowski, 2001, str. 61). 11. september 2001 in z njim teroristični napad na New York in Washington je dal še končni zagon recesiji in dodatno oslabil svetovno gospodarstvo. Podjetja so se znašla v finančnih težavah, za katere iščejo vzroke v terorističnih napadih. Politika podjetij se je od doseganja velikih dobičkov kot cilja usmerila k iskanju rešitev za zniževanje stroškov. 11.

september 2001 je postal za večino podjetij odličen izgovor za množična odpuščanja ter krivec za sanacijske posege, pripravljene že pred 11. septembrom (Stojković, 2003, str. 16). Teroristični napad je povzročil, da so se pokazale vse slabosti podjetij, ki so v prvi vrsti posledica slabih poslovnih odločitev menedžmenta v preteklosti.

Vpliv terorističnih napadov na svetovno gospodarstvo je skoraj nemogoče oceniti, lahko pa strnemo gospodarske posledice v pet glavnih učinkov (Mandel, 2001, str. 29):

- Padeč potrošniškega zaupanja, ki ima velik pomen v ameriškem gospodarstvu, vpliva negativno na gospodarsko rast ter zato potiska ZDA v recesijo,
- Prepletenost finančnih trgov v procesu globalizacije otežuje poslovanje na evropskih in azijskih trgih,
- Pričakovanja o nižjih poslovnih dobičkih v podjetjih znižujejo vrednosti delnic ter povzročajo nepredvidljivo obnašanje investitorjev na finančnih trgih,
- Izguba statusa varne in stabilne države ter zniževanje vrednosti dolarja lahko vplivata na padeč deleža tujih investicij v ZDA, ki so v desetletni konjunkturi omogočale poceni financiranje za domače investitorje,
- Poostreni varnostni ukrepi lahko dolgoročno povečajo stroške prevoza in potovanj v turističnem sektorju.

Da bi se podjetja zavarovala pred gospodarsko recesijo, so sprejela določene ukrepe (Symonds, 2001, str. 31):

- Zniževanje stroškov, krčenje proizvodnih programov in opuščanje nedobičkonosnih izdelkov in storitev,
- Odpuščanje delavcev: brezposelnost se pojavlja v letalskem sektorju, avtomobilski industriji in telekomunikacijah,
- Stečaj: za veliko podjetje v finančnih težavah in ob visoki stopnji zadolženosti predstavlja stečaj možnost za pridobitev svežega kapitala in tako ponoven vzpon,
- Združevanja in prevzemi (pomembna je moč večjih firm),
- Stimulacije v privatnem sektorju (avtomobilski sektor se je npr odločil za uvedbo prodaje na obroke z ničelno obrestno mero, da bi omilili padeč potrošnje).

11. september 2001 je povzročil pretres v mednarodni politični-ekonomski ureditvi. Tržno gospodarstvo je vstopilo v obdobje politično-ekonomskih negotovosti in velikih finančnih tveganj. V ospredje stopa potreba po obvladovanju pogubnih vplivov recesije, vojaška varnost države, podpora finančnemu sistemu in kritičnim industrijskim panogam, pomembne postajajo socialne podpore in drugi socialni transferi (Kovač, 2001, str. 7).

Po terorističnem napadu se zdi, da se države vedejo drugače, kot so se vedle pred tem. Brez obotavljanja so sklenile, da bodo z intervencijami v gospodarstvo skušale rešiti podjetja iz finančnih težav, saj je vlada ZDA namenila za ta namen kar 40 milijard dolarjev. ZDA so

sprejele stališče državointervencionističnega pristopa k upravljanju gospodarstva in ne glede na to, kako upravičeno se to zdi po izjemni situaciji 11. septembra 2001, je potrebno bolj pozorno oceniti razmere. Razlogi krize v letih 2001 in 2002 segajo daleč nazaj, saj je svetovno gospodarstvo slabelo že več mesecev pred 11. septembrom. Zato bi morala država vsako krizo, ne glede na njeno razsežnost, najprej podrobno preučiti, šele nato ukrepati.

Tudi Fiat je imel težave že pred septembrom 2001. Postavili so si zelo ambiciozne načrte, da bi zmanjšali dolg od 6,5 milijarde evrov na 3,5 milijarde evrov in povečali operativni dohodek za 30%. V upanju, da bodo dosegli te cilje, jih je presenetil teroristični napad in povzročil dodatno poslabšanje razmer. V tretjem tromesečju leta 2001 je registracija Fiatovih avtomobilov padla za 11%, poleg tega so izgubili del trga v Italiji in Zahodni Evropi. Od septembra 2001 je družba zmanjševala proizvodnjo in se lotila metod nižanja stroškov.

3.3 *Preobrat v poslovanju podjetja*

Podjetja so se morala skozi zgodovino ves čas spreminjati. To pomeni nenehno prilagajanje zahtevam na trgu in kupcem. Velike spremembe v organizaciji, konceptu poslovanja in razvoja tehnologije zahtevajo tudi drugačno obravnavo podjetja. Poslovni sistemi so soočeni z nenehno spreminjajočimi se pogoji poslovanja. Nekdaj temeljna načela poslovanja, ki so bila pogoj za uspeh, danes ne morejo več zagotavljati preživetja podjetja. Podjetje si v današnjem okolju ne more privoščiti, da bi se spreminjalo le takrat, ko se poslovanje slabša, spremembe mora nenehno predvidevati in pričakovati. Tudi velikost podjetja danes ni več merilo za uspeh. Večje kot je podjetje, manj je prilagodljivo in pozorno na podrobnosti.

Spremenila se je tudi zahtevnost izdelkov in storitev, saj postajajo vse kompleksnejši, kakovostnejši in uporabnejši. Življenjska doba izdelka in doba razvijanja sta se skrajšali, zaradi česar ne sme trpeti kakovost izdelka ali storitve. Podjetju je naložena težka naloga, kako v najkrajšem možnem času razviti izdelek in ga lansirati na trg, ne da bi se pri tem zmanjšala kakovost. Tega žal ne zmore vsako podjetje in tako zaide v krizo. Poleg tega kupci postajajo vse večji individualisti, saj ima vsak svoje potrebe in želje, na katere se mora podjetje osredotočiti, zato so najbolj na izgubi podjetja velikoserijske proizvodnje.

Ponavadi obstajo zunanji in notranji vzroki za probleme v podjetju in le redko gre za en vzrok, temveč se vzroki težav prepletajo in kumulativno ustvarjajo pogoje za krizne razmere (Glas, 1993, str. 4). Slatter (1984, str. 20-25) v svojem delu navaja enajst skupin vzrokov za nastanek krizne situacije v podjetju:

- Slab management,
- Nezadostna in neustrezna finančna kontrola,
- Konkurenca,

- Visoka struktura stroškov,
- Spremembe v povpraševanju na trgu,
- Neugodna cenovna gibanja,
- Pomanjkanje tržnih naporov,
- Veliki projekti,
- Nakupi podjetij,
- Finančna politika¹,
- Prehitra rast prodaje².

Ko podjetje zaide v krizo, je za učinkovito reševanje podjetja pomembno, da krizo prepozna in prizna v čim zgodnejšem stadiju, saj je v veliki meri prav od tega odvisna tudi stopnja verjetnosti za uspešno reševanje podjetja. Natančno odkrivanje vzrokov krize in njihova analiza je izredno pomembna faza za pravilno definiranje nadaljnih faz reševanja podjetja iz krizne situacije. S tem je mišljena predvsem pravilna izbira najprimernejših strategij, ki morajo izhajati iz prepoznavanih vzrokov, ter samo uresničevanje teh strategij (Trošt, 1997, str. 2).

Pri tem se postavlja ključno vprašanje, kako podjetje ugotovi, da je v krizni situaciji? Slatter (1984, str. 14) meni, da so za ugotavljanje krizne situacije v podjetju vsekakor najbolj uporabni finančni pokazatelji in predlaga, da bi definirali kot podjetja v krizi vsa tista podjetja, ki izkazujejo v treh ali več preteklih letih padanje dobička pred obdavčenjem. Kot ozdravljena podjetja pa naj bi definirali tista, katerim realni dobiček pred davki narašča v štirih od naslednjih šestih let.

Isti avtor navaja deset najbolj tipičnih simptomov krizne situacije v podjetju, ki kažejo na upadanje uspešnosti njegovega poslovanja, in sicer:

- **Upadanje donosnosti:** ta simptom izkazuje upadanje profita v absolutnem znesku, pri čemer izključimo inflacijo. Priporočljivo je uporabljati profit pred davki ali celo profit iz poslovanja, torej pred upoštevanjem obresti, davkov in rezultata iz izrednega poslovanja;
- **Upadanje obsega prodaje:** ta simptom prikazuje absolutno upadanje prodaje, ki izključuje inflacijo;
- **Naraščanje zadolženosti:** ta simptom izkazuje naraščanje zadolženosti podjetja v primerjavi z lastniškim kapitalom;
- **Padanje likvidnosti:** za spremljanje likvidnosti se največkrat uporabljata dva finančna kazalca in sicer: tekoči koeficient, ki je razmerje med gibljivimi sredstvi v primerjavi s

¹ Obstajajo trije tipi finančnih politik, ki lahko neposredno povzročijo krizo v podjetju: visoko razmerje med dolgovi in lastniškim kapitalom, konservativna finančna politika (pomanjkanje reinvestiranja, visoko izplačilo dividend, visoka likvidnost) in uporaba neustreznih finančnih virov (podjetje mora imeti večjo stopnjo donosnosti od predvidene investicije, kot je plačilo obresti za najeti dolg).

² Gre za proces, kjer prodaja raste hitreje, kot je podjetje sposobno financirati to rast iz notranjega denarnega toka in bančnih posojil. To lahko povzroči slab finančni nadzor.

kratkoročnimi obveznostmi, ter hitri koeficient, ki je razmerje med gibljivimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, v primerjavi s kratkoročnimi obveznostmi. Pogosto uporabljeni pokazatelji so tudi dnevi vezave dobaviteljev, dnevi vezave kupcev in obračanje zalog ali faktorji obračanje dobaviteljev, kupcev in zalog;

- **Restriktivna politika dividend:** podjetje vodi omejevalno politiko pri obračunanju in izplačevanju dividend, saj je podjetje v krizni situaciji prisiljeno zadržati denar za lastno poslovanje ali za poplačilo upnikov;
- **Nesprejemljiva računovodska praksa:** ko je podjetje še v začetnem stadiju kriznega procesa, poskuša management vplivati na računovodstvo podjetja, da prikazuje boljše rezultate od resničnih, oziroma da skuša krizo prikriti kakor dolgo se jo le da. Pojavne oblike so običajno naslednje: zamude pri objavljanju letnih računovodskih poročil, spreminjanje sistema vrednotenja zalog, spreminjanje računovodskih metod, menjavanje revizijskih hiš;
- **Preplah v najvišjem managementu:** z naraščanjem krize lahko vrhnji management postane popolnoma paraliziran in nesposoben za preobrat v poslovanju podjetja;
- **Pospešeno menjavanje managementa;**
- **Upadanje tržnega deleža:** ta simptom je indikator, da podjetje izgublja v primerjavi s konkurenti;
- **Pomanjkanje planiranja:** za mnoga podjetja, ki potrebujejo preobrat, je značilno pomanjkanje oziroma opuščanje strateškega razmišljanja.

Našteti simptomi žal ne morejo vselej pravočasno opozoriti na krizo v podjetju, ker gre pogosto za prikrito krizo. Velikokrat so zelo problematična tako podjetja, ki že dlje časa stagnirajo, kakor tudi hitro rastoča podjetja.

Procesa prenove poslovanja bi se morala lotiti predvsem (Pučko, 1998, str. 129):

- **Podjetja, ki so v krizi:** ker je podjetje že v hudih težavah, dejansko nima druge izbire. Razlogi so v nekonkurenčnosti izdelkov ali storitev podjetja in nezmožnosti zniževanja stroškov;
- **Podjetja, ki so v predkriznem stanju:** podjetje še ni v hudih težavah, a so slabe napovedi za prihodnje poslovanje. Pomembno je, da podjetje prenovi poslovanje, še predno zaide v hude težave;
- **Podjetja, ki so med najuspešnejšimi:** podjetje je zelo ambiciozno in s prenovo pridobi dodatne konkurenčne prednosti.

Za uspešen proces prenove mora biti te-ta temeljito organiziran in predviden. Pomembno je, da tudi zaposlene z ustrežno komunikacijo in vodenjem prepričamo v prenovo poslovanja. Vsaka prenova namreč pomeni nekaj novega in nepoznanega, kar pa pri večini ljudi sproži negativno reakcijo.

Najpogosteje uporabljene strategije za reševanje podjetja v krizi so (Slatter, 1984, str. 78):

- Zamenjava menedžmenta,
- Močna centralna finančna kontrola,
- Organizacijske spremembe in decentralizacija,
- Preusmeritev na področju produktov in trgov,
- Izboljšave marketinga,
- Rast na osnovi nakupov podjetij,
- Zmanjšanje sredstev oziroma dezinvestiranje,
- Zmanjšanje stroškov,
- Prestrukturiranje dolgov in ostale finančne strategije,
- Investiranje.

3.4 Avtomobilska industrija

Avtomobilska industrija je industrija s stoletno tradicijo, z izredno ekonomsko močjo, vplivom in sposobnostjo prilagajanja. Nase veže ogromne materialne, znanstvene, razvojne, energetske, storitvene in človeške vire. S svojimi zahtevami odločilno vpliva na organizacije in sisteme z drugih področij, kot so elektronska industrija, naftna industrija, industrija sestavnih delov, različne znanstvene in raziskovalne institucije itd.

Spremembe v svetovnem gospodarstvu in globalizacija trgov predstavljajo nove izzive za mednarodna podjetja, hkrati postavljajo to panogo pred novo preizkušnjo. Zaradi spremenjenih tržnih okoliščin postaja izdelava avtomobilov vedno težji in bolj zapleten posel. Veliki razvojno raziskovalni stroški silijo podjetja, da iščejo nove oblike rasti. Kot posledica tega se je v devetdesetih letih v avtomobilski industriji sprožil val združevanj in prevzemov, ki so odgovor avtomobilskih proizvajalcev na ostrejšo konkurenco v panogi. V avtomobilski industriji se je število proizvajalcev v zadnjih tridesetih letih zmanjšalo za več kot polovico, kar gre pripisati predvsem mednarodnim združitvam. Sedanji tržni položaj in konkurenca napovedujeta, da se bo ta trend verjetno še nadaljeval. Dolgoročno se bo zmanjšalo število avtomobilskih proizvajalcev na le nekaj, ki bodo obvladovali svetovni trg (Stegovec, 2001, str. 13).

Glavna vzroka nastalih strukturnih sprememb in združevanj med avtomobilskimi proizvajalci sta dva. Prvi je **tehnološko področje**, kjer visoki fiksni stroški razvoja in proizvodnje vozil narekujejo ustvarjanje dobičkov s proizvodnjo velikih serij in s tem doseganje ekonomij obsega. V prihodnosti bodo najbolj donosni tisti proizvajalci, ki bodo uspeli zadovoljiti kupčeve potrebe po individualnosti, toda na podlagi enega osnovnega koncepta.³ Drugi razlog je vztrajno manjšanje dobičkov in **večanje presežnih kapacitet** v avtomobilski industriji. Avtomobilski proizvajalci bi namreč lahko izdelali za tretjino več avtomobilov, kot jih izdelajo danes.

Donosnost v tej panogi je nižja od povprečne, saj je avtomobilska industrija kapitalno zelo intenzivna panoga (Stegovec, 2001, str. 15).

Do združevanj bi lahko prišlo že pred časom, če vlade držav ne bi štitele domačih avtomobilskih proizvajalcev, kar so utemeljevale z varovanjem svojih nacionalnih interesov. Evropa se je dolgo štivila pred uvozom japonskih avtomobilov z raznimi kvotami in carinskimi tarifami. Italija je hotela prikriti presežne kapacitete Fiata s pomočjo državnih spodbud potrošnikom za nakup novega avtomobila. Preteklost so tudi časi, ko je bil celoten avtomobil narejen v eni državi. Le nacionalna identiteta določene blagovne znamke je še bistvena vrednost. Uspešnost avtomobilskih proizvajalcev in njihovih prihodnjih povezovanj bo v sposobnosti, znebiti se nacionalizma v proizvodnji avtomobilov, hkrati pa ohraniti nacionalno identiteto avtomobilskega proizvajalca.

4 PRIMER FIAT

Italijanski Fiat Auto je avtomobilsko podjetje z dolgo, več kot stoletno tradicijo. Pod svojo streho združuje poleg matičnega Fiata še precej nekdanjih samostojnih italijanskih avtomobilskih znamk, kot so Ferrari, Maserati, Alfa Romeo in Lancia. Podjetniški klan Agnellijev danes šteje več sto podjetij v Fiatovem holdingu: zavarovalnice, trgovine, časopise, tovarne avtomobilov in traktorjev, ladje in drugo. V njihovi lasti je tudi eden najbolj uspešnih nogometnih klubov Juventus.

Vso svojo stoletno zgodovino je Fiat preživel v nekakšni simbiozi z italijansko državo. Ko je šla država v vojne, so Agnellijevi izdelovali vse, kar so vladarji hoteli. Ko je Italija z ameriško pomočjo in denarjem doživljala gospodarski čudež, je Fiat napolnil deželo s cenenimi malimi avtomobili in vzcvetel. Kadar izdelki v mirnih časih niso šli v promet, je država prevzela delavce na svoja pleča, jim dajala zmanjšane plače in bolj ali manj uspešno skrbela za mir (Hočevar, 2002b, str. 28).

Fiat torej velja za simbol in steber poveljne industrijske Italije, ki daje delo številnim prebivalcem, kljub temu, da je za njim veliko vzponov in padcev. V najboljših časih je veljal za zatočišče stabilnosti v deželi nestabilnosti. V njem so bile namreč plače večje, socialne storitve boljše in delovna mesta varnejša. V zadnjih letih pa se je vse to počasi zrušilo. V nadaljevanju se bomo najprej kratko dotaknili zgodovine Fiata ter kronologije problemov, nato pa poskušali najti vzroke za tako veliko krizo, v kateri se je znašel Fiat.

³ S tem je mišljeno zmanjševanje števila platform za povečanje obsega, različic in števila izdelkov na eno platformo in s tem razpršitev R&R stroškov na večji obseg proizvodnje.

4.1 *Zgodovinski začetki Fiata*

Zgodovina Fiata sega v 19. stoletje, ko je Giovanni Agnelli, Giannijev ded, 1. julija 1899 v Torinu ustanovil podjetje, ki je začelo izdelovati motorne kočije brez konjske vprege, imenovano Fabbrica Italiana di Automobili Torino, pozneje skrajšano v ime Fiat. Že leto po ustanovitvi so izdelali prvih 24 vozil. Podjetje je kmalu zaposlovalo 50 delavcev, prva svetovna vojna pa je pomenila bliskovit uspeh. Prihajala so naročila za vojaške namene, naredili so svoj prvi letalski motor, ki je premogel 50 konjskih moči. Obseg proizvodnje je leta 1924 znašal že štiri tisoč vozil na leto z več kot tisoč zaposlenimi, že naslednje leto je število zaposlenih naraslo na 10 tisoč. Med obema vojnama je podjetje raslo, kupili so tudi torinski častnik La Stampa. Druga svetovna vojna in Mussolinijeva diktatura sta prinesli nova vojaška naročila in Fiat se je še vedno vzpenjal. Nekaj deset let po koncu vojne, natančneje leta 1966, je na prestol stopil Gianni Agnelli, potem ko je Fiat nekaj let upravljal bankir Valetta. Leta 1969 mu je uspelo pod Fiatovo okrilje pripeljati nekdanje zelo uspešno Lancio in tudi del Ferrarija in dobiti možnost za pridobitev preostanka. V tistih časih so si z modeloma fiat 500 in 600 zagotovili velik delež domačega trga, saj je njihova prodaja predstavljala pet odstotkov italijanskega BDP. Z dobičkom po dve milijardi dolarjev na leto so bili sila, ki se je lahko tako kot nekdanje srednjeveške mestne države postavljala po robu celo Rimu (Bertoncelj, 2003). Gianni je od takrat pa vse do smrti, 24.1.2003, vodil Fiat, ki je iz najuspešnejšega italijanskega podjetja v zadnjih letih postalo najbolj zadolženo podjetje v Italiji z nič kaj gotovo prihodnostjo.

4.2 *Kronologija problemov*

Kronologija problemov Fiata sega daleč v zgodovino, saj se je že v poznih 1960-ih italijanski ekonomski čudež začel lomiti. Pritisk socialnih in industrijskih napetosti je ogrozil Fiatov obstoj in razvoj. Po obdobju dobička in povojnega razcveta so leta 1973 imeli prvo izgubo. Takrat to niti ni bilo tako presenetljivo, saj je bilo to obdobje stavk, terorističnih napadov in hude naftne krize. Leta 1975 je Gianni sklenil dogovor o povezanosti plač z inflacijo, da bi odvrnil nemir delavcev. Italijanski ekonomisti in industrialci so menili, da je bila ta poteza katastrofalna za že tako krhko italijansko gospodarstvo. Plače so se zvišale in povzročile inflacijsko spiralo. Fiat je bil po tem tarča terorističnih skupin, ki so se pojavljale sredi 1970-ih let. 27 Fiatovih menedžerjev je bilo poškodovanih in štirje ubiti v terorističnih napadih. Tovarne so bile zažgane in stroji uničeni. V Italiji je vladal kaos, hiperinflacija in politični nemiri. Proizvodnja je bila zelo prizadeta in Gianni Agnelli se je bil prvič po letu 1945 prisiljen odreči plačilu dividend. Ko je OPEC zvišal ceno nafte, je Agnelli izbral pogubno strategijo: znižati je hotel Fiatovo odvisnost od avtomobilov. Namesto tega se je osredotočil na javni transport, predvsem na avtobuse in vlake. To napačno odločitev je ponovil še enkrat kasneje, ko je leta 1980 zopet zanemaril proizvodnjo avtomobilov na račun telekomunikacij in farmacevtike. Mnogo kapitala, ki ga je za

to potreboval, je odvzel Fiatu. Tri leta kasneje, leta 1978, so kljub zgražanju domačih in tujih institucij prodali deset odstotkov kapitala Libiji oziroma Moamerju Gadafiju.

Po letih nereda in nemirov so Agnellijevi končno sprejeli nekatere trdne odločitve in v sredini 1980-ih na oblast postavili profesionalna menedžerja: Umberta Agnellija in Cesareja Romitija. Pod njunim vodstvom je Fiat znova zaživel in posloval z dobičkom. Bili so celo tako uspešni, da so poplačali vse dolgove do banke. V letih 1980 - 1985 so se začela prva večja odpuščanja, saj so odpustili kar 100.000 zaposlenih. Mnoge od njih so sumili vpletenosti v teroristične napade. Leta 1986 so od vlade odkupili Alfa Romeo ter postali, skupaj s Volkswagnom, največji proizvajalec avtomobilov v Evropi. Kasneje so Agnellijevi odkupili delež Libijcev, s čimer so povečali svoj lastniški vpliv. Začeli so širiti proizvodnjo in ostale gospodarske dejavnosti v Brazilijo, Argentino, Turčijo, na Poljsko. Prav ta širitev, ki je dvorezen meč, je imela kasneje negativen vpliv, saj so se gospodarske krize, ki so se vrstile v teh državah, poznale tudi v poslovanju Fiata. Kljub temu je imel Fiat v Evropi še leta 1988 14-odstotni tržni delež, ki ga je uvrščal v sam evropski vrh, takoj za Volkswagnom. Največ zasluge za to sta imela modela Fiat Uno in za njim Fiat Punto, ki je bil krajši čas celo najbolje prodajani avtomobil v EU. Takih rezultatov nista dosegala Lancia in Alfa Romeo.

V času avtomobilskega prestrukturiranja, ko so se vsi proizvajalci avtomobilov začeli združevati, se je Fiat ukvarjal z drugimi stvarmi in ni sledil trendu. Če bi se takrat združil z BMW-jem, Fordom, Volkswagnom ali Daimler-Benzom, bi lahko postal del velikanske globalne konkurence. Leta 2000 je bilo najbolje kar je še lahko naredil, da je prodal 20 odstotkov kapitala Fiat Auta General Motorsu. Ta poteza se je mnogim zdela prenagljava in za takratno stanje Fiat Auta še nepotrebna. Nekaj časa se je zdelo, da je Fiat s tem ohranil avtonomijo, hkrati pa si zagotovil ekonomsko preživetje, vendar se je že ob koncu naslednjega leta izkazalo, da gredo številke le na slabše. Svetla izjema je bila Alfa Romeo. Takrat je nepreklicno odstopil direktor Fiat Auta Roberto Testore, spomladi leta 2002 pa še šef koncerna Paolo Cantarella. Fiat je nato tretjino kapitala Ferrarija prodal Mediobanci in najel za tri milijarde eurov svežih posojil, ki se bodo, če jih ne bo zmožni vrniti, spremenila v lastniške deleže upnikov. Najprej so predvidevali odpuščanje delavcev in zaprtje tovarn drugod po svetu, največ v Argentini, nikakor pa ne v Italiji, saj so tam težave s presežkom delavcev vedno reševali tako, da so jih začasno preselili na seznam in v breme socialnega zavarovanja, ko pa je kriza minila, so se vrnili v tovarne. Vendar se je izkazalo, da je kriza le prehuda in nikakor ne le začasna, zato so morali tudi v Italiji odpustiti 8100 delavcev, za vedno zapreti tovarni v Palermu in Milanu ter začasno zapreti tovarno v Torinu.

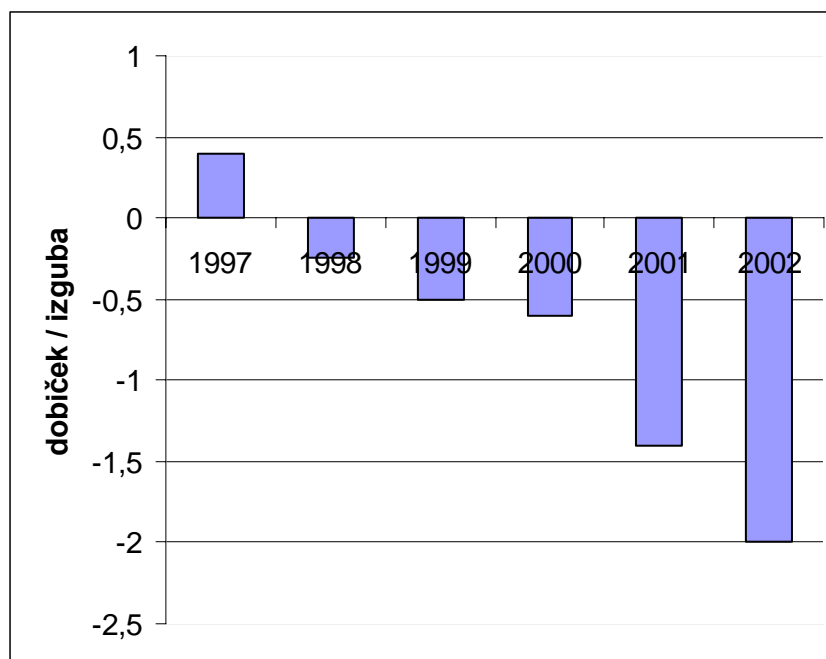
Tabela 1: Zaposleni v družbi Fiat leta 1998

| | | | | | |
|-----------------------------|---------------|--|---------------------------|--------------|---------------|
| Italija | 132700 | | Brazilija | 26530 | |
| Poljska | 14220 | | Združene države Amerike | 5200 | |
| Francija | 7830 | | Argentina | 4400 | |
| Nemčija | 7130 | | Mexico | 1450 | |
| Španija | 6020 | | Kanada | 740 | |
| Velika Britanija | 4800 | | Avstralija | 730 | |
| Belgija | 3700 | | Venezuela | 660 | |
| ostali | 3300 | | Azija | 570 | |
| ostala Evropa skupaj | 47000 | | Afrika | 390 | |
| | | | ostali | 130 | |
| | | | ostali svet skupaj | 40800 | |
| vse skupaj | | | | | 220500 |

Vir: Fiat Facts & Figures, junij 1999.

Odpuščanja so najhujši udarec za Palermo in okolico, saj je Fiat v tistem delu Sicilije edina prava industrija, kjer od dela v tovarni živi veliko družin. Škodo bo utrpelo še mnogo drugih, ki so bili povezani s tovarno z izdelovanjem delov ali z obrobnimi servisnimi dejavnostmi. Veliko je tudi takšnih ljudi, ki sodelujejo kot dobavitelji ali zaposleni pri preskrbi in prehrani v Fiatu. V znak ogorčenosti in neodobravanja ukrepov vlade in družine Agnelli so novembra 2002 zaposleni Fiata in vsi kovinarji v državi izvajali proteste in zapore po vsej Italiji.

Slika 1: Čisti prihodek (dobiček ali izguba) Fiat Auta v milijardah dolarjev v letih 1997 - 2002



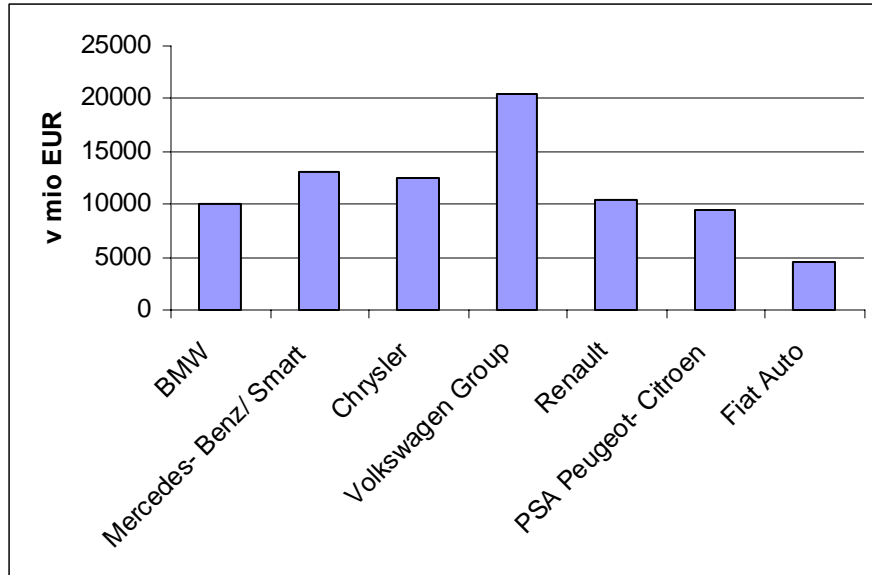
Vir: Deutsche Bank, BusinessWeek, 23.12.2002.

4.3 Vzroki za težave

Dogajanje okoli Fiata je vsekakor večplastno, zato je razlogov za nastanek in poglobitev krize več. Fiat je od nekdaj imel državno podporo. Iz tega se je razvila prevelika navezanost na državo in zanašanje na državno pomoč. Pred desetletji je imel monopol na italijanskem trgu, saj je vlada uvajala omejene kvote uvoza drugih znamk avtomobilov in tako zelo ovirala uvoz japonskih znamk avtomobilov, poleg tega je z raznimi akcijami privabljala kupce k nakupu Fiatovih avtomobilov. Agnelli je pokupil še preostale italijanske znamke: Lancia, Alfa Romeo, Ferrarija in Maseratija. Italija je postala dežela Fiatov - sedem od desetih avtomobilov so bili Fiati. Agnellijevi so dosegali velike dobičke, vendar njihovi avtomobili niso bili kvalitetni in zanesljivi, kar je privedlo celo do izločitve z ameriškega trga. Kljub izdatni državni pomoči in najrazličnejšim subvencijam je danes tržni delež Fiatovih avtomobilov manj kot deset odstotkov. Italija je kot članica EU morala sprostiti uvoz tujih avtomobilov, ki so bili kvalitetnejši in tehnično bolj izpopolnjeni, kar je še dodaten razlog za padec prodaje Fiatovih avtomobilov.

Globalizacija se je dotaknila tudi avtomobilske industrije, kjer je leta 1990 Fiat Auto razvojno obstal na mestu. Medtem ko je vsa svetovna avtomobilska industrija pospešeno vlagala sredstva v raziskave in razvoj, je Fiat porabljal denar za druge posle, ni pa vlagal dovolj v razvoj. Veliko več so se v zadnjem času ukvarjali s ostalimi dejavnostmi, npr. zavarovalništvom, od avtomobilov pa le še z najbolj priljubljenima Ferrarijem in Maseratijem. Z razvojem se že dolgo časa niso preveč ukvarjali, morda celo od takrat, ko je pred skoraj desetletjem operativno prenehal odločati zdaj že pokojni Gianni in so na čelu ostali samo še upravljalci brez vizije. Fiat je od leta 1995 do 2001 za raziskave in razvoj porabil samo 4,5 milijard dolarjev. Njegovi tekmeci, kot sta Renault in Mercedes so porabili kar več kot dvakrat toliko, medtem ko je Volkswagen investiral celo več kot 20 milijard dolarjev (Special report Fiat after Gianni Agnelli, 2003, str. 67). Rezultat tega so bile serije pomankljivosti v Fiatovih proizvodnih linijah. Podjetje je bilo 18 mesecev popolnoma brez novega modela, kar si v časih tako hude konkurence ne bi smel privoščiti.

Slika 2: Vlaganja v raziskave in razvoj med leti 1995 - 2001

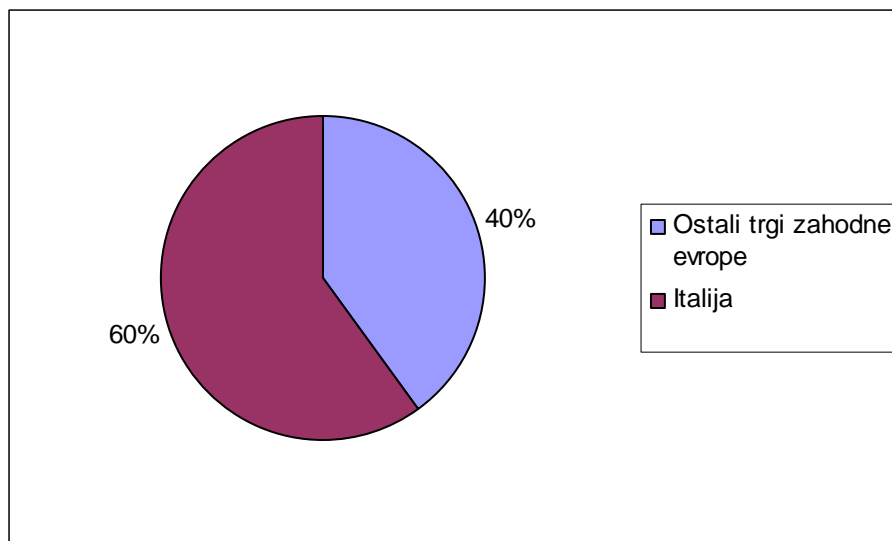


Vir: Bernstein Research, The Wall Street Journal Europe, 12.6.2002.

Fiat je v bližnji preteklosti neuspešno nastopil z nekaterimi modeli, nekatere je povozil čas in bi jih bilo treba zamenjati. Najprej so ga polomili z malim avtomobilom za množično potrošnjo, saj Seicento nikakor ni bil svetovna uspešnica, kakor so pričakovali. Nazadnje je spodletelo še z avtomobilom nižjega srednjega razreda, kajti novi Stylo je predrag, da bi se lahko prebil in premagoval nasprotnike. Poleg tega tudi po videzu ne pritegne kupca, saj je podoben mnogim avtomobilom na trgu. Fiat je v Stylo dodajal nepotrebne dodatke, ki niso uporabni, pač pa le zvišujejo ceno avtomobila (senzorje za dež, sedeže, ki shranijo voznikove nastavitve ter senzorje za radarsko kontrolo). Lancia se čedalje teže tepe za kupce višjega cenovnega razreda, Alfa Romeo pa z dražjimi in bolj športnimi avtomobili tudi zamuja s prodorom na ameriški trg in po številu vozil ne more nadomestiti slabih rezultatov Fiata. Pravzaprav sta njihov uspeh pomenila dva najpomembnejša avtomobila: Fiat Uno v 80-ih in Fiat Punto v 90-ih. Poleg tega, da je bil Fiat preveč odvisen od samo enega modela, tudi nima avtomobilov za konkuriranje v visokem razredu. Preveč je odvisen od majhnih, nizkoprofitnih avtomobilov, s katerimi zasluži premalo, da bi lahko pokril vse stroške.

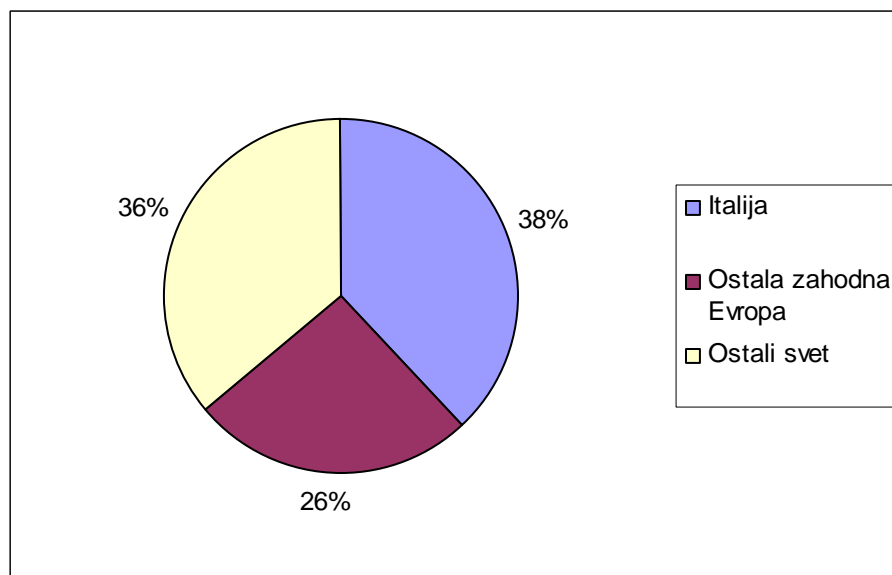
Naslednja napaka Fiata je v tem, da preveč prisega na evropski, še posebej pa na italjanski trg. To je bilo jasno vidno takrat, ko se je začel manjšati evropski trg in se je kriza zelo hitro preselila v Torino, nato pa je z usihanjem domačega, italjanskega trga podjetje zašlo v krizo. Iz spodnje slike je razvidno, da kar 60% celotne zahodno evropske prodaje predstavlja prodaja na domačem trgu.

Slika 3: Prodaja Fiatovih avtomobilov v zahodni Evropi v letu 2001



Vir: Fiat SpA, The Wall Street Journal Europe, 3.6.2002.

Slika 4: Prodaja Fiatovih avtomobilov v svetu v letu 1998



Vir: Fiat Group Employees magazine, julij 1999.

Pomembno vlogo pri težavah Fiata ima tudi negotovost avtomobilskega trga, kar se jasno vidi v primeru terorističnega napada 11. septembra 2001, ki je povzročil svetovni zastoj. Že takrat je bilo pričakovati, da avtomobilska prodaja ne bo več tako cvetoča, kot je bila v letih 1999 in 2000.

Čeprav so statistiki ugotovili, da je v sredini leta 2002 avtomobilski trg v Italiji zopet oživel, saj je prodaja v celoti poskočila za več kot 3%, Fiata ni bilo med uspešnimi podjetji. Nasprotno, prodaja je avgusta padla za 10%, septembra pa za 12%. Verjetno leži vzrok za to v kupcih

avtomobilov, saj kaže, da so spremenili svoj okus in se navdušili za tuje avtomobile kot so BMW, Peugeot in Mercedes, katerih prodaja se je povečala (Miller, 2002).

4.4 Načrt preobrata in dileme državne pomoči

Slabi rezultati so družbo Fiat prisilili v reorganizacijo že leta 1991. Program je obsegal odpustitev šest tisoč delavcev, zamenjavo generalnega direktorja (Roberta Testoreja je zamenjal Giancarlo Boschetti), zaprtje ali skrčenje proizvodnje v 18 tovarnah, ter izdaja novih delnic in obveznic, s čimer nameravajo pokriti stroške odpuščanja delavcev (Plešnar, 2001). Pod vodstvom Giancarla Boschettija naj bi Fiat Auto deloval kot krovna družba s štirimi različnimi oddelki: Fiat Lancia, Alfa Romeo, Mednarodni razvoj in Servisna dejavnost (Hočever, 2001, str. 28). Kljub izkušnjam novega direktorja, ki je že pri Ivecu uspešno izvedel temeljite spremembe in ga pripeljal iz krize, prestrukturiranje v Fiatu do sedaj še ni dalo pravih rezultatov, kriza se je celo še poglobila. Fiat je v želji po rešitvi krize prodal različne ne-avtomobilske delavnosti, deloma pa tudi najbolj prestižnega Ferrarija.

Fiat ima na voljo več načrtov za rešitev krize:

- Prva možnost je, da bi z zneskom od prodaje zelo dobro stoječih hčerinskih družb Fidis, zavarovalnice Fiat Toro in aeronavtika Fiat Avio, ki znaša 7 milijard evrov, poplačali dolg do upnikov. S tem bi bil sicer njegov dolg v celoti poplačan, vendar to ne bi bila rešitev. Fiat mora narediti nov industrijski plan, sicer sta vsak denarni pritok ali pomoč nesmiselna. Momentalno bi jim denarni vložek sicer pomagal, ampak dolgoročno bi kriza ostala. Fiat Auto bi še vedno posloval z izgubo, le da ne bi imeli nobene družbe več, katera bi to izgubo pokrivala.
- Fiat se lahko odpove izdelovanju avtomobilov in proda še ostalih 80% GM. To možnost je dal GM Fiatu v boljših časih, ko še ni kazalo, v kakšno krizo bo podjetje zašlo. Zdaj, ko je Fiat v takšni krizi, se GM zaveda kakšno napako je naredil, saj mu bo Fiat pobral ves denar, ki ga potrebuje za stavkajoče delavce in za investiranje v nove modele. GM je dejansko veliko izgubil s tem, ko je kupil 20% delež Fiata, saj je bila leta 2000 Fiatova delnica vredna veliko več, kot je vredna danes. Možno je, da bo GM razrešen obveznosti do nakupa preostalih 80% Fiata, zaradi nastale situacije, lahko pa, da bo moral Fiat celo odkupiti tistih 20%, ki so v lasti GM, po ceni, ki jo je leta 2000 plačal GM za delnico (Cox, Monnelly in Rathbone, 2003). S prodajo preostalega deleža GM se družina Agnelli, vsaj dokler je bil še Gianni živ, ni strinjala. Temu je bolj naklonjen Umberto Agnelli, ki se mu obeta naslov predsednika Fiata, saj se bolj kot za avtomobile zavzema za krepitev zavarovalniškega in energetskega dela imperija Fiat. Delavci so se že vdali v usodo in niso nič več proti prevzemu, saj je za njih to vsekakor bolje, kot da ostanejo brez dela.
- Kljub temu, da je država najprej dolgo časa samo opazovala Fiat, kako drsi vedno globlje v finančne težave, se je naposled v sredini leta 2002 le odločila, da je čas, da se vmeša. Fiat je

le najpomembnejša privatna družba v Italiji, katere kriza ne zadeva le delničarjev, ampak je del celotnega italijanskega gospodarstva. Vendar je italijanska vladna sposobnost vprašljiva. Berlusconijeva uprava se je namreč že konec leta 2002 spopadala s proračunskim primankljajem, problem predstavljajo tudi stroga pravila EU o državni pomoči privatnim podjetjem. Evropska komisija je italijansko vlado opozorila, da ne sme kršiti pravil EU, v kolikor namerava pomagati avtomobilskemu proizvajalcu Fiatu. Po mnogih pogovorih in srečanjih med Berlusconijevo vlado in vodstvom Fiata so prišli do sklepa, da bi morali razdeliti celotno družbo Fiat na dva dela: Fiat Auto in ostale družbe. Smisel tega naj bi bil v tem, da bi vsak del zaživel po svoje, saj so zaradi krize avtomobilskega dela Fiata, okužene tudi ostale družbe. Vlada je zaenkrat sklenila zgolj posredovati med podjetjem in sindikati, finančne pomoči pa še ni ponudila. Sam Berlusconi je bil sicer zelo naklonjen finančni pomoči Fiatu, da bi preprečili povečano brezposelnost, vendar pa so se temu pritožile banke upnice, Evropska komisija in General Motors. Pojavljajo se govorice, da želi s tem le izboljšati ljudski imidž, kar ima veliko političnih prednosti. Poleg tega naj bi se tako močno zavzemal za brezposelne delavce na Siciliji zato, ker lahko od njih pričakuje podporo na naslednjih volitvah.

V sredini leta 2002 se je vodstvo Fiata dogovorilo z bankami upnicami, da bodo morali spremeniti 3 milijarde evrov posojila v navadne delnice Fiata, če Fiatu ne bi uspelo vrniti dolga v denarju. Te delnice bodo dobile banke upnice po ceni, ki se bo gibala nekje med 15,50 evrov in povprečno ceno delnic Fiata iz treh mesecev pred datumom vračila dolga. Triletno posojilo si delijo banke: Italy's Capitalia, IntesaBci, Sanpaolo IMI in UniCredito. Če bi se to uresničilo, bi imele banke v lasti 30% družbe Fiat (Galloni, 2002).

Družbo Fiat Avto so konec leta 2002 sicer dokapitalizirali z 2,5 milijarde evrov, tako da so znotraj Fiata odpisali vse dolgove, vendar ekonomisti opozarjajo, da je bila dokapitalizacija zgolj navidezna, saj je šlo le za prelivanje denarja in ne za svež kapital. Ta dokapitalizacija je bila nujna, saj italijanski zakoni zahtevajo, da se dokapitalizira vsako podjetje, ki na borzi izgubi več kot tretjino svoje vrednosti (Hočevar, 2002, str. 28).

V zadnjem stoletju so Agnellijevi nenehno uživali številne privilegije, saj so bili srce italijanske industrije in največji zasebni delodajalec. Kadar jim je šlo slabo, to pa se je zgodilo velikokrat, zlasti v zadnjih desetletjih, jih je država podprla, poskrbela za začasno odpuščene delavce in za prodajne spodbude. Vsi italijanski davkopllačevalci so občasno prispevali za plače delavcev Fiata na prisilnem dopustu. Vsi so tudi množično kupovali Fiatove avtomobile s popustom, ki ga je krila država, torej spet davkopllačevalci. Agnellijevi so se res preveč zanašali na državo. Ukvarjali so se z nešteti stvarmi, za avtomobile jim je bilo bolj malo mar, saj so računali, da bo država priskočila na pomoč če se kaj zalomi. Vendar se je država tokrat odzvala zelo pozno. Res jim je tudi tokrat ponudila prodajne spodbude in socialno pomoč, vendar je hkrati zahtevala tudi njegovo popolno preoblikovanje. Če pogledamo velikost Fiata in njegov pomen za Italijo ni bilo

dvoma da jim država do določene mere ne bi pomagala. Poleg tega se kriza Fiata dotika nacionalnega ponosa. Vendar je po drugi strani vsakršna pomoč nepravilna do davkoplačevalcev in do bolj sposobnih managerjev, ki prav tako potrebujejo pomoč. Če namreč nekdo pričakuje, da bo dobil pomoč če se mu bo kaj zalomilo, se ne bo dosti potrudil in ne bo toliko vlagal, kot bi sicer.

4.5 Fiat po Giannijski smrti

Kljub nasprotnemu pričakovanju Umberto Agnelli danes nadaljuje bratovo strategijo 'ne prodati avtomobilskega dela Fiata General Motorsu'. Prepričati ga ne morejo niti katastrofalni poslovni rezultati, saj je Fiat letos zabeležil absolutni rekord v izgubi, ki znaša 4,26 milijarde evrov. Vodstvo Fiata še vedno upa, da bo avtomobilski del Fiata v prihodnjih mesecih postal bolj donosen, a za doseg tega bi spet potrebovali finančno pomoč treh milijard evrov. Vse kaže, da se tudi po Giannijski smrti v Fiatu ne bo nič spremenilo, saj tudi Umberta zaenkrat ne zanima prodaja deleža GM. Sicer naj bi se sodelovanje dveh partnerjev nadaljevalo, a samo pri projektih, ki ne bodo izključevali samostojnosti Fiata.

Kljub velikim težavam skupine Fiat in vse glasnejših kritik, da nimajo modelov za naslednje obdobje, so Italijani v aprilu 2003 pripeljali na 73. ženevski salon največ svetovnih novosti. Najmanjši med novostmi je bil Fiat Gingo, ki je že na začetku svojega obstoja na trgu naletel na težave. Ime Gingo naj bi bilo namreč preveč podobno njegovemu tekmecu v istem razredu Twingu, zato je Renault zagrozil Fiatu s tožbo, če imena ne bo spremenil. Fiat je zato kljub že natisnjenim prospektom in reklamnim materialom moral spremeniti ime v Panda, saj je avto dejansko naslednik legendarne Pande, ki se je na trgu obdržala več kot dve desetletji. Naslednja novost je Fiat Idea, ki je enoprostorska izvedba Punta, z zelo praktično notranjostjo. Kot zadnjega so predstavili Fiat Marrakech, pri katerem gre za inovativni koncept majhnega buggija, nekakšne Fiatove ideje avtomobila za na plažo. Pri tem je poudarek predvsem na ideji, saj je zelo malo verjetnosti, da bo ta koncept kadar koli prišel v serijsko proizvodnjo. Novosti so predstavili tudi pri ostalih dveh znamkah, in sicer tretjo generacijo Lancie Ypsilon in Alfo GT coupe (Priloga 1).

Za rešitev Fiat Auto se poteguje veliko ljudi (Emilio Gnutti, Roberto Colaninno, Silvio Berlusconi) in izpostavili so že nekakšen plan preobrata:

- Glede na to, da Fiat Auto nima velikih avtomobilov za konkuriranje so se v Fiatu odločili, da bodo temu posvetili Lancio in jo spremenili v visoko cenjeno znamko velikih avtomobilov, ki naj bi prinašala večjo donosnost kot katerikoli drug Fiatov proizvod. Radi bi ustvarili Lancio kot simbol sodobnosti in luksuza.

- V prihodnje nameravajo s pomočjo GM-a izboljšati design športnih avtomobilov Alfa Romeo. Z njegovo njegovo mrežo distribucije upajo, da jim bo ponovno uspelo priti na ameriški trg do leta 2007.
- Po predlogu industrijskega ministra Antonia Marzana bodo Fiatove avtomobile oglaševali kot zelo nizko onesnaževalne (okoljevarstvene) in kupcem ponudili celo nekakšen popust, v kolikor bodo prodali svoj star avtomobil in ga zamenjali za novega Fiata.
- Več sredstev bodo vlagali v marketing.

Fiatov plan preobrata za obdobje 2003 – 2006 vključuje:

- **Investicije:**
9,1 milijarde evrov v nove proizvode
7,9 milijarde evrov v raziskave in razvoj
0,7 milijarde evrov v prodajalno mrežo.
- **Znižanje stroškov:**
3,1 milijarde evrov do leta 2006 z zaprtjem 12.000 delovnih mest, predvsem zunaj Italije in zaprtjem dvanajstih (od 138) tovarn po svetu.
- **Povečanje kapitala** za 1,8 milijarde evrov
- **Dvigniti tržni delež Fiat Auta v Italiji** od 30,2% v letu 2002 na 32,4% v letu 2006
- **Dvigniti tržni delež Fiat Auta v Evropi** (brez Italije) od 4,0% v letu 2002 na 4,1% v letu 2006

Vir: Fiat Unveils New Recovery plan, The Wall Street Journal Europe, 27-29.6.2003.

Poznavalci pravijo, da je ta plan malo nerealen, sploh pa ni povsem jasno, kje bo Fiat dobil ta denar, poleg tega, da mora še 3 milijarde evrov posojila vrniti bankam.

Fiat je pri preobratu v poslovanju podjetja zadostil mnogim najpogosteje uporabljenim strategijam za reševanje podjetja v krizi po Slatterju (omenjenimi pod točko 1.3). Najprej so z odpustitvijo presežnih delavcev in z zaprtjem nekaterih obratov v Italiji in po svetu zmanjšali stroške in sredstva. Nato so se zamenjali vodilni ljudje menedžmenta (nekateri tudi po naključju, zaradi smrti Giannija Agnellija) in izvedli pomembne organizacijske spremembe. Fiat Auto naj bi deloval kot krovna družba s štirimi različnimi oddelki: Fiat Lancia, Alfa Romeo, Mednarodni razvoj in Servisna dejavnost. Preusmeritev na področju produktov so izvedli tako, da so vsaki znamki avtomobilov določili ciljne kupce in trg. Poleg tega so sklenili, da bodo več sredstev namenjali za marketing ter raziskave in razvoj.

Čeprav si skupina Fiat zelo prizadeva rešiti globoko krizo, v kateri so se znašli, jim bo to težko uspelo. Pri ljudeh se je zdaj že kar globoko zakoreninila misel, ki so jo lahko zasledili skoraj v vsakem časopisu, in sicer, da tovarna Fiat propada, da ne vlaga dovolj v razvoj, da so njihovi avtomobili nekvalitetni, zato jih bo zelo težko prepričati v nasprotno. Ko se namreč enkrat ljudem pokažeš v slabi luči, se ta vtis zlepa ne izbriše. Zelo negativno delujejo tudi članki v

časopisju, saj vsak teden pišejo o novi strategiji in rešilnem načrtu, zaradi česar ljudje še bolj dvomijo o njihovih avtomobilih, tudi če z njimi ne bi bilo nič narobe. Zato mora Fiat zdaj javnosti pokazati in jo prepričati, da misli resno in trdno dela naprej. Čaka ga hud boj za naklonjenost kupcev, s čimer je mišljeno nenehno razvijanje novih avtomobilov, izboljševanje že obstoječih, ter razne ugodnosti. Vse to ne gre brez finančnih sredstev, ki pa jih nimajo na voljo, zato so se znašli v nekakšnem začaranem krogu. Iz tega jih po mojem mnenju lahko reši le prevzem ali združitev s kakšno dobro stoječo avtomobilsko tovarno. S tem bi se image dobro stoječega in uveljavljenega podjetja prenesel na Fiat. Podobno se je zgodilo, ko je Volkswagen prevzel Škodo, zaradi česar zdaj Škodini avtomobili veljajo za zelo kvalitetne avtomobile, saj je v njih vgrajenih veliko Volkswagnovih delov in zaradi tega se jim je občutno povečala prodaja.

4.6 Zaveznštvo med podjetjema Fiat in General Motors

Zaradi zahtev trga po združitvah in prevzemih podjetij (kar sem omenila že pod točko 4.) je leta 2000 nastala tudi zveza med podjetjema General Motors in Fiat. General Motors Corporation in Fiat SpA sta s tem, ko sta formirala strateško industrijsko zvezo, ustvarila pomembno partnerstvo dveh podjetij na dveh največjih svetovnih avtomobilskih trgih: Evropi in Latinski Ameriki. Omenjeno zaveznštvo je obljubilo prednosti za delničarje obeh podjetij preko pomembnih sinergij v zniževanju materialnih stroškov, učinkovitosti v finančnih operacijah, informacijski tehnologiji, logistiki, kvaliteti, razvijanju ter dopolnjevanju tehnologije, platform in arhitekture. S finančnega, marketinškega in distribucijskega vidika naj bi GM in Fiat ostala neodvisna drug od drugega in si kot tekmeca konkurirala na trgih po svetu.

Podjetje General Motors je največji svetovni proizvajalec avtomobilov z letno prodajo preko 8.5 milijonov vozil (kar predstavlja 15% svetovne proizvodnje vozil) in 386.000 zaposlenimi. Velja za najbolj uspešnega svetovnega proizvajalca avtomobilov, saj je prisoten na vseh glavnih svetovnih trgih. Ob skenitvi partnerstva s Fiatom je imel mnogo načrtov. Z združitvijo naj bi še bolj okrepil svoj položaj največjega svetovnega proizvajalca, hkrati bi povečal tržni delež v Evropi.

Tabela 2: Tržni deleži podjetja General Motors leta 2000

| Območje | Tržni delež |
|---|--------------------|
| Severna Amerika | 26,7% |
| Evropa | 9,3% |
| Latinska Amerika, Afrika in Srednji Vzhod | 16,3% |
| Azija in območje Pacifika | 3,7% |

Vir: Department of Business Economics and Management, 2002, str. 337.

Na drugi strani je bil Fiat prisiljen v združitev z GM-om, saj je že nekaj časa slabel v primerjavi s tekmeci, predvsem v Italiji, pa tudi v celi Zahodni Evropi, saj sta se njegova tržna deleža od 42,6% in 11,73% v letu 1997 zmanjšala na 35,4% in 9,5% v letu 2000 (Camuffo, Volpato, 2002, str. 338).

Dve združeni podjetji GM-Fiat Worldwide Purchasing BV s sedežem v Ruesselsheim-u in Fiat-GM Powertrain BV s sedežem v Turinu sta začeli uradno delovati 1. januarja 2001. Njun glavni namen je bil znižati stroške nabave in proizvodnje sistemov prenosa moči (motorji in menjalniki), pri čemer bi se prihranki prenesli v korist potrošnikov. Omenjena nabava in proizvodnja namreč predstavljata 80% celotne proizvodnje avtomobilov, kar je možno znižati s centralizacijo. Poleg tega je smiselno uporabiti en dizajn motorja v različnih modelih avtomobilov in tako znižati stroške razvijanja. S sporazumom, ki vključuje avtomobile znamk Fiat, Alfa Romeo in Lancia od proizvajalca Fiat Auto ter Opel, Vauxhall, Saab in Chevrolet od proizvajalca GM, naj bi do leta 2005 prihranili 2 milijardi evrov.

Zavezništvo med podjetjema Fiat in General Motors do sedaj ni popolnoma izpolnilo pričakovanj, ki so si jih zadali ob ustanovitvi, leta 2000. Menim, da leži eden od razlogov v tem, da je GM strokovnjak za ameriške avtomobile, ki se zelo razlikujejo od evropskih, saj sta trga različna in na vsakem izmed njiju so drugačne tržne zahteve. Znamki, ki sta najbolj podobni Fiatovim avtomobilom, sta le Saab in Opel, ki na evropskih trgih posluje z izgubo. Prav tako se zelo razlikujejo znamke avtomobilov, ki jih proizvajata Fiat in GM, saj se je Fiat specializiral v proizvodnjo majhnih, nizkoprofitnih avtomobilov, GM pa v proizvodnjo velikih, visokoprofitnih avtomobilov. Čezmejne, še posebno pa prekoceanske združitve so v splošnem enake tistim znotraj držav oz. kontinentov, le da se pri njih pojavlja več težav že zaradi kulturnih razlik. Takšna združitev dveh velikanov z različnimi potrebami je zelo vprašljiva, po drugi strani pa se z veliko vloženega truda lahko odlično dopolnjujeta. Vendar menim, da Fiatu zaradi krize, v kakršni se je znašel, ne ostane prav veliko moči, da bi jo vložil v to zvezo. Poleg tega je zelo zahteven in pričakuje od General Motors-a velike vsote denarja, ki jih potrebuje za prestrukturiranje.

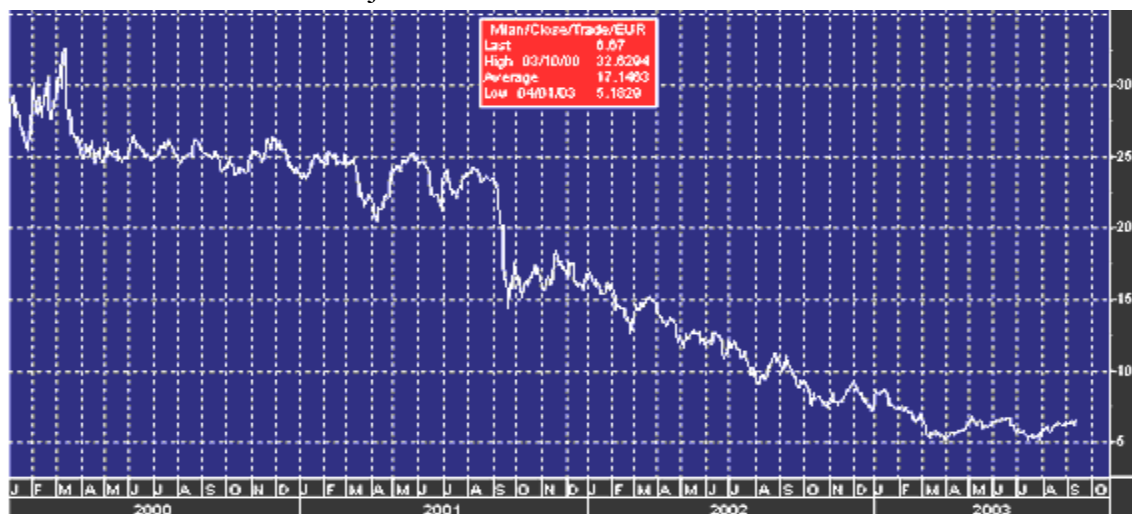
Kljub vsemu jim je uspelo, da so še pred odprtim ženevskim avtomobilskim salonom svetu temeljiteje predstavili nov dizelski motor, ki bo poganjal obe Fiatovi ženevski novosti, nov mestni avto in nov mini-enoprostornež. Motor z neobičajno majhno delovno prostornino bo kasneje našel svoje mesto še v drugih Fiatih in nekaterih avtomobilih, ki sodijo pod okrilje GM. Nov dizelski motor z oznako 1.3 multijet 16V je namreč prvi dokončan projekt podjetja Fiat GM Powertrain. Prednosti novega motorja so poleg učinkovitosti tudi njegove kompaktne zunanje mere in majhna masa. Srce novega motorja je tehnologija multijet, katere rezultat je večja specifična moč, čistejši izpuh in manjša poraba goriva. Pri Fiatu pravijo, da z novim motorjem prvi dosega in presegajo ekološki standard euro 4, ki bo začel veljati leta 2006. Odprto je le še

vprašanje cene avtomobilov, v katere bo vgrajen ta velik tehnični dosežek (Poženel, 2003, str.39).

4.7 Gibanje tečaja delnice Fiata

Vzponi in predvsem padci podjetja Fiat so jasno razvidni tudi iz gibanja tečaja njihove delnice. Na grafu vidimo, da je delnica Fiata v prvih treh mesecih leta 2000 kotirala zelo visoko, saj je bil takrat njen maksimum na vrednosti 32,63 eurov. Konec meseca marca je bilo zaznati prvi večji upad cene delnice, ki se je spustila na 25 eurov. Na tej vrednosti se je, z rahlimi nihanji, obdržala do marca leta 2001. Takrat so sledila večja nihanja, a tudi ta niso povzročila padec delnice pod 20 eurov. Ta nihanja so posledica prej omenjene recesije, ki se je začela kazati v letu 2001. Zaradi terorističnega napada, septembra 2001, je delnica Fiata drugič naglo padla in sicer za kar 10 eurov, na 15 eurov. Po rahlem izboljšanju, je nato vrednost delnice 2 leti stalno padala do svojega minimuma, ki ga je dosegla marca 2003 in nato še enkrat julija, pri vrednosti 5,18 evrov. Od drugega minimuma, julija 2003 naprej, je zaznati trend rahle rasti, kar kaže podatek, da je bila vrednost delnice 15. septembra 2003 6,67 eurov.

Slika 5: Gibanje cene delnice Fiata od 1.1.2000 do 15.9.2003



Vir: Bloomberg, 2003.

5 NAUKI PRIMERA FIAT ZA SLOVENIJO

5.1 Slovenski avtomobilski trg

Leto 2002 je tudi v Sloveniji zaznamoval padec prodaje osebnih avtomobilov, kar je temeljna ugotovitev o dogajanju na slovenskem avtomobilskem trgu v letu 2002, ki ga vsako leto vzamejo

pod drobnogled v januarški številki Motorevije. V Sloveniji je bilo lani prodanih 57.056 avtomobilov (osebnih in lahkih gospodarskih), kar pomeni zmanjšanje prodaje avtomobilov za 1.607 avtomobilov, oziroma za 2,74 odstotka, saj je bilo v letu 2001 skupaj prodanih 58.663 avtomobilov (Priloga 2). Zadnje zmanjšanje prodaje je bilo še relativno majhno, vsekakor bistveno manjše kot v prejšnjih letih. Prodaja avtomobilov se je namreč v zadnjih štirih letih v Sloveniji zmanjšala skoraj za tretjino - natančno za 33,06 odstotka. Slovenski trg osebni avtomobilov je bil kar šest let zelo stabilen, saj so kupci vsako leto pokupili več kot 60.000 avtomobilov. Predlani se je prodaja prvič spustila pod 60.000, lani pa še za stopnico nižje. Razlogov za padec je več, vsekakor so nanj vplivali splošno gospodarsko stanje, višje cene goriva, večji stroški vzdrževanja, zasičen trg z rabljenimi avtomobili, draga posojila. Verjetno je pomemben del k temu prispeval tudi teroristični napad 11. septembra 2001 z učinkom na gospodarsko gibanje.

Največja sprememba na vrhu registriranih novih osebni avtomobilov se je zgodila med znamkama Peugeot in Fiat. Peugeot je namreč močno pobegnil Fiatu, ki je bil še v letu 2000 pred njim. Fiat je sicer zadržal četrto mesto, a če je imel še predlani dve odstotni točki prednosti pred zasledovalcem, je lani njegova prednost močno skopnela. Njegov tržni delež se je s prodajo 3.979 avtomobilov – to pomeni 564 manj kot leta 2001- zmanjšal za 0,74 odstotne točke na 7,55 odstotka trga, kar je približno toliko, kot je bil njegov tržni delež v letih 1998 in 1999. Tesno za njim je Citroen in le še vprašanje časa je, kdaj ga bo prehitel. Prodajna uspešnica Fiata je bil v preteklem letu Fiat Punto, novi Stilo je sicer dosegel načrtovane rezultate, a zgolj dva modela sta bila premalo za enakopraven boj s tekmeci z večjo paletto modelov in različic. Na osnovi raziskav sklepamo, da Fiatu manjkajo predvsem avtomobili za konkuriranje v višjem srednjem in visokem razredu. Ker so zadnje čase zelo malo vlagali v raziskave in razvoj, dvomim, da jim bo kaj takega uspelo v bližnji prihodnosti, saj so vrh teh dveh razredov zasedli zares dobri in tehnično izpopolnjeni avtomobili (Priloga 2).

5.2 Slovenija in državne pomoči

Slovenija je prvi gospodarski šok doživela s spremembo družbenoekonomkega sistema z razpadom Jugoslavije in izgubo jugoslovanskih trgov. Veliko podjetij se je ukvarjalo z iskanjem novih trgov, vendar mnoga niso dosegla hitrega prestrukturiranja. Vrsta večjih podjetij je razpadla, mnoga so bistveno skrčila svoj obseg. Tudi ob vključitvi Slovenije v EU pričakujemo, da bo precej delujočih podjetij zašlo v poslovne težave. Prevzem pravnega reda Evropske unije bo gospodarstvu prinesel bistvene spremembe pri pogojih gospodarjenja, več novih institucij in nova pravila igre z zakonodajnega in poslovnega vidika. Pravila notranjega trga EU bodo za slovenska podjetja začela veljati najkasneje ob vstopu Slovenije v EU. V gospodarstvu ostaja poleg konkretnih prilagoditev, ki jih morajo izvesti v podjetjih, ključna vloga države kot partnerja, ki bo omogočal institucionalne okvire za doseganje konkurenčnosti. Za podjetja vstop

na evropski trg svobodnega pretoka idej, kapitala, ljudi, blaga in približno enakih institucionalnih pogojev predstavlja velik izziv. Država prek programov na ministrstvih že aktivno sodeluje pri podpori podjetjem ob vključevanju v ustanove EU, ki slovenskim podjetjem nudijo možnosti za financiranje proizvodnje, raziskovalnih aktivnosti ter osvajanje novih tržišč. Poleg splošnih svetovalnih storitev podjetja v težavah potrebujejo tudi posebne oblike svetovanja za preobrat v poslovanju oz. sanacijo podjetij.

V Sloveniji največ pomoči dobijo jeklarji in številna podjetja v delovno intenzivnih panogah, predvsem v tekstilni in obutveni industriji. Oboji so posledica nekdanjega gospodarskega sistema, jugoslovanske gospodarske politike in razvojne strategije, ki je bila usmerjena predvsem na domači trg. Izguba jugoslovanskega trga jih je zato tudi najbolj prizadela. Če teh podjetij ne bi podpirala država, bi se zaradi tega v hudih težavah znašle številne slovenske regije, iz katerih izhajajo in v katerih prevladujejo omenjene industrije.

5.2.1 Slovenska podjetja po vstopu v EU

Kako bodo prvi maj prihodnje leto, vstop Slovenije v EU, občutila slovenska podjetja, si z gotovostjo ne upa napovedati nihče. Gospodarstveniki in ekonomisti pričakujejo, da večjih sprememb ne bo, hkrati pa priznavajo, da je nekatere posledice in težave vendarle moč pričakovati.

Po besedah podpredsednika Gospodarske zbornice Slovenije Cveta Stantiča bo z vidika podjetij ključen problem, kako vzdržati konkurenčne pritiske notranjega trga. Najmanj težav bodo imela podjetja, ki že izvažajo na trge EU in takšnih naj bi bilo v različnih panogah kar nekaj, zaradi tega ni nobena panoga v nevarnost izumrtja. Nasprotno pa bodo imela največ težav mala in srednja podjetja, ki so večinoma vezana na domači trg in trge Jugovzhodne evrope. Ta podjetja se bodo morala soočiti z večjo konkurenco, zaradi česar bodo morala ubrati drugačne načine trženja, jasno opredeliti strategije in uvesti nekatere tehnološke posodobitve. Težave bodo po njegovem mnenju imele delavno intenzivne panoge, kot so čevljarska, usnjarska, tekstilna in lesna industrija. Te težave naj ne bi bile toliko povezane z EU, ampak z globalizacijo, saj imajo ta podjetja težave tudi v EU, kjer si morajo prizadevati proizvajati izdelke s čim več dodane vrednosti in z blagovnimi znamkami (Grgič, 2003a, str. 11).

Pričakovati je, da bo vstop Slovenije v EU sprožil drugi val prestrukturiranja v podjetjih. Tista podjetja, ki so to že opravila, bodo v prednosti in bodo lažje izkoriščala priložnosti skupnega trga, ostali bodo verjetno imeli težave. V preteklem desetletju smo sicer opravili makroekonomske tranzicije, vendar Marko Jaklič z Ekonomske fakultete meni, da pravega prestrukturiranja podjetij večinoma ni bilo. Podjetja so zmanjšala stroške in izpopolnila obstoječe izdelke, zelo malo pa so dosegla na področju uvajanja novih izdelkov, storitev, širjenja na nove

trge. Nadaljeval naj bi se tudi trend selitve proizvodnje v države s cenejšo delovno silo (Grgič, 2003b, str. 11).

Pomanjkljivost slovenskih podjetij je po Jakličevem mnenju menedžersko lastniška struktura. Mnogi menedžerji, ki imajo v svojih podjetjih lastniške deleže in so zelo obogateli, ne vidijo potrebe po spremembah, tveganjih, novostih, idejah mladih zaposlenih ipd. Podobno se je zgodilo v Fiatu. Podjetje, ki ima tako neučinkovite lastnike, v današnjem svetu ne more preživeti. Uspešna podjetja namreč stalno vlagajo v razvoj in dolgoročne naložbe.

Lojze Sočan s Fakultete za družbene vede poudarja še en velik problem slovenskih podjetij, ki je v premajhni izobraženosti zaposlenih in menedžmenta. Podjetje potrebuje vrhunsko usposobljen kolektiv in menedžment saj se drugače ne more podati v zahtevnejše programe, ki prinašajo višjo dodano vrednost. Slovenska delovna sila je predraga za zastarele programe, oziroma take, ki jih zmorejo bistveno manj razviti, saj moraš potem tudi prodajati po podobni ceni kot oni (Grgič, 2003b, str. 11).

Dejstvo je, da so nekatera podjetja premalo pripravljena na vstop v EU. Problem je v tem, da se ukvarjajo z vsakodnevnimi težavami in se z drugimi problemi ne ubadajo, dokler nanje ne naletijo. Žal je takrat velikokrat že prepozno. Uspešno podjetje mora predvidevati dogodke in se nanje pripravljati še preden se zgodijo. Res pa je, da je tudi vlada programe za učinkovit vstop v EU sprejela dokaj pozno. To je dolgotrajen proces, še posebej za podjetja, ki se morajo celovito prestrukturirati.

5.2.2 Zakon o pomoči za reševanje in prestrukturiranje gospodarskih družb v težavah

Ta zakon, ki je bil sprejet 29. novembra 2002, določa namen, vrste državnih pomoči, merila, postopke ter način zagotavljanja sredstev iz proračuna Republike Slovenije za reševanje in prestrukturiranje gospodarskih družb v težavah, ki imajo sedež v Republiki Sloveniji.

Državne pomoči so v Sloveniji opredeljene pod naslednjimi pogoji:

- so odhodki ali zmanjšani prihodki države, ki pomenijo korist za prejemnika;
- prejemnikom zagotavljajo konkurenčno prednost;
- namenjeni so financiranju ali sofinanciranju programov prejemnikov;
- prejemniki se ukvarjajo s tržno proizvodnjo blaga in storitev.

Državna pomoč se po 3. členu tega zakona lahko dodeli za naslednje primere:

- kot pomoč v času priprave programa prestrukturiranja (pomoč za reševanje),
- kot pomoč za izvajanje programa prestrukturiranja za obnovo dolgoročne sposobnosti preživetja družbe (pomoč za prestrukturiranje),
- kot pomoč pri poravnavi nastalih obveznosti do odpravnin delavcem, ki so v fazi prestrukturiranja družbe skozi postopek prisilne poravnave postali tehnološki višek.

6. člen tega zakona določa, da so oblike državnih pomoči:

- krediti,
- subvencije,
- subvencije obrestnih mer,
- poročstva,
- kapitalske naložbe,
- odlog pri plačilu davkov in prispevkov.

Dajalci državnih pomoči so vse institucionalne enote, ki so v skladu s statističnimi predpisi opredeljene v sektorju država. V skladu z Uredbo o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije institucionalnih sektorjev (Ur.l.RS, št.56/98) so to:

- enote centralne ravni države,
- neposredni uporabniki državnega proračuna,
- državni skladi,
- druge enote centralne ravni države,
- enote lokalne ravni države,
- neposredni uporabniki proračunov občin,
- skladi lokalne ravni države,
- druge enote lokalne ravni države,
- skladi socialnega zavarovanja.

Državnih pomoči, merjenih v deležu BDP, je v Sloveniji skoraj dvakrat toliko kot v povprečju v Evropski uniji, vendar države EU dobijo dodatno pomoč iz evropskih strukturnih skladov, ki je Slovenija še ne dobiva (Cajniko Javornik, 2003).

Maksimalni znesek državnih pomoči, ki je lahko dodeljen družbi za reševanje in prestrukturiranje, po 7. členu tega zakona ne sme presegati 10 mio EUR v tolarški protivrednosti. Državna pomoč mora biti omejena na minimum sredstev, potrebnih za izvajanje ukrepov prestrukturiranja v okviru obstoječih finančnih virov družbe, družba mora znatno prispevati k prestrukturiranju in predvideti ukrepe, ki onemogočajo negativni vpliv na konkurenco. Ponovna državna pomoč po tem zakonu ni možna. Državne pomoči se dodeljujejo v skladu z načeli racionalnosti, transparentnosti in nujnosti. Cilj državnih pomoči po tem zakonu je zagotoviti delovanje družbe, ki ima ohranjene vitalne funkcije in zagotovljen trg.

Merila za dodeljevanje finančnih pomoči podjetjem v Sloveniji so usklajena z evropskimi zahtevami. Podjetja, ki želijo pridobiti nepovratna sredstva ministrstva za prestrukturiranje, morajo predložiti izdelan razvojni projekt, v katerem morajo biti opredeljene investicije v stalna in gibljiva sredstva, ki jih potrdijo organi upravljanja in poslovne banke, če te sodelujejo v finančni konstrukciji. Iz projekta mora biti razvidna razvojna naravnost, zlasti uvajanje novih tehnologij, inovacij in zmanjševanje stroškov. Projekt mora vsebovati tudi opis okoliščin, zaradi katerih se je podjetje znašlo v težavah, upoštevati mora sedanje stanje in oceno bodočih gibanj ponudbe in povpraševanja na trgu. Ocena mora biti izdelana za vse možne opcije, z optimističnimi, pesimističnimi in realnimi predvidevanji gibanja na trgu ob upoštevanju specifičnih prednosti in slabosti podjetja. V projektu prestrukturiranja mora biti predviden tudi dobiček, ki bo po zaključku projekta omogočil pokrivanje vseh stroškov, vključno z amortizacijo in odhodki financiranja. Obvezno mora biti predložena boniteta podjetja pri kreditojemalcu (Brezovnik, 2002).

Prednost pri razpisu imajo gospodarske družbe, katerih razvojni projekti upoštevajo usmeritve v okviru sprejetih ukrepov tekoče gospodarske politike in so usmerjeni v uvajanje novih tehnologij, inovacij in zniževanja stroškov, pri katerih aktivno sodeluje poslovna banka, in ponujajo kakovostno obliko zavarovanja vračila denarja, če bi prišlo do nenamenske porabe sredstev (Brezovnik, 2002).

5.3 Paralele: problemi jeklarjev, čevljarjev, tekstilcev

Slovensko gospodarstvo v zadnjih letih stalno spremlja finančna nedisciplina, nelikvidnost, prezadolženost in kapitalska neustreznost gospodarskih subjektov. Število prisilnih poravnjav in stečajnih postopkov se povečuje.

Zaključeni leti 2001 in 2002 nazorno pokažeta težak položaj tekstilne in oblačilne industrije. Zmanjšal se je obseg proizvodnje, zmanjšanje števila zaposlenih pa, kljub odpuščanju, ni sledilo padcu proizvodnje, zato se je poslabšala tudi produktivnost. Neugodne razmere za tekstilno in oblačilno industrijo so razlog, da zadnje čase vse pogosteje slišimo o tekstilnem podjetju, ki je v prisilni poravnavi, ali pa je zaradi plačilne nesposobnosti ali prezadolženosti moralo začeti stečajni postopek (Bergant, 2002, str. 22).

Razmere v slovenski tekstilni industriji so podobne kot v razvitem svetu, kjer se je selitev proizvodnje zaradi previsoke cene dela in s tem zmanjšane konkurenčnosti tekstilnih izdelkov pričela že pred leti, k nam pa prihaja ta resni problem z rahlo zamudo. Odraz previsoke cene dela ni nujno samo v zmanjševanju obsega proizvodnje doma in selitvi proizvodnje oblačil na daljni vzhod. Novo nastalim razmeram se je namreč potrebno prilagoditi v vseh fazah poslovnega procesa, to pa uspeva posameznim podjetjem zelo različno.

Vse večji problem tekstilne industrije predstavljajo kadri. Slovenska tekstilna industrija ima zelo nizko izobrazbeno strukturo zaposlenih, kar je posledica slabih poslovnih rezultatov v zadnjih letih in nizkih plač, zaradi česar se mladi ne odločajo za delo v tej panogi. Vpis na srednješolske in višješolske programe se nenehno znižuje, zaradi česar na Ministrstvu za šolstvo, znanost in šport razmišljajo celo o ukinitvi teh programov. Na tako porazen vpis vsekakor vpliva tudi nenehno poudarjanje neperspektivnosti in odmiranja slovenske tekstilne industrije.

V zadnjih petih letih je v tekstilni, oblačilni in obutveni industriji ostalo brez dela kar 20 odstotkov zaposlenih, po mnenju vlade se bo število zaposlenih zmanjševalo tudi v prihodnjih letih. Vladno črno napoved je potrdil tudi predsednik Sindikata tekstilne in usnjarsko predelovalne industrije Slovenije Anton Rozman, ki napoveduje, da bo v prihodnjih dveh do treh letih ob delo približno 40 odstotkov oziroma kar 12.800 zaposlenih v teh panogah (Zagorac, 2002, str. 9). Glede na to, da se pereča problematika ne izboljšuje, lahko sklepamo, da so bila dosedanje aktivnosti vlade bodisi neprimerne bodisi nezadostne, vsekakor pa prepozne.

Strokovnjaki na tem področju so mnenja, da je k odpuščanju delavcev prispevalo več dejavnikov, med najpomembnejšimi je zapoznelo prestrukturiranje, zlasti v tekstilni industriji. Podjetja so se znašla v situaciji, ko ne morejo več iskati notranjih rezerv (z intenziviranjem dela in boljšo organizacijo) in hkrati ohranjati enake ravni plač. Tuji naročniki poslov zahtevajo zniževanje stroškov, podjetja pa ob počasnem prestrukturiranju niso sposobna ponuditi zanimivejših izdelkov. Ta proces je bilo pričakovati, saj se je doslej iz notranjih razlogov, kot so na primer državne olajšave, ki so jih uživala podjetja, le odlagal. To je bil namreč način postopnega prilagajanja na nove tržne razmere, sicer bi država na socialnem področju doživela veliko večje napetosti. Bolj ko se približujemo EU, manj je možnosti, da bi država z neposrednimi ali posrednimi pomočmi stala podjetjem ob strani.

Ker se celotno slovensko gospodarstvo pripravlja na vstop Slovenije v EU, se morajo enotnemu evropskemu tržišču prilagoditi tudi tekstilna in oblačilna, ter obutvena industrija. Perspektive omenjenih slovenskih industrij so v veliki meri odvisne od položaja teh industrij v EU ter njihovih razvojnih usmeritev in perspektiv, saj EU ni le naš najpomembnejši izvozni trg, kamor izvozimo več kot dve tretjini, pač pa se vse bolj tudi približuje čas našega vstopa v EU. Vstop Slovenije v EU bo prinesel našemu gospodarstvu pomembne koristi, višjo rast in standard, predvsem zaradi bistveno večjega trga in s tem boljše izkoriščenosti produkcijskih faktorjev. Ocenjujejo, da je v okviru prestrukturiranja gospodarskega sistema Slovenije vstopanje v EU zelo pomembno, saj daje pospeške njegovim bistvenim reformam (predvsem liberalizaciji in privatizaciji).

5.3.1 Državne pomoči v tekstilni in oblačilni industriji

Večletna izguba, s katero poslujejo podjetja v teh panogah, pomeni v večini podjetij veliko finančno izčrpavanje, ki se odraža predvsem v prenizkih vlaganjih v razvoj novih izdelkov in tehnologij ter v vlaganjih v nove trge. Rezultati prenizkih vlaganj v zadnjih letih se bodo pokazali šele v naslednjih letih. Tako je edina možnost za uspešen nadaljnji razvoj naših panog v bistvenem povečanju sredstev za sofinanciranje v razvojne programe, ki so sestavni del Programa prilaganja slovenske tekstilne in usnjarske industrije pogojem notranjega trga EU, kakor tudi ostalih horizontalnih ukrepov za izboljšanje konkurenčnosti in aktiviranje tehnološkega sklada. Ta program poteka že tretje leto in skuša tekstilni in oblačilni industriji vsaj nekoliko pomagati iz skoraj brezizhodnega položaja. Glede na to, da se program počasi končuje in polnovredno članstvo počasi približuje, morajo tekstilci gledati naprej v prihodnost in iskati nove možnosti, ki bi jim bile v oporo pri nadaljnjem poslovanju (Bergant, 2002, str. 20).

Zaradi slabega položaja tekstilne in oblačilne industrije se strokovnjaki trudijo krizno situacijo nekako izboljšati tako, da vseskozi pripravljajo nove programe in naloge, ki naj bi podjetjem pomagale prebroditi ali vsaj omiliti krizo. Tako tudi Združenje za tekstilno, oblačilno in usnjarsko predelovalno industrijo (ZTOUPI) vsako leto določi izbor aktivnosti za izboljšanje makroekonomskih pogojev poslovanja članic, s ciljem izboljšanja njihove konkurenčne sposobnosti in uspešnega nastopa na tujih trgih.

Na državne pomoči, ki so možne po zakonu o reševanju podjetij v težavah, je računalo letos 26 podjetij iz tekstilne, usnjarske in drugih panog. Proračunska sredstva so bila omejena na okoli štiri milijarde tolarjev. Kot je bilo lani obljubljeno, je Mura dobila 2,3 milijarde tolarjev, pomoč pa je bila odobrena tudi Tovarni volnenih izdelkov Majšperk, Svili in Lipi. Od odobrenih državnih pomoči omenjenim družbam le bila do septembra 2003 le delna pomoč izplačana Muri (Zagorac, 2003, str. 7).

Tabela 3: Odobrena in prejeta državna pomoč v letu 2003 do meseca septembra

| Gospodarska družba | Odobrena državna pomoč (v SIT) | Prejeta državna pomoč (v SIT) |
|---------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Mura | 2.336.504.000 | 584.126.000 |
| Tovarna volnenih izdelkov Majšperk | 371.000.000 | 0 |
| Svila | 466.000.000 | 0 |
| LIPA | 860.000.000 | 0 |

Vir: ministrstvo za gospodarstvo.

Kaže, da je vladni program pomoči daleč od njegove učinkovitosti. Razlogi so v pomanjkljivosti programa, saj se največkrat ravno tista podjetja, ki so v krizni situaciji, ne morejo prijaviti k sodelovanju programa, v okviru katerega so podjetja deležna državne pomoči⁴. Drugi razlog leži v dejstvu, da je na voljo bistveno premalo denarja, da bi bila pomoči deležna vsa podjetja v tekstilni in oblačilni industriji.

5.3.2 Državne pomoči v jeklarstvu

Tudi v jeklarstvu se soočajo s podobnimi težavami. Slovenske železarne so ob razpadu Jugoslavije v letu 1991 izvozile le od 14 do 16 odstotkov svojih izdelkov. Izguba zanesljivega in nezahtevnega trga jih je hudo prizadela. Za naglo in obsežno preusmeritev na svetovni jeklarski trg, ki ga je z letom 1989 doletela recesija, niso imele pravih ljudi, moči in znanja.

Vlada Republike Slovenije v letu 2000 sprejela Program prestrukturiranja jeklarstva, ki je bil izdelan na podlagi pogajalskih izhodišč Republike Slovenije za področje konkurence EU in državnih pomoči ter usklajen s Protokolom II k Evropskemu sporazumu. Vključuje pa samo jeklarske družbe v okviru Slovenskih železarn d.d. (Acroni, Metal) in jeklarno Inexa Štore. Sestavni del finančnega prestrukturiranja Slovenskih železarn je prevzem preteklih obveznosti Slovenskih železarn s strani države z 31.12.2001 in privatizacija Slovenskih železarn d.d.

⁴ III. točka 4. člena Uredbe o dodeljevanju pomoči gospodarskim družbam v težavah v času programa prestrukturiranja iz sredstev kupnin za namene sanacije je nerealna v merilih in pogojih za dodeljevanje pomoči, saj določa, da lahko kandidirajo le gospodarske družbe, katerih propad bi povzročil v regiji zmanjšanje števila zaposlenih za več kot deset odstotkov. Prav tako definicija iz 2. člena, ki pravi, da je v primeru kapitalski družb, družba v težavah, če je več kot polovica registriranega kapitala izgubljenega in je bila več kot četrtnina takšnega kapitala izgubljenega v zadnjih dvanajstih mesecih. Ob tem se zastavlja se vprašanje, ali je takšnim podjetjem sploh še smiselno dodeljevati pomoč (Smole, 2002, str.35).

SKLEP

V času globalizacije svetovnega gospodarstva in informacijske družbe stopa v ospredje znanstvenih in aplikativnih ekonomskih razprav vprašanje vloge države v gospodarstvu. Mnenja ekonomistov in drugih družboslovcev so različna, v splošnem pa naj bi veljalo, da je državna pomoč podjetjem v težavah dovoljena in upravičena, če so njene koristi večje od njenih pomanjkljivosti.

V svetu in v Sloveniji se z največ problemi srečujejo podjetja v tradicionalnih panogah, ki temeljijo na naravnih virih in delovni intenzivnosti. Delovno intenzivne panoge imajo slabšo tehnologijo in sestavo zaposlenih, premalo poudarka dajejo raziskavam in razvoju in na splošno težje obvladujejo stroške.

Največ težav ima slovenska tekstilna industrija, ki je bila nekoč gibalno razvoja. Po izgubi jugoslovanskega trga leta 1990, se je morala zaradi sorazmerno velikih produkcijskih zmogljivosti in majhnosti domačega trga v zelo kratkem času usmeriti na tuja tržišča. Še dodatno poslabšanje razmer pa je posledica odpiranja slovenskega trga, ki omogoča prodor cenениh in predvsem manj kakovostnih tekstilnih izdelkov z Bližnjega in Daljnega vzhoda na domače tržišče. Krizna situacija ki vlada v slovenski tekstilni, oblačilni in tudi obutveni industriji, je pogosto razlog, da mnoga podjetja zaradi plačilne nesposobnosti zaidejo v težave. Podjetjem v tej panogi lahko svetujemo, da namenijo več pozornosti tehnološkemu razvoju, investicijam v raziskave in razvoj, ceni in usposobljenosti delovne sile ter organizaciji proizvodnje. Na razne programe državnih pomoči pa naj ne računajo preveč, saj je finančnih sredstev na voljo mnogo premalo, da bi jih lahko dobila vsa podjetja, ki jih potrebujejo.

Zaradi prevelikih produkcijskih zmogljivosti in neustreznosti državne pomoči, je zašel v krizo tudi največji italijanski proizvajalec avtomobilov Fiat. V njegovem primeru so se večletne državne pomoči izkazale celo za škodljive, saj so le prikrivale veliko krizo, ki se je vztrajno večala. Namesto, da bi skušali rešiti probleme, takoj ko so se pojavili, so jih le začasno zakrpali s finančno pomočjo, kar je povzročilo, da so zrasli do takšne razsežnosti, da jih sami ne zmorejo več rešiti. Tudi finančna rešitev, bodisi s pomočjo države, bank ali podjetja General Motors, ni garancija za dobiček v prihodnosti. Evropa že ima dva uspešna regionalna avtomobilska podjetja: PSA Peugeot Citroen in Renault, ki sta počasi odvzela tržni delež Fiatu in težko ga bo spet pridobiti nazaj.

Menim, da mora Fiat zdaj izbrati ali bo ostal nacionalna ikona ali postati tekmeč ostalim podjetjem in se morda prodati tujcem. Oboje žal verjetno ne bo možno.

LITERATURA

1. Bergant Darja: Prisilne poravnave in stečaji tekstilnih podjetij pred vstopom Slovenije v Evropsko unijo. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 35 str.
2. Bertoncej Gašper: Brez Agnellija nič lažje. Delo, Ljubljana, 1.2.2003.
3. Brezovnik Alenka: Ministrstvo za gospodarske dejavnosti prek javnih razpisov na različne načine pomaga podjetjem. Dnevnik, Ljubljana, 8.12.2000.
4. Cajnko Javornik Vita: Država še krepko podpira gospodarstvo. Finance, Ljubljana, 6.1.2003.
5. Camuffo, Volpato: Partnering in the global auto industry: the Fiat-GM strategic alliance. Department of Business Economics and Management, 2002. 335-352 str.
6. Fabjančič Zarjan: Družbeno planiranje. 1. del: Poglavlja iz teorije planiranja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča, 1987. 311 str.
7. Galloni Aleksandra: Fiat, Banks Seal Financing Deal, Easing Pressure. The Wall Street Journal Europe, 29.7.2002.
8. Glas Miroslav: Kako uspešno rešiti podjetje. Izkušnje Leslieja Charma. Ljubljana: Babson College, 1993. 12 str.
9. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
10. Grgič Maja: Večjih pretresov najbrž ne bo. Delo, Ljubljana, 11.9.2003a, str.11.
11. Grgič Maja: Prihaja drugi val preobrazbe. Delo, Ljubljana, 12.9.2003b, str. 11.
12. Hočevar Tone: Fiat odpušča delavce. Delo, Ljubljana, 12.12.2001, str. 28.
13. Hočevar Tone: V tovarnah Fiata je zavrelo. Delo, Ljubljana, 9.11.2002a, str. 28.
14. Hočevar Tone: Delavcem pisma, delodajalcem olajšave. Delo, Ljubljana, 6.12.2002b, str. 28.
15. Jaklič Marko: Strateško upravljanje gospodarstva. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1994. 181 str.
16. Jasinowski Jerry: You will not see a sharp recovery. Business Week, New York, 6.8.2001, str. 61-62.
17. Kaiser Gregor: Rastoča ekonomska vloga države. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991. 58 str.
18. Kmetič France: Slovenski avtomobilski trg v letu 2002. Motorevija, WLVII 2003, 1-2, str. 6-10.
19. Kovač Bogomir: Kako upravljati s tveganji. Delo, Ljubljana, 10.11.2001, str. 7.
20. Krizanec Blaženka: Državno reguliranje trga. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 49 str.
21. Mandel J. Michael et al.: Worldwide, Hope for Recovery Dims. Business Week, New York, 24.9.2001, str. 28-31.
22. Plešnar Jože: Fiat resno v reorganizacijo. Finance, Ljubljana, 12.12.2001.
23. Poženel Blaž: Žepni dizel Fiat 1.3 multijet 16V. Motorevija, XLVII 2003, 3, str. 39.

24. Rezec Irena: Podjetju prijazno poslovno okolje v procesu internacionaliziranja poslovanja. Ekonomski fenomeni v poslovnih vedah. Ljubljana, 2002, str. 82-92.
25. Slovenija v EU. Ljubljana: Urad vlade za informiranje, 2001, str. 66-68.
26. Seliškar Kovač Janja: Dovoljeni nameni državnih pomoči: uskladitev slovenske ureditve z EU. Mednarodno poslovno pravo, Ljubljana, 2002, str. 3-8.
27. Slatter Stuart: Corporate Recovery. A Guide To Turnaround Management. England: Penguin Books, 1984. 429 str.
28. Smole Jože: Plasti prestrukturiranja. Glas gospodarstva, Ljubljana, 2002, 6, str. 32-35.
29. Special report Fiat after Gianni Agnelli: The patry's over. The Economist, 1.2.2003, str. 65-67.
30. Stegovec Matej: Združevanja v avtomobilski industriji. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 53 str.
31. Stojković Andreja: Aktualnost državne pomoči podjetjem po 11. septembru 2001. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 40 str.
32. Svetličič Marjan: MEOR-Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj, 1996, str. 80.
33. Symonds C. William et al.: Corporate America Braces for the Shakeout. Business Week, New York, 15.10.2001, str. 30-32.
34. Trošt Niko: Preobrat v poslovanju podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 131 str.
35. Zagorac Željka: Državne pomoči prihajajo po kapljicah. Finance, Ljubljana, 4.9.2003, str. 7.
36. Zagorac Željka: Tekstilci in čevljarji tonejo, vlada neučinkovita. Finance, Ljubljana, 16.10.2002, str 9.

VIRI

1. Autobild. [URL: <http://www.autobild.de/marken/fiat/>], 5.11.2003.
2. BNP Paribas. [URL: [http://economic-research.bnpparibas.com/applis/www/RechEco.nsf/0/EEDD2E6698AB62F1C1256BA30056B482/\\$File/C0106_A3.pdf?OpenDocument](http://economic-research.bnpparibas.com/applis/www/RechEco.nsf/0/EEDD2E6698AB62F1C1256BA30056B482/$File/C0106_A3.pdf?OpenDocument)], 15.7.2003.
3. European industrial relations observatory on-line. [URL: <http://www.eiro.eurofound.ie/2002/10/Feature/IT0210303F.html>], 23.8.2003.
4. European Commission: Case studies. [URL: http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/workorg/ewon/surveys/casestudies_en.pdf], 30.8.2003.
5. Fiat and General Motors announce: strategic industrial alliance and financial participation exchange. [URL: <http://gtv2000.georgecomm.com/fiatandgm.html>], 25.7.2003.
6. Fiat Facts&Figures, interno gradivo, junij 1999.
7. Fiat Group Employees magazine, interno gradivo, special issue julij 1999.
8. Fiatova spletna stran. [URL: www.fiatgroup.com], 21.8.2003.

9. Frontline: An auto gigant in distress [URL: <http://www.frontlineonnet.com/fl1926/stories/20030103000706400.htm>], 8.10.2003.
10. Fiat Auto: Toward Globalization, Ca' Foscari University. [URL: <http://imvp.mit.edu/papers/0001/volpato1.pdf>], 30.8.2003.
11. Italiaspeed. [URL: http://www.italiaspeed.com/news_2003/geneva_preview/news_2003_041_04coupe_gt.html], 2.11.2003.
12. Klemenc Andrej: Osnutek izjave nevladnih organizacij- energetika. [URL: http://www.ljudmila.org/retina/eungo/wwwboard/stare_izjave/energetika_old.html], 8.8.2003.
13. Lancia-ypsilon. [URL: <http://www.lancia-ypsilon.de/>], 15.11.2003.
14. Medvladna konferenca o pristopu Republike Slovenije k Evropski Uniji. [URL: <http://www.sigov.si/ops/datoteke/pi/slo/14.rtf>], 15.7.2003.
15. Ministrstvo za gospodarstvo: Reševanje in prestrukturiranje podjetij. [URL: http://www.mg-rs.si/industrijski_projekti/prestrukturiranje/index.php], 14.9.2003.
16. Ministrstvo za gospodarstvo: zapiranje rudnikov. [URL: http://www.mg-rs.si//industrijski_projekti/zapiranjerudnikov/index.php], 14.9.2003.
17. Ministrstvo za finance Republike Slovenije. [URL: http://www.sigov.si/mf/slov/nadz_pom/sektor.htm], 20.8.2003.
18. News and Analysis On-line Publication Pravda. [URL: <http://english.pravda.ru/economics/2002/12/09/40587.html>], 1.10.2003.
19. Partnering in the global auto industry: the Fiat-GM strategic alliance. [URL: http://www.imvp.mit.edu/papers/0203/camuffo_volpato.pdf], 22.7.2003.
20. Prova. [URL: <http://www.prova.de/archiv/2003/00-artikel/0060-fiat-marrakech-simba/index.shtml>], 7.11.2003.
21. Urad vlade za informiranje: Konkurenca in državna pomoč. [URL: <http://evropa.gov.si/publikacije/zgibanke/konkurenca>], 2.6.2003.
22. Urad vlade za informiranje: Energetika in EU. [URL: <http://evropa.gov.si/publikacije/zgibanke/energetika>], 2.9.2003.
23. Zakon o pomoči in za reševanje in prestrukturiranje gospodarskih družb v težavah. [URL: http://www2.gov.si/zak/Zak_vel.nsf/0/c12563a400338836c1256c83002e5268?OpenDocument], 19.8.2003.

PRILOGE

Priloga 1: Novi modeli avtomobilov podjetja Fiat Auto

Slika 1: Fiat Idea



Vir: Autobild. [URL: <http://www.autobild.de/marken/fiat/>].

Slika 2: Fiat Panda



Vir: Autobild. [URL: <http://www.autobild.de/marken/fiat/>].

Slika 3: Fiat Marrakech



Vir: Prova. [URL: <http://www.prova.de/archiv/2003/00-artikel/0060-fiat-marrakech-simba/index.shtml>].

Slika 4: Lancia Ypsilon



Vir: Lancia-ypsilon. [URL: <http://www.lancia-ypsilon.de/>].

Slika 5: Alfa Romeo GT coupe



Vir: Italiaspeed. [URL: http://www.italiaspeed.com/news_2003/geneva_preview/news_2003_041_04coupe_gt.html].

Priloga 2: Slovenski avtomobilski trg v letu 2002

Tabela 1: Registrirani novi osebni avtomobili po znamkah v Sloveniji v letu 2002:

| znamka | Št.avtov 2002 | Tržni del. 2002 | Tržni del. 2001 | Tržni del. 2000 | Tržni del. 1999 | Tržni del. 1998 |
|------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Renault | 13.323 | 25,28 | 21,63 | 19,59 | 20,83 | 21,93 |
| Volkswagen | 6.886 | 13,07 | 12,71 | 11,95 | 12,70 | 12,32 |
| Peugeot | 6.033 | 11,45 | 10,07 | 7,46 | 4,09 | 3,25 |
| Fiat | 3.979 | 7,55 | 8,29 | 9,13 | 7,41 | 7,46 |
| Citroen | 3.694 | 7,01 | 6,26 | 6,61 | 5,45 | 6,52 |
| Opel | 2.884 | 5,47 | 6,15 | 5,36 | 5,70 | 5,88 |
| Seat | 2.252 | 4,27 | 4,51 | 3,90 | 2,92 | 3,12 |
| Hyundai | 1.979 | 3,76 | 3,75 | 3,53 | 3,36 | 3,24 |
| Škoda | 1.781 | 3,38 | 5,21 | 5,38 | 5,27 | 4,67 |
| Ford | 1.766 | 3,35 | 3,63 | 3,53 | 4,23 | 3,21 |

Vir: Motorevija, letnik XLVII, številka 1-2, januar 2003, str. 7.

Tabela 2: Najbolje prodajani majhni avtomobili v Sloveniji v letu 2002:

| znamka | Št.avtov 2002 | Tržni del. 2002 | Tržni del. 2001 | Tržni del. 2000 | Tržni del. 1999 | Tržni del. 1998 |
|----------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Renault Clio | 6.541 | 12,41 | 9,41 | 9,23 | 9,45 | 8,86 |
| Peugeot 206 | 3.512 | 6,66 | 6,17 | 4,87 | 1,78 | |
| Fiat Punto | 3.023 | 5,74 | 5,72 | 6,29 | 4,33 | 3,67 |
| VW Polo | 2.565 | 4,87 | 3,29 | 4,09 | 4,15 | 4,90 |
| Opel Corsa | 1.581 | 3,00 | 2,30 | 1,67 | 1,68 | 3,01 |
| Renault Twingo | 972 | 1,84 | 2,63 | 2,90 | 3,23 | 2,75 |
| Renault Thalia | 891 | 1,69 | 2,22 | | | |
| Škoda Fabia | 875 | 1,66 | 2,53 | 1,59 | | |
| Citroen C3 | 770 | 1,46 | | | | |
| Renault Kangoo | 769 | 1,46 | 1,14 | | | |

Vir: Motorevija, letnik XLVII, številka 1-2, januar 2003, str. 8.

Tabela 3: Najbolje prodajani avtomobili nižjega srednjega razreda v Sloveniji v letu 2002:

| znamka | Št.avtov 2002 | Tržni del. 2002 | Tržni del. 2001 | Tržni del. 2000 | Tržni del. 1999 | Tržni del. 1998 |
|--------------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| VW Golf | 2.809 | 5,33 | 5,58 | 5,48 | 5,17 | 4,71 |
| Renault Megane | 2.660 | 5,05 | 3,92 | 4,79 | 5,09 | 6,41 |
| Peugeot 307 | 1.818 | 3,45 | 1,45 | | | |
| Ford Focus | 1.029 | 1,95 | 1,98 | 1,74 | 1,30 | |
| Opel Astra | 950 | 1,80 | 3,14 | 2,60 | 3,11 | 1,83 |
| Seat Cordoba | 934 | 1,77 | 2,01 | 1,31 | 1,49 | 1,27 |
| Citroen Xsara | 916 | 1,74 | 1,58 | 2,42 | 2,01 | 2,28 |
| Hyundai Accent | 720 | 1,37 | 1,41 | 1,67 | 1,66 | 1,75 |
| Fiat Stilo | 614 | 1,17 | | | | |
| Citroen Xsara Picasso | 566 | 1,07 | | | | |

Vir: Motorevija, letnik XLVII, številka 1-2, januar 2003, str. 8.

Tabela 4: Najbolje prodajani avtomobili višjega srednjega razreda v Sloveniji v letu 2002:

| znamka | Št.avtov 2002 | Tržni del. 2002 | Tržni del. 2001 | Tržni del. 2000 | Tržni del. 1999 | Tržni del. 1998 |
|----------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Renault Laguna | 1.327 | 2,52 | 2,21 | 1,16 | 1,21 | 1,42 |
| Audi A 4/s 4 | 1.143 | 2,17 | 1,70 | 0,76 | 0,83 | 1,10 |
| VW Passat | 1.022 | 1,94 | 2,51 | 1,39 | 1,90 | 2,25 |
| Škoda Octavia | 859 | 1,63 | 1,69 | 2,08 | 2,12 | 1,31 |
| Ford Mondeo | 354 | 0,67 | 0,85 | | | |
| Citroen C5 | 334 | 0,63 | 0,54 | | | |
| Mazda 6 | 211 | 0,40 | | | | |
| Opel Vectra | 209 | 0,40 | | | | |
| Nissan Primera | 196 | 0,37 | | | | |
| VW Bora | 190 | 0,36 | 0,47 | 0,40 | 0,46 | |

Vir: Motorevija, letnik XLVII, številka 1-2, januar 2003, str. 8.

Tabela 5: Najbolje prodajani avtomobili visokega razreda v Sloveniji v letu 2002:

| znamka | Št.avtov 2002 | Tržni del. 2002 | Tržni del. 2001 | Tržni del. 2000 | Tržni del. 1999 | Tržni del. 1998 |
|-------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| BMW serija 3 | 309 | 0,59 | 0,70 | 0,87 | 1,06 | 0,86 |
| Mercedes E/S/SL | 214 | 0,41 | 0,20 | 0,22 | 0,23 | 0,28 |
| Mercedes C | 213 | 0,40 | 0,82 | 0,52 | 0,17 | 0,27 |
| Audi A 6/S 6 | 158 | 0,30 | 0,44 | 0,43 | 0,51 | 0,51 |
| Volvo S 60 | 105 | 0,20 | 0,22 | | | |
| BMW s. 5 in 7 | 90 | 0,17 | 0,22 | 0,16 | 0,28 | 0,31 |
| Peugeot 607 | 76 | 0,14 | 0,31 | 0,05 | | |
| Renault Vel satis | 74 | 0,14 | | | | |
| Volvo S 70/V 70 | 50 | 0,09 | 0,21 | 0,05 | | |
| Volvo S 80 | 32 | 0,06 | 0,05 | 0,07 | 0,11 | |

Vir: Motorevija, letnik XLVII, številka 1-2, januar 2003, str. 8.

Opomba: avtomobili, pri katerih ni podatkov za leta 2001, 2000, 1999 ali 1998, v tem letu niso bili med 10 najbolj prodajanimi modeli.