

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN SLOVENSKEGA POSLOVNEGA KLUBA ZA POSLOVANJE
SLOVENSКИH PODJETIJ NA SRBSKEM TRGU**

Ljubljana, september 2016

DANIJELA FIŠAKOV

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Danijela Fišakov, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Pomen Slovenskega poslovnega kluba za poslovanje slovenskih podjetij na srbskem trgu, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Marko Jakličem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 15.09.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INTERNACIONALIZACIJA	4
1.1 Pojem internacionalizacije.....	4
1.2 Pomen internacionalizacije za majhne države – Slovenija.....	8
1.3 Gospodarska diplomacija	11
2 DRŽAVNA GOSPODARSKA POLITIKA	16
2.1 Ministrstvo za zunanje zadeve.....	17
2.2 Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo.....	22
2.2.1 Metode strukturne politike	23
2.2.2 Metode izvajalske politike.....	25
2.3 Slovenski poslovni klubi	29
3 SLOVENSKI POSLOVNI KLUB V SRBIJI	33
3.1 Gospodarski potenciali Srbije.....	33
3.1.1 Predstavitev države.....	33
3.1.2 Srbsko gospodarstvo.....	35
3.1.3 Slovenska podjetja v Srbiji.....	39
3.2 Namen in cilji udejstvovanja v Srbiji	40
3.3 Naloge Slovenskega poslovnega kluba	42
3.4 Razvoj Slovenskega poslovnega kluba.....	44
3.5 Prihodnost Slovenskega poslovnega kluba.....	51
4 STRATEGIJA VSTOPA PODJETJA PROFIL GROUP IN NJEGOVO DELOVANJE NA SRBSKEM TRGU	54
4.1 Življenjski ciklusi podjetja Profil Group	55
4.1.1 Nastanek	55
4.1.2 Razvoj.....	56
4.1.3 Zrelost.....	56
4.2 Vstop na srbski trg	58
4.3 S pomočjo Slovenskega poslovnega kluba doseženi poslovni rezultati ter pričakovanja podjetja Profil Group na srbskem trgu.....	62
5 KVALITATIVNA RAZISKAVA POMENA SLOVENSKEGA POSLOVNEGA KLUBA ZA SLOVENSKA PODJETJA NA SRBSKEM TRGU	64
5.1 Metodologija.....	64
5.2 Ozadje intervjuvancev	65
5.3 Metoda analize podatkov	67
5.4 Rezultati raziskave.....	67
5.4.1 Analiza intervjujev na podlagi tematskih sklopov	67
5.4.2 Primerjava pridobljenih odgovorov s teoretičnimi smernicami	70
5.4.3 Priporočila za slovenska podjetja in Slovenski poslovni klub na srbskem trgu... ..	72
5.4.4 Omejitve raziskave	74
SKLEP	75
LITERATURA IN VIRI.....	77

KAZALO TABEL

Tabela 1: Motivi podjetij za internacionalizacijo	6
Tabela 2: Izbrani makroekonomski kazalniki	14
Tabela 3: Pristojnosti izvajanja gospodarske diplomacije v Sloveniji po obdobjih.....	17
Tabela 4: Višina sredstev SPIRIT, namenjenih slovenskim poslovnim klubom v tujini v letih 2008–2016 (v EUR):.....	30
Tabela 5: Število članov v slovenskih poslovnih klubov po svetu v letu 2016.....	32
Tabela 6: Predstavitev države.....	33
Tabela 7: Vrednost vhodnih TNI v letih 2000–2015	37
Tabela 8: Prikaz odstotne udeležbe tujih partneric v TNI po vrednosti	38
Tabela 9: Prikaz odstotne udeležbe TNI po število projektih	38
Tabela 10: Prikaz odstotne udeležbe TNI po število projektih po sektorjih	39
Tabela 11: Prisotni poslovni klubi po državah v Srbiji od leta 2002.....	46
Tabela 12: Število zaposlenih v letih 2005–2016.....	58
Tabela 13: SWOT-analiza.....	59
Tabela 14: Konkurenca na trgu HR storitev v Srbiji	63
Tabela 15: Osnovne značilnosti intervjuvanih podjetij	66
Tabela 16: Osnovne značilnosti intervjuvanih predstavnikov gospodarske diplomacije....	66
Tabela 17: SWOT-analiza SPK	74

KAZALO SLIK

Slika 1: Temeljne odločitve procesa internacionalizacije	7
Slika 2: Odnos med ekonomsko, gospodarsko, podjetniško in poslovno diplomacijo	12
Slika 3: Struktura srbskega BDP za leto 2015 (v %)	35
Slika 4: Število članov v letih 2003–2016	42
Slika 5: Število dogodkov v letih 2005–2015	43
Slika 6a: Logo SPK od 2003–2008.....	45
Slika 6b: Logo SPK od 2009 do danes.....	45
Slika 7: Blagovna menjava med Slovenijo in Srbijo v letih 2009–2015 (v 1.000 EUR)..	45
Slika 8: Izid poslovnega uspeha za leto 2012, 2013, 2014, 2015 (v EUR).....	50
Slika 9: Promet v obdobjih 1991–2015 (v EUR)	57
Slika 10: Promet in dobiček Profil Group Srbija v letih 2005–2015 (v EUR).....	62
Slika 11: Priporočeni model sodelovanja med SPK in VP.....	72

UVOD

Proces internacionalizacije je značilen za vsa podjetja, ki stremijo k uspešnemu razvoju in rasti, zato je vedno bolj v fokusu zanimanja ekonomske teorije in prakse. Pojem internacionalizacija zajema vse možne oblike ekonomskega sodelovanja izven okvirov domače države, ekonomska dejavnost pa ne zajema samo mednarodne proizvodnje in mednarodne trgovine, ampak se razvija v sodelovanju med več državami, korporacijami ali celinami. Blago, storitve in kapital delujejo v več državah hkrati, celoten proces pa lahko v katerikoli od teh nadzoruje eno samo podjetje. Drugače povedano: internacionalizacija pomeni razumljivo rast in razvoj podjetja, ki si bodisi z lastnimi naložbami v tujini bodisi z vlaganji tujih partnerjev v matični državi omogoča konstantno proizvodno-trgovinsko-kapitalsko in storitveno dejavnost.

Zaradi odprtosti gospodarstva je v doseganju lastne ekonomije Republika Slovenija (v nadaljevanju Slovenija) kot sorazmerno majhna država zelo odvisna od internacionalizacije podjetij na tuje trge. Ob dejstvu, da slovenski izvoz predstavlja več kot 70 % vrednosti slovenskega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP), je to področje eno od najpomembnejših nalog tako države kot vlade (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2015b, str. 2), saj povečana internacionalizacija lahko pripomore k še hitrejši rasti gospodarstva. Gre za internacionalizacijo v celoti, kar zajema izvoz in uvoz blaga ter storitev, povezovanje podjetij, prenos znanj in tehnologije ter kapitala. Novejše raziskave in analize kažejo, da bi vladna politika morala učinkoviteje spodbujati vse možne načine vključevanja in uveljavljanja gospodarstva na mednarodnih trgih (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2015b, str. 34).

V Sloveniji so podporniki internacionalizacije: Ministrstvo za zunanje zadeve (v nadaljevanju MZZ), v okviru katerega deluje mreža diplomatsko-konzularnih predstavništev (v nadaljevanju DKP); Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (v nadaljevanju MGRT), v okviru katerega deluje Javna agencija SPIRIT Slovenija, pristojna za področje internacionalizacije, tujih investicij, podjetništva in tehnologije (v nadaljevanju SPIRIT); zbornice, kot so Gospodarska zbornica Slovenije (v nadaljevanju GZS), Obrtno-podjetniška zbornica (v nadaljevanju OZS) ter druge zbornice tako domače kot tuje, SID banka, različna regionalna združenja ter lokalni partnerji (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2015b, str. 11).

DKP nasploh so bila dolga leta edini predstavniki oziroma pomoč slovenskim podjetjem v tujini, v zadnjih desetih letih pa si v nekaterih državah, predvsem tistih, ki so zanimive za slovensko gospodarstvo, to vlogo delijo skupaj s slovenskimi poslovnimi klubi. Med njihove osrednje dejavnosti sodijo: izmenjava informacij, navezava neformalnih stikov med podjetji in vladnimi institucijami ter podjetji med seboj, redno seznanjanje s spremembami v poslovnem okolju ter aktivne udeležbe pri promociji Slovenije (Predstavitev poslovnih klubov, 2016).

Za slovenska podjetja načeloma velja, da se, vsaj na začetku, odločajo za vstop na trge, ki so jim tako poslovno kot kulturološko, predvsem pa gospodarsko bližje, torej na trge, ki so podobni domačemu trgu, saj jim to omogoča zgodnejši zagon in start dejavnosti glede na to, da jim v takih primerih ni treba posvečati posebne pozornosti raziskovanju običajev, načina življenja in mišljenja, odnosa do tujcev in podobno. Medtem ko oddaljeni trgi prinašajo veliko več tveganja in neznank, ima s stališča slovenskih podjetij in podjetnikov Srbija v tem smislu prednost, saj se državi in njuni prebivalci odlično poznajo. Slovenija v Srbiji velja za zaželenega in dobrega investitorja, saj je četrtnina vseh slovenskih vlaganj realizirana prav na srbskem trgu. Srbija je druga največja prejemnica slovenskih investicij, ki so v zadnjih petnajstih letih presegle vsoto 1,2 mrd EUR, v državi pa je registriranih več kot 1.500 podjetij, ki zaposlujejo okoli 30.000 ljudi (Rating d.o.o., 2016).

Po osamosvojitvi Slovenije in vzpostavitvi diplomatskih in ekonomskih stikov med dvema državama je bil leta 2003 v Beogradu ustanovljen slovenski poslovni klub, ki deluje pod imenom Slovenački poslovni klub (v nadaljevanju SPK). SPK je v Srbiji pomemben akter slovenske internacionalizacije, kar se kaže v rasti slovenskih investicij in vstopa novih podjetij na srbski trg. Delovanje SPK v Srbiji in njegovi dosežki pritegujejo pozornost ekonomistov in drugih strokovnjakov, kar je spodbudilo tudi znanstveno raziskavo za potrebe tega magistrskega dela.

Namen magistrskega dela je prikazati pomen in vlogo SPK v Srbiji, njegovo podporo ob vstopu in delovanju slovenskih podjetij na srbskem trgu ter nakazati smernice nadaljnega razvoja.

Cilj magistrskega dela je predstavitev vidikov internacionalizacije za mikro, mala, srednja in velika podjetja na srbskem trgu, v okviru te predstavitve pa je opravljena analiza spodbud in ovir za vstop, analizirane so strategije vstopa in težave, s katerimi se soočajo podjetja. Magistrsko delo zajema tudi analizo obstoječega stanja ter predstavitev motivov in ovir za internacionalizacijo slovenskih podjetij z vstopom na srbski trg s poudarkom na osnovnem pomenu informacij in podpornih storitev SPK. V magistrski nalogi zagovarjam dejstvo, da je SPK v Srbiji eden najpomembnejših akterjev tako pri razvoju kot delovanju poslovne diplomacije.

Metode raziskovanja: Opravljena raziskava je usmerjena v odnos SPK do slovenskih podjetij na srbskem trgu. V teoretičnem delu magistrske naloge uporabljam deskriptivni pristop, ki temelji na opisu oziroma definiciji obravnavane teme, in sicer na podlagi štirih metod: zgodovinske – upoštevajoč vsa zgodovinska dejstva in resničnost podatkov, kompilacijske – s katero je prikazana teoretična osvetlitev obravnavane problematike s strani več avtorjev, induktivne – z upoštevanjem lastnega poznavanja posebnih tematik, ki sem jih primerjala s splošno znanimi, ter deduktivne – iz katere sem na podlagi verodostojnosti dostopnih podatkov prišla do posameznih sklepov. V empiričnem delu

uporabljam analitični pristop. Raziskava temelji na strukturiranih intervjujih predstavnikov slovenske gospodarske diplomacije, institucij ter slovenskih podjetij. Intervjuvanci so izbrani na podlagi dejstva, da predstavljajo glavne akterje internacionalizacije z različnih področij. Zaradi verodostojnosti so odgovori na intervjuje v magistrski nalogi predstavljeni v nespremenjeni obliki. Odločila sem se za kvalitativni tip strukturnega intervjuja, ker sem na ta način pridobila najkakovostnejše podatke za potrebe opravljene raziskave, ki je predstavljena v magistrski nalogi. Na podlagi empirične raziskave pridobljene podatke obdelam, predstavim rezultate in jih vsebinsko primerjam s teoretičnim delom naloge.

Pri doseganju ciljev magistrske naloge uporabljam naslednja raziskovalna vprašanja, s pomočjo katerih iščem odgovore:

- Katera je tista prava oziroma učinkovita rešitev, ki bi internacionalizacijo za vse udeležene realizirala na najbolj uspešen način?
- Kaj slovenska podjetja pričakujejo od veleposlaništva (ekonomskega svetovalca) in kaj od SPK?
- Na koga se slovenska podjetja pred vstopom na srbski trg najprej obrnejo?
- Kaj lahko SPK ponudi slovenskim podjetjem, članom in nečlanom?
- Kako lahko slovenska podjetja najbolj učinkovito uporabljajo storitve SPK?
- Kaj so najpogostejši razlogi možnega nezadovoljstva podjetij s storitvami SPK?

Struktura magistrskega dela: Magistrsko delo je sestavljeno iz petih vsebinskih sklopov.

V uvodu so opredeljeni osnovni pojmi magistrske naloge, namen in cilji raziskave, znanstvene metode ter struktura celotnega dela.

Prvi del obsega definicijo internacionalizacije in njen pomen za majhne države, kot je Slovenija. Definiciji sledita splošna razlaga in obravnava osnovnih pomenov gospodarske diplomacije.

Drugi del magistrske naloge predstavi izvajanje državne gospodarske politike v procesu internacionalizacije. V okviru tega dela so podrobneje predstavljene vloge slovenskih podpornikov internacionalizacije, metode strukturne in izvajalske politike ter namen slovenskih poslovnih klubov.

Tretji del magistrske naloge je usmerjen v predstavitev gospodarskih potencialov Srbije, podrobnejšo analizo SPK s predstavitvijo namenov in ciljev udejstvovanja v Srbiji. Izhajajoč iz analize dosedanjega dela so opredeljene naloge ter nakazane smernice za nadaljnji razvoj in prihodnost SPK.

Četrty del zajema praktično predstavitev podjetja Profil Group – od nastanka, preko razvoja, zrelosti in vstopa na srbski trg. Doseženi poslovni rezultati in pričakovanja so predstavljeni s stališča sodelovanja s SPK, s čimer je ponazorjen pomen delovanja SPK v Srbiji.

V petem delu je predstavljena metodologija raziskovalno-empiričnega dela magistrske naloge, v katerem se ukvarjam z analizo pomena SPK za slovenska podjetja na srbskem trgu. S pomočjo intervjujev s predstavniki slovenske gospodarske diplomacije in z izbranimi predstavniki petih slovenskih podjetij, ki poslujejo na srbskem trgu, skušam prikazati objektivno sliko o pomenu in delovanju SPK za slovenska podjetja na srbskem trgu. Odgovori izbranih intervjuvancev so primerjani s teoretičnimi smernicami. Na podlagi ugotovljenih dejstev teoretičnega in empiričnega dela skušam dati priporočila za akterje gospodarske diplomacije in za slovenska podjetja pri internacionalizaciji na srbskem trgu.

V sklepu so predstavljene ključne ugotovitve in lastni prispevek k temi, ki je obravnavana v magistrski nalogi.

1 INTERNACIONALIZACIJA

V tem poglavju obravnavam pojem internacionalizacije. Izhajam iz splošnega opisa internacionalizacije, v nadaljevanju pa preidem na razlago njenih področij. Nato podrobneje opredelim pomen internacionalizacije za majhne države, s poudarkom na pomenu internacionalizacije za Slovenijo. Poglavje zaključim s prikazom gospodarske diplomacije in njenega pomena za slovensko državo.

1.1 Pojem internacionalizacije

Svet, v katerem živimo, je zaznamovan z dinamičnim razvojem in nenehnim spreminjanjem. Vsak dan se srečujemo s procesi globalizacije ter pospešeno internacionalizacijo. Gre za hiter, kompleksen, naporen, predvsem pa nepovraten proces. Internacionalizacija nekega podjetja se začne v trenutku, ko s svojimi proizvodi ali storitvami vstopi na ozemlje druge države ali držav. V procesu, ki sledi vstopu na novo ozemlje, prihaja do popolne soodvisnosti z globalizacijo, kajti globalizacija je tista, ki omogoča, da podjetja razširijo svojo proizvodnjo preko meja, na različne trge.

Za internacionalizacijo je značilno to, da postaja vedno pomembnejša determinanta konkurenčnosti. Podjetje, ki velja za konkurenčno, mora učinkovito izkoriščati vse vire, ki so na razpolago doma in v tujini, ter vse prednosti, ki jih nudi svetovni trg. Internacionalizacija pomeni osvajanje novih trgov z nižjimi stroški dela in diferenciacijo izdelkov, istočasno pa gre za nov pristop k svetovni zakladnici talentov, financ in tehnologij (Svetličič, Rojec & Trtnik, 1999, str. 3).

Dejstvo je, da je danes internacionalizacija poslovanja posameznih podjetij enostavno nujnost, in ne samo ena od možnih smeri v razvoju. V zadnjih letih se ponudba izdelkov in storitev v svetovnem tržnem prostoru hitro spreminja. Prihajajo vedno novi ponudniki, ki vstopajo na trg z izdelki in storitvami po najboljših možnih pogojih. Poslovanje podjetij se v sodobnem svetu dnevno spreminja, uspešna pa so samo tista podjetja, ki imajo popolnoma jasne strategije poslovnega razvoja.

Sodobna strokovna literatura s področja ekonomske znanosti pozna več teorij o načinu internacionalizacije, nobena od njih pa ne opredeljuje podrobneje, ali je način vstopa za mikro, malo, srednje ali veliko podjetje različen ali enak. Glede na to se je težko odločiti, katera med teorijami, ki so znane iz sodobnih znanstvenih raziskav, je najbolj pravilna. Slovenski avtorji navajajo naslednje teorije oziroma modele internacionalizacije (Makovec Brenčič, Lisjak, Pfajfar & Ekar, 2006, str. 19–21):

- tradicionalni tržni pristopi oziroma pomen razvoja virov za pridobivanje konkurenčnih prednosti;
- življenjski cikel v mednarodni trgovini, npr. stopenjske oblike rasti internacionalizacije podjetja, kar pomeni najprej izvoz, šele kasneje investicije;
- *Uppsala School* – stopenjski model vstopa na tuje trge s postopnim zaposlovanjem virov glede na znanje – podjetja najprej vstopajo na trge, ki so jim psihološko in tudi geografsko blizu, npr. slovenska na srbski trg, kasneje pa gredo na bolj oddaljene;
- internacionalizacija na podlagi transakcijskih stroškov, to je zamenjava trga z notranjim okoljem, kar pomeni, da podjetje samo oceni, kaj se mu bolj splača, ali poslovanje preko poslovnega partnerja ali ustanovitev lastne podružnice;
- *Dunningov* eklektični pristop – paradigma O-L-I, to so roki za internacionalizacijo v dejavnostih na trgu: O – lastniške prednosti (angl. *ownership advantage*), L – lokacijske prednosti (angl. *locational advantage*), I – prednosti internacionalizacije (angl. *internalization advantage*);
- mrežni pristop – spodbude za internacionalizacijo v mrežah, ki niso skupek podjetij, ampak odnosov med podjetji;
- teorija kvantnih skokov pomeni preskok posameznih stopenj internacionalizacije. Najpogosteje se za takšna podjetja, ki preskakujejo posamezne stopnje internacionalizacije, uporablja izraz globalno rojena podjetja (angl. *born globals*).

Internationalizacija podjetij je imela pomemben vpliv na mednarodno poslovanje, saj poleg izvoza in uvoza blaga in storitev zajema tudi tuje neposredne investicije (v nadaljevanju TNI), različne pogodbene oblike mednarodnega poslovanja, raziskovalne, razvojne, proizvodne, skladiščno-distribucijske, logistične, oblikovne, ustvarjalne in druge oblike.

Po teorijah mednarodnega poslovanja veljajo za internacionalizacijo različne opredelitve (Makovec Brenčič, Pfajfar, Raškovič, Lisjak & Ekar, 2009, str. 19), ki jih lahko povzemamo kot oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. S stališča smeri in poteka procesov obstajajo tri oblike internacionalizacije (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 20–21):

- vhodna, ki zajema vstop, širjenje in rast obsega poslovanja tujih podjetij na domačem trgu;
- izhodna, ki predstavlja rast in razvoj poslovanja domačih podjetij na tujih trgih;
- kooperativna, ki vključuje različne oblike nekapitalskih povezav, npr. strateške povezave, sporazumi o sodelovanju, različna partnerstva.

Motivi podjetij za internacionalizacijo so vsekakor različni in ne gre samo za željo po ustvarjanju dobička, rasti in povečevanju tržne vrednosti. Hollensen (2011, str. 51) motive, ki se od podjetja do podjetja razlikujejo, razdeli v dve skupini: na proaktivne in reaktivne, kot je ponazorjeno v Tabeli 1. Tabela pojasnjuje, da se za proaktivne motive podjetje samoiniciativno odloča takrat, ko si želi spremembo strategije pri izkoriščanju možnosti posameznega trga. Pri reaktivnih motivih pa se podjetje odzove na različne pritiske ali grožnje tako na domačem kot tujem trgu, in sicer s postopnim spreminjanjem svojih aktivnosti.

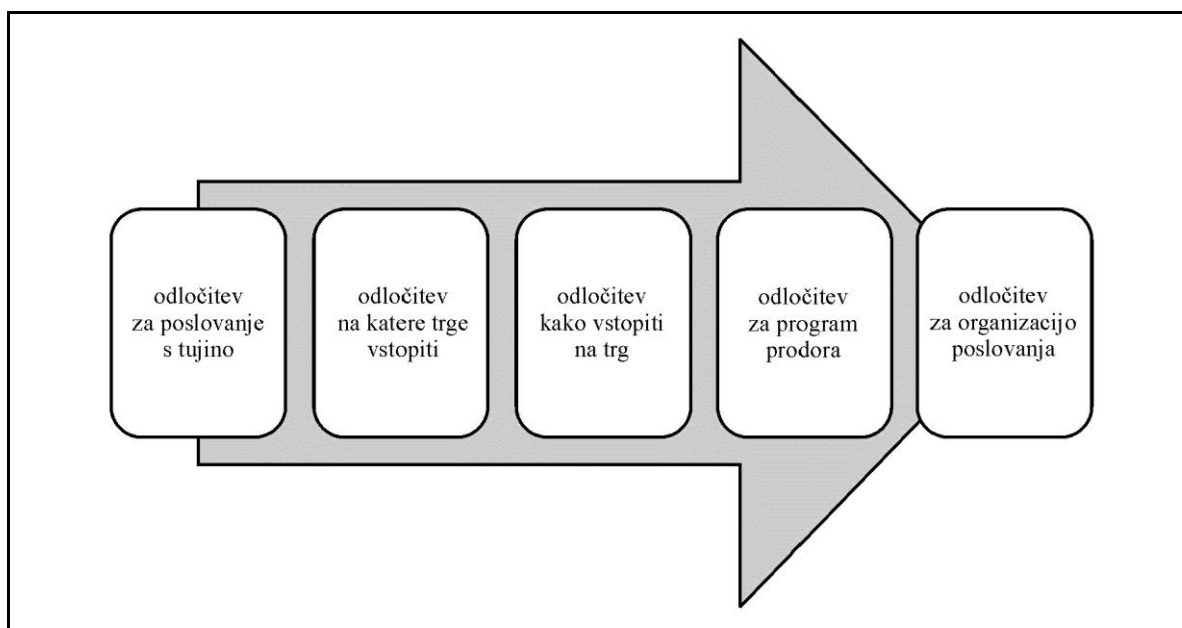
Tabela 1: Motivi podjetij za internacionalizacijo

Proaktivni motivi	Reaktivni motivi
<ul style="list-style-type: none"> • Dobiček in rast • Pobuda vodstva/menedžerjev • Tehnološke sposobnosti/edinstvenost proizvoda • Priložnosti na tujih trgih/informacije o trgih • Ekonomije obsega • Davčne spodbude 	<ul style="list-style-type: none"> • Pritiski konkurence • Zasičen in majhen domači trg • Presežna proizvodnja/presežne zmogljivosti • Nepričakovana tuja naročila • Podaljšana prodaja sezonskih izdelkov • Bližina mednarodnim kupcem/psihološka razdalja

Vir: S. Hollensen, Global Marketing: a decision-oriented approach, 2011, str. 51.

Za internacionalizacijo je značilno, da je to proces, ki se ves čas spreminja. Izhajajoč iz tega dejstva lahko določimo stopnjo internacionalizacije za posamezno podjetje. V procesu internacionalizacije si podjetja prizadevajo, da je tveganje ob vstopu na tuji trg čim manjše in zato se, vsaj na začetku, večinoma odločajo za vstop v države, ki so jim geografsko in kulturno bližje, saj posledično na ta način zmanjšujejo začetno investicijo. S postopnim pridobivanjem mednarodnih izkušenj se podjetja kasneje širijo tudi v bolj oddaljene države. Najpogosteje uporabljene odločitve procesa internacionalizacije so predstavljene na Sliki 1.

Slika 1: Temeljne odločitve procesa internacionalizacije



Vir: N. Slavnič, *Internacionalizacija podjetja kot odločitveni dejavnik pri ustanovitvi hitro rastočih podjetij*, 2003, str. 52.

Jaklič in Svetličič (2005, str. 29) v svoji študiji navajata, da internacionalizacija dejavnosti podjetij ni enosmeren, temveč dvosmeren proces, ravno tako ni proces, do katerega bi prišlo čez noč oziroma ki bi imel vedno enake značilnosti. Proces internacionalizacije se razlikuje od podjetja do podjetja, od sektorja do sektorja, od dežele do dežele. Izkušnje kažejo, da so se podjetja iz majhnih držav hitreje internacionalizirala kot tista iz velikih.

Sama pojavnost podjetja na domačem trgu že dolgo ne pomeni prav veliko, vsaj v poslovnem smislu ne, saj vedno večja konkurenca in tehnološki napredek praktično vsakega podjetnika prisilita, da se prej ali slej pojavi tudi na tujem trgu, ne glede na to, kje je to tržišče. Razdalje danes niso pomembnejše ovire, tako da se lahko preizkus na tujem trgu začne tudi na drugem koncu sveta, recimo na Novi Zelandiji, čeprav je vstop na bližje trge bistveno lažji. Vsako finančno stabilno podjetje, ki je uveljavljeno in prepoznavno na domačem trgu, ima priložnost uspeha na ozemlju druge države ali držav, če želi obstoječo rast preseči oziroma se globalizirati. Toda podjetje se mora zavedati, da vstop na tuji trg zajema zapletene kombinacije in da je poleg financ potrebno še marsikaj drugega, npr. tudi tveganje, saj uspeh seveda ni vnaprej zagotovljen.

V svoji raziskavi o vstopu na tuji trg Vidic (2012) navaja, katere dejavnike je treba preveriti:

- morebitne visoke investicije v marketinško predstavljanje in komuniciranje,
- carinske ovire,

- posledične transportne stroški dobave repromateriala, če slednjega na tujem trgu ni oziroma je predrag,
- pravne obveznosti in težave,
- dobavitelje,
- morebitno zaščito domačih trgov oziroma blagovne znamke, ki so protežirane,
- trg v državi, v katero se vstopa, in ob tem obnašanje domačih uporabnikov – bodočih kupcev.

Danes se internacionalizaciji ne more izogniti nobeno podjetje več in lahko sklepamo, da je značilna za vsa podjetja. Del podjetij v internacionalizacijo vstopi namensko, s širitvijo na tuje trge, drugi del pa se z njo sooči, ko se pojavi na njihovem domačem trgu.

1.2 Pomen internacionalizacije za majhne države – Slovenija

Definicija o velikosti oziroma majhnosti neke države je pogosto zelo težavna, kar je razvidno iz precejšnjih razlik in nesoglasij med posameznimi avtorji, ki so do sedaj obravnavali to vprašanje. Iz literature o majhnih državah je razvidno, da so kriteriji o definiciji njihove velikosti različni, pogosto si celo nasprotujejo. Udovič in Svetličič (2007, str. 37) ugotavljata, da je na Slovenskem največkrat v uporabi Senjurjeva definicija majhne države, ki upošteva tako geografski kot demografski kriterij. Senjur navaja (1993, str. 19), da je po geografskem kriteriju majhna država tista, katere površina je med 10.000 in 100.000 kvadratnimi kilometri (v nadaljevanju km²), po demografskem pa tista, katere prebivalstvo ne presega 10 milijonov.

Glede na podana kriterija lahko sklepamo, da je Slovenija majhna država. Slovenija je zaradi svoje majhnosti usmerjena v izvoz, saj domači trg ne more zagotavljati zadostne količine potrošnikov. Jaklič (2005, str. 42–44) piše, da majhnost pomeni številne značilnosti, ki vplivajo na gospodarske dejavnosti državljanov. To pomeni, da je gospodarska struktura majhnih držav bistveno manj diverzificirana kot velikih, saj se tu pojavlja problem zadostne količine prebivalstva. Tako določenih sektorjev gospodarstva, ki obstajajo v večjih državah, v majhnih državah enostavno ni ali pa delno obstajajo v izbranih industrijskih sektorjih. Enako velja za izvoz, saj za manjše države velja, da izvažajo in uvažajo v veliko manj držav kot velike. Odvisnost od mednarodne menjave je pogojena z razvitostjo majhnih držav, saj imajo tiste države, ki so bolj razvite, večjo mednarodno menjavo. V svoji študiji Jaklič dalje meni, da so majhne države veliko bolj regulirane kot velike, a so tako v gospodarskem kot političnem in vojaškem smislu ranljivejše od velikih. Majhnost države lahko povzroči gospodarsko zaprtost in avtoritativni korporativizem kot tudi manjšo kakovost izdelkov, ki jih te države izvažajo. Večje si veliko lažje privoščijo razvijanje in uporabo novih tehnologij, ki jih uporabljajo velike države in njihove korporacije. Te med seboj določajo tudi določene produkte in gospodarske panoge.

Kot v svoji študiji pojasnjuje Svetličič (2011a, str. 607), je konkurenčnost v majhnih državah zaradi pomanjkanja ekonomij obsega možno okrepiti predvsem z dobrim znanjem in internacionalizacijo poslovanja. Zelo je pomembno, da majhne države začnejo »proizvajati« oziroma ustvarjati lastna mednarodna podjetja, saj ta z izhodno internacionalizacijo nadomeščajo nezmožnosti doseganja ekonomij obsega in sinergij v okviru manjšega domačega trga. V obdobju, ki je zaznamovano z globalizacijo, postane prvi pogoj za učinkovitost dolgoročnih konkurenčnih prednosti multinacionalnost, tj. sposobnost globalnega črpanja, prodaje in kombiniranja proizvodnih dejavnikov. Majhna država lahko s specializacijo oziroma z izkoriščanjem tržnih niš, kar si velike države ne morejo privoščiti, doseže konkurenčnost in z njo povezano uspešnost (Udovič & Svetličič, 2007, str. 42–46).

Slovenija je po prikazu statističnih bilanc še vedno država, ki v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) zaseda najnižja mesta na lestvici, če izhajamo iz razmerja med najnižjim stanjem in najnižjim povečanjem NTI v primerjavi z BDP. Ob tem se delež vhodnih NTI vse od leta 2005, ko je znašal 20,5 %, pa vse do leta 2013, ko je znašal 24,7 %, ni bistveno povečal. Nižji delež od Slovenije imajo le še Grčija, Italija in Nemčija, medtem ko pri izhodnih NTI po deležu stanja BDP med novimi članicami zaostaja za Ciprom, Madžarsko in Estonijo (Rojec, 2015). Večina slovenskih investitorjev se odloča za investicije na področje nekdanje Jugoslavije – leta 2011 jih je bilo kar za 69,8 %, v državah EU pa le 14,1 % (Jaklič, Kunčič & Rojec, 2013).

Najnovejši podatki MGRT kažejo, da je prav v tem segmentu največ možnosti izboljšav internacionalizacije, saj se tu pojavljajo internacionalizacijske prednosti v smislu prerazporeditve trgov, primernih za investicije. To so trgi Združenih držav Amerike (v nadaljevanju ZDA), Turčije, Japonske, Kitajske, Južne Amerike, Katarja, ZAE, Savdske Arabije, Kazahstana, Turkmenistana, Irana, Indije, kjer so možnosti vlaganj še popolnoma neizkoriščene in vključujejo vse potenciale in motivacije investitorjev za njihovo neposredno ali vsaj posredno prisotnost v tujini (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2015a).

Slovenska podjetja za poslovanje na tujih trgih večinoma uporabljajo izvoz in neposredne tuje naložbe, za licenčno in franšizno poslovanje pa se redkeje odločijo. Podjetja se za vstop na tuje trge odločajo zaradi motivov na eni in spodbud na drugi strani. Pred dvajsetimi leti so bila glavni nosilci slovenske internacionalizacije velika podjetja, med njimi Krka, Gorenje, NLB, Kolektor in Mercator. V letih, ki so sledila, se je trend bistveno spremenil, med drugim tudi zaradi splošne gospodarske in finančne krize. Danes velja, da je dinamika izhodne internacionalizacije največja znotraj majhnih in srednjih podjetij. Pogoji za konkurenčnost slovenskih podjetij na svetovnem trgu so predvsem razvoj strokovno usposobljenih kadrov, kvaliteta izdelka, tehnološko znanje, znanje tujih jezikov, poznavanje večkulturnih okolij, večšina komuniciranja ter vodstveno in organizacijsko znanje. Našteto postaja veliko pomembnejše kot velikost ter kapitalska intenzivnost, saj so

trendi drobljenja proizvodnih verig kot tudi rastoče internacionalizacije malih in srednje velikih podjetij v ospredju.

Po osamosvojitvi Slovenije leta 1991 in vojne v nekdanji skupni državi, kar je rezultiralo v izgubi tradicionalnih trgov, se je morala večina slovenske zunanje trgovine preusmeriti na države EU. Slovenska podjetja so izvažala večinoma izdelke, in sicer največ v Nemčijo, Italijo, Avstrijo ter Francijo. Slovenske izhodne neposredne investicije v tujino so začele naraščati šele po letu 1997. Več kot 60 % neposrednih investicij je bilo, kot navaja Glažar (2004), vloženih na območja nekdanje skupne države, večinoma na Hrvaško, v BiH in Srbijo, nekaj več kot 10 % pa v Rusijo. Po statistiki Banke Slovenije za leto 2014 je Hrvaška na prvem mestu prejemanja slovenskih investicij, takoj za njo pa je Srbija (Banka Slovenije, 2015).

Slovenska podjetja so na trge nekdanjih jugoslovanskih republik investirala zato, ker so imela veliko prednosti pred drugimi, saj so tu poslovale že pred razpadom države, blagovne znamke pa niso nikoli izgubile prepoznavnosti. Podjetja so ob vstopu na trge nekdanjih jugoslovanskih republik imela prednost tudi zaradi poznavanja kulture in jezika.

Med zelo pomembnimi dejavniki, ki vplivajo na internacionalizacijo, velja poudariti t.i. bližino tujim trgov. Bližino lahko razumemo na dva načina – kot fizično in psihično. V praksi to pomeni, da smo Slovenci oziroma slovenska podjetja sicer geografsko bližje Italijanom in Avstrijcem, vendar so zaradi zgodovinskih razlogov slovenska podjetja bližje državam nekdanje Jugoslavije. Z investicijami lahko dosežemo veliko hitrejšo rast, saj za povečanje tržnega deleža ne zadostuje samo izvoz v določeno državo.

V tem procesu internacionalizacije postaja izrazito pomembna vloga gospodarske diplomacije, in sicer kot partnerice kompletnega prihoda, začetnega delovanja ter obstoja na tujih trgih. Med problemi, ki jih je treba poudariti v okviru majhnih tranzicijskih držav, med katere spada tudi Slovenija, je tudi to, da je bila gospodarska diplomacija dolgo zapostavljena in da niti danes nima pravega položaja. Država sama bi morala spodbujati podjetja, da se ob internacionalizaciji podrobneje pozanimajo o vseh značilnostih trga ter na ta način povečajo moč gospodarske diplomacije.

Dejstvo je, da je sodelovanje diplomacije in gospodarstva nujno potrebno. Zaradi majhnosti države je vloga diplomacije dodatno poudarjena, saj je, kot navaja Udovič (2009), sredstvo zunanje politike določene države. Veleposlaniki so bili skozi vso zgodovino tradicionalni promotorji tako trgovine kot storitev, v času globalizacije pa so posredno tudi promotorji povečane ekonomske integracije. Glede na to ima država z odzivanjem na proces globalizacije in upravljanja z njo še toliko večjo vlogo in nadzor v internacionalizaciji podjetij.

1.3 Gospodarska diplomacija

Pojem gospodarska diplomacija zaznamuje diplomatsko udejstvovanje posameznih držav, vključno z ustanovami, v procesu poslovanja med domačo in tujo državo. Udovič (2009, str. 130–131) navaja, da gospodarska diplomacija ne sklepa poslov v imenu podjetij, ampak je zgolj posrednik oziroma pomoč in podpora, da posamezna podjetja te posle dobijo. Takšna podjetja posel v državi sprejemnici tudi sklenejo.

Udovič (2009, str. 131–133) pojasnjuje, da je gospodarska diplomacija tista diplomatska aktivnost, ki se v prvi vrsti posveča promociji gospodarstva nacionalne države, kar je še posebej v času finančne krize izjemnega pomena, saj določene države spet posegajo po protekcionističnih ukrepih v gospodarstvu. Zavedajoč se pomembnosti gospodarske diplomacije, države krepijo svoje oddelke za ekonomsko in gospodarsko diplomacijo. Sami akterji gospodarske diplomacije se med posameznimi državami razlikujejo, a segajo vse od samega državnega vrha, to je predsednika države, predsednika vlade, ministrov ter predstavnikov parlamenta do veleposlanikov, ekonomskih svetovalcev in ne nazadnje do poslovnih klubov.

Gospodarska in ekonomska diplomacija sta za majhne države relativno bolj pomembni kot za velike. Zaradi vedno večjega pomena ekonomij obsega ter nujnosti intenzivnejše internacionalizacije dejavnosti podjetij majhnih držav je pri teh nujnost vpetosti v mednarodne ekonomske tokove večja kot pri velikih državah. Svetličič (2011b, str. 138–139) je prepričan, da imajo majhne države glede na trde dejavnike moči, vojsko in ekonomska sredstva bistveno šibkejšo pogajalsko moč kot velike, kar pa lahko kompenzirajo s sposobnostjo njihovih koalicij. Jaklič in Svetličič (2005, str. 29) menita, da je prav zaradi tega pogajalska moč majhnih držav pogojena z močjo njihovih podjetij. Za majhne države sta zato ekonomska in gospodarska diplomacija večjega pomena kot za velike države. Tudi izkušnje različnih podjetij kažejo, da so se podjetja iz majhnih držav hitreje internacionalizirala kot pa tista iz velikih.

Ekonomska diplomacija je širši pojem, gospodarska diplomacija pa je samo del ekonomske diplomacije. Gospodarska diplomacija je sicer tista, ki najbolj pomaga, da se domača podjetja lažje in uspešneje vključijo na svetovni trg, aktivno pomaga pri podpori in samem sklepanju poslov. Po Justineku (2011, str. 15) je gospodarska diplomacija v veliki meri podobna komercialni diplomaciji, po Udoviču (2009, str. 7) pa je podpora ekonomiji. Vedno pogosteje se med izrazi ekonomske diplomacije pojavljata tudi pojma poslovna in podjetniška.

Udovič (2009, str. 141) diplomacijo razdeli na štiri oblike:

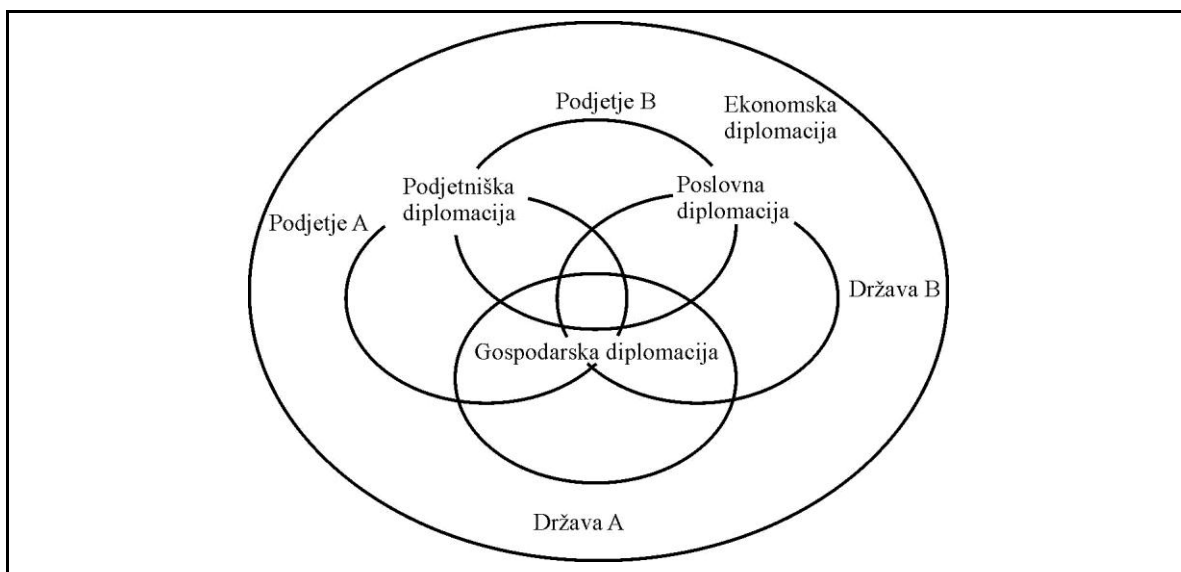
- gospodarska diplomacija je diplomacija na ravni države ali pa samo na relaciji država–podjetje. Ta oblika diplomacije ponuja podporo vsem domačim podjetjem

oziroma tistim, ki si tega želijo, pri samem vstopanju na tuje trge podjetja spodbuja pri mednarodnem sodelovanju, jih obvešča o možnostih, prednostih in pasteh delovanja na tujih trgih ali v državah gostiteljicah ter jim ob vsem tem tudi pomaga pri pridobivanju vseh dovoljenj, izpeljavah postopkov, prepoznavanju tako kulturnih, etičnih in jezikovnih značilnosti in podobno. Udejstvuje se tako pri vhodnih kot izhodnih investicijah, prodoru na tuje trge, trgovanju ter natančnih analizah ekonomsko-finančnih politik posameznih držav gostiteljic. Jasno je tudi to, da mora pri tem uporabljati različne storitve, ki pripomorejo k uspešnosti realizacije vsega želenega. Tu gre za javne storitve, ki morajo biti večinoma brezplačne, tržne, ki se, če so namenjene le določenim podjetjem, plačujejo, ob tem, da morajo same vlade poskrbeti, da je osebje, ki jih nudi, dovolj izobraženo, predvsem na področjih podjetništva in ekonomije, ne pozabimo pa na vladne storitve, ki morajo biti večinoma naklonjene investicijam ter spodbujajo mednarodno aktivnost;

- ekonomska diplomacija se opredeli kot preverjena aktivnost tako vladnih kot nevladnih udeležencev na multilateralni ali vsaj bilateralni ravni, katere končni cilj je doseči čim boljše ekonomsko proizvodnjo, prodajo, potrošnjo v korist vsesplošne blaginje države;
- podjetniška diplomacija je iskanje najboljših poti in rezultatov v okvirih podjetja z željo po višji produktivnosti in povečanju aktivnosti na trgu;
- poslovna diplomacija zajema prenašanje teh rezultatov v odnose sodelovanja med podjetji s končnim rezultatom čim bolj učinkovitega trženja.

Slika 2 ponazarja odnos med ekonomsko, gospodarsko, podjetniško in poslovno diplomacijo, ki so med seboj vse posledično povezane.

Slika 2: Odnos med ekonomsko, gospodarsko, podjetniško in poslovno diplomacijo



Vir: B. Udovič, *Ekonomska in gospodarska diplomacija*, 2009, str. 141.

Ekonomska diplomacija je dejavnost, ki je vzporedna s politično, oblikuje pa se skladno z navodili tako vladnih kot nevladnih organizacij. Udovič (2009) navaja, da je njen cilj doseči čim večjo ekonomsko aktivnost tako države prejemnice kot države pošiljateljice. Ekonomska diplomacija je bilateralna, regionalna ali multilateralna, saj omogoča kakovostno uveljavljanje gospodarskih interesov vseh vključenih strani ali partnerjev in je najpogosteje zastopana v zunanji politiki kot uporabno sredstvo (Udovič, 2009, str. 104–112). Seveda je razumljivo, piše Udovič (2009, str. 16), da se pojma ekonomska in gospodarska diplomacija med seboj razlikujeta. Ekonomska diplomacija obstaja med državami na multilateralni ravni, gospodarska diplomacija pa med nedržavnimi subjekti in državo samo. Različni avtorji ekonomsko in gospodarsko diplomacijo pojmujejo na različne načine. Saner in Yui (2001) navajata, da je ekonomska diplomacija sredstvo za povečanje blaginje domače države, medtem ko Bayne in Woolcock (2011) trdita, da se ekonomska diplomacija ukvarja zgolj z mednarodnimi ekonomskimi zadevami. Iz najpogostejših opredelitev ekonomske diplomacije izhaja, da nanjo najpomembneje vplivajo: interesi, pogajanja, tržišča, ekonomska moč, mednarodne organizacije, zakoni, regulative in konkurenčnost.

Dejstvo je, da je slovenska gospodarska diplomacija pravi pomen in veljavo dobila tudi zaradi svetovne gospodarske in finančne krize, ki sta v letu 2009 zelo prizadeli slovensko gospodarstvo ter povzročili, da se je tudi državni vrh začel zavedati, da je prav gospodarska diplomacija tista, ki lahko državo »izvleče iz krize«. Dokaz resnosti zavedanja vlade je, da je njena podpora internacionalizaciji slovenskih podjetij, še posebej to velja za mikro, mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP), ključnega pomena za večjo gospodarsko rast in razvoj. Vlada je resnost dokazala s pripravo Programa Vlade Republike Slovenije za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2010–2014.

Glavni cilji programa so bili (Ministrstvo za gospodarstvo, 2010, str. 5–8):

- povečanje izvoza in izvoza MSP v celotnem izvozu;
- povečanje izvoza na prioriteta ciljna tržišča, to so: države EU; zahodni Balkan (v nadaljevanju Z Balkan); hitro rastoči trgi – BIC & SA (Brazilija, Indija, Kitajska in Južnoafriška republika); Rusija in ostale države SND; Arabske države (Zalivske države s poudarkom na Libiji in Egiptu); Bližnji – Turčija – ter Daljni vzhod – Južna Koreja, Vietnam, Tajska in Japonska; Severna Amerika ter Latinska Amerika (Argentina, Venezuela, Mehika, Čile, Peru);
- povečanje spodbud za področje internacionalizacije slovenskega gospodarstva;
- povečanje prepoznavnosti slovenskega gospodarstva v tujini;
- zagotavljanje novih tujih neposrednih investicij, ki bodo prispevale k ustvarjanju višje dodane vrednosti v določeni dejavnosti oziroma gospodarstvu, in zmanjšanje ovir za TNI.

Za obdobje 2010–2014 je značilno, da so ključni sektorji naslednji: informacijska in komunikacijska tehnologija, napredni (novi) sintetični kovinski in nekovinski materiali in nanotehnologija; kompleksni sistemi in inovativne tehnologije, tehnologije za trajnostno gospodarstvo in zdravje ter znanost o življenju (Ministrstvo za gospodarstvo, 2010, str. 8).

Sprejeti program je prinesel rezultate, kar je razvidno iz Tabele 2, v kateri so predstavljeni makroekonomski kazalniki slovenskega gospodarstva, ki so uspešni, saj je do manjših nihanj navzdol prišlo le leta 2009 zaradi svetovne gospodarske krize.

Tabela 2: Izbrani makroekonomski kazalniki

Leto	Izvoz v absolutnih številkah (v mio EUR)	Delež izvoza v BDP (%)	Izvoz per capita (v mio EUR)	BDP per capita (v EUR)	Izvoz v ne-EU (brez HR) (v 1000 EUR)	Stanje vhodnih TNI v BDP v Sloveniji (v %)
2007	24.041	69,5	11.908	17.135	4.306.193	21,5
2008	25.293	67,9	12.509	18.420	4.643.391	23,1
2009	21.022	59,4	10.297	17.349	3.803.265	22,1
2010	23.688	66,8	11.562	17.320	4.300.372	22,5
2011	26.389	73,0	12.855	17.610	4.831.327	24,6
2012	26.870	76,1	13.064	17.172	5.264.401	26,2
2013	27.566	78,1	13.387	17.128	5.400.838	25,3

Vir: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Program spodbujanja internacionalizacije 2015–2020, 2015, str. 8.

Vlada je s programom spodbujanja internacionalizacije nadaljevala in ter v letu 2015 sprejela nov program za obdobje 2015–2020. V njem so določeni strateški cilji in prioritete spremenjeni v skladu z razmerami na svetovnem trgu. Tudi v tem programu so poglobitni cilji usmerjeni k nadaljnji rasti in širjenju slovenskega gospodarstva v mednarodno okolje, posledično k izboljšavi konkurenčnosti tudi v domačem podpornem okolju. Strateški cilji programa (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2015b, str. 8) so:

- povečati vrednost izvoza za 5 % letno;
- povečati BDP za 2–3 % letno;
- povečati delež izvoza v BDP za 2 % letno;
- povečati izvoz na trge izven EU za 5 % letno;
- ohraniti delež stanja vhodnih TNI v BDP.

Po izjavah ministra za gospodarski razvoj in tehnologijo Zdravka Počivalška se vlaganje v promocijo vsekakor splača, saj se po podatkih, ki so na razpolago, na vsak vloženi dolar, katerega država nameni temu, poveča uvoz kar za 87 USD oziroma BDP za 384 USD.

Minister je na predstavitvi strateških usmeritev področja internacionalizacije poudaril, da je višina sredstev za ta namen v letu 2016 5 milijonov EUR, v letu 2017 pa 8 milijonov. Tudi v samem programu internacionalizacije za obdobje 2015–2020 je predvideno, da bo internacionalizacija leta 2020 dosegla želeno visoko stopnjo (Vlaganje v promocijo izvoza vpliva na povečanje izvoza in BDP, 2016).

Operativni cilji programa spodbujanja internacionalizacije (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2015b, str. 10; Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2015a) so:

- povečati število novih izvoznih podjetij za 0,5 % letno;
- povečati število vseh podpornih podjetij v okviru programa za 5 % letno;
- povečati število podprtih MSP za 50 % letno;
- povečati čiste prihodke MSP od prodaje na tujem trgu za 0,4 % letno;
- povečati stopnjo udeležbe Slovenije v globalnih verigah vrednosti;
- povečati obseg vrednosti vhodnih TNI za 4 % letno;
- spodbujanje sodelovanja na prioritetnih trgih, ZDA, Japonske in Turčije, na tradicionalnih trgih nekdanje Jugoslavije ter v perspektivnih regijah v Zalivskih državah, Katarju, ZAE, Savdski Arabiji, Centralni Aziji, tj. Kazahstanu, Turkmenistanu, Iranu, Indiji.

Državna politika podpore internacionalizaciji namenja veliko pozornosti Z Balkanu. Na to področje, kamor sodi tudi Srbija, je še vedno usmerjenih največ slovenskih investicij v tujini. Končni cilj tega delovanja je ustvariti ugodno okolje za zastopanje slovenskih nacionalnih interesov, to je varnosti, stabilnosti in razvoja tega območja. Med smernice spadajo tudi odprave notranjih administrativnih ovir, saj bi to pospešilo gospodarske, socialne ter komunikacijske tokove, odpravilo trenja in napetosti ter postavilo nove temelje boljši prihodnosti.

Države Z Balkana so z vidika internacionalizacije slovenskega gospodarstva zanimive na področju različnih gospodarskih panog, vsem pa so skupne energetika, turizem, infrastruktura, kmetijstvo, živilskopredelovalna industrija, ekologija, gradbeništvo, informacijsko-komunikacijska tehnologija ter tekstilna, lesnopredelovalna in avtomobilska industrija.

Eno najpomembnejših izhodišč Akcijskega načrta za odnos Republike Slovenije do Zahodnega Balkana na gospodarskem področju je krepitev pozicije slovenskega gospodarstva v regiji. Pričakuje se, da bo slovensko gospodarstvo vsaj približno ohranilo obseg in kvaliteto iz časa nekdanje skupne države, seveda na novih temeljih, ob že razvitem bilateralnem sodelovanju. Dolgoročni cilji gospodarske diplomacije v vseh državah Z Balkana so krepitev blagovne, storitvene ter turistične menjave in s tem ustvarjanje pogojev za investicije slovenskega kapitala v regiji. Gospodarska diplomacija

si bo pomagala z organizacijo mešanih komisij za gospodarsko sodelovanje, z aktivnostmi, ki jih ob podpori MZZ izvajajo veleposlaništva s slovenskimi poslovnimi klubi, spodbujanje podjetij k oblikovanju konzorcijev za sodelovanje na mednarodnih razpisih in na tretjih trgih. Glede na podatke za leto 2014 se je del slovenskega izvoza na trge teh držav povečal za 7 %, uvoz pa 3,7 %. Po pomembnosti trgov si sledijo: Srbija, Bosna in Hercegovina, Makedonija, Kosovo, Črna gora in Albanija. Celoten obseg blagovne menjave pa se v letih 2013 in 2014 ni bistveno razlikoval in je v letu 2014 znašal 2,419 milijarde EUR, pri čemer je na izvoz pripadlo 1,574 milijarde EUR, na uvoz pa 854 milijonov EUR. Prav tako je bilo po podatkih Banke Slovenije za leto 2014 v regijo usmerjenih 41,4 % NTI oziroma 2,2 milijarde EUR (podatek ne zajema Kosova). Slovenska podjetja v državah Z Balkana spadajo med pomembne izvoznike ter s tem izboljšujejo makroekonomske kazalce (BDP, zaposlenost, izvoz itd.) (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2016).

Največ registriranih slovenskih podjetij je v Srbiji, preko 1.500, ki zaposlujejo skoraj 30.000 delavcev, med njimi sta Gorenje in Impol Sevojno med desetimi največjimi srbskimi izvozniki (Rating, d.o.o., 2016). Iz navedenih podatkov je razvidno, da Srbija predstavlja izjemno pomemben trg za slovenska podjetja v nadaljevanju procesa njihove internacionalizacije. To je trg, ki se nenehno razvija ter posledično prinaša nove priložnosti tako v kvaliteti poslovanja kot inovativnosti.

2 DRŽAVNA GOSPODARSKA POLITIKA

Ob osamosvojitvi Slovenije leta 1991 so si poslanstvo gospodarske diplomacije med seboj sosedno delila različna ministrstva, kar niti ni presenetljivo, saj je država le iskala tisto najučinkovitejšo in pravilno pot. V prvih letih po osamosvojitvi lahko formalno ločimo pet obdobjev gospodarske diplomacije (Justinek, 2011, str. 120), in sicer prvo obdobje med 1990 in 1992, ko je bila diplomacija pod okriljem MZZ, drugo obdobje med 1993 in 1997, ko se je razdelila med takratni Ministrstvi za ekonomske odnose in razvoj ter MZZ, tretje obdobje po letu 1997 celo v okviru GZS. Četrto obdobje zajema čas po letu 2000, ko se je Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj preoblikovalo v Ministrstvo za gospodarstvo, ki je začelo vse bolj poudarjati namen gospodarske diplomacije (Rupel, 2002, str. 201), in peto obdobje med letoma 2004 in 2008, ko se je na Ministrstvu za gospodarstvo z ustanovitvijo Javne agencije za podjetništvo in tuje neposredne investicije – JAPTI, velik del gospodarske promocije preselil na tujem ustanovljena predstavništva. Leta 2008 je nova vlada vrnila gospodarsko diplomacijo pod MZZ, vlogo nekdanjega JAPTI pa je prevzela agencija SPIRIT.

V Tabeli 3 je prikazano, katere institucije so bile pristojne za slovensko gospodarsko diplomacijo od osamosvojitve.

Tabela 3: Pristojnosti izvajanja gospodarske diplomacije v Sloveniji po obdobjih

Obdobje	Pristojna institucija
1990–1992	Ministrstvo za zunanje zadeve
1993–2000	Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj Ministrstvo za zunanje zadeve Gospodarska zbornica Slovenije (predvsem po letu 1997)
2000–2004	Ministrstvo za gospodarstvo – Direktorat za ekonomske odnose s tujino Ministrstvo za zunanje zadeve – Sektor za zadeve EU – Oddelek za mednarodno gospodarsko sodelovanje Gospodarska zbornica Slovenije
2004–2008	Ministrstvo za zunanje zadeve – Sektor za gospodarsko diplomacijo Ministrstvo za gospodarstvo – Direktorat za ekonomske odnose s tujino Javna agencija za podjetništvo in tuje neposredne investicije – JAPTI (po ustanovitvi leta 2006)
2008–do danes	Ministrstvo za zunanje zadeve v sodelovanju z Ministrstvom za gospodarstvo in razvoj (SPIRIT, slovenski poslovni klubi)

Vir: J. Raztočnik, Gospodarska diplomacija kot orodje internacionalizacije mladih inovativnih podjetij, 2015, str. 34.

Iz analiziranega gradiva je razvidno, da Slovenija nikoli ni imela enotne strategije na področju gospodarske diplomacije in so se »pristojnosti in organiziranost med institucijami prenašale ter spreminjale« (Justinek, 2011, str. 120). Vendar v letu 2015 sprejeti Deklaracija o zunanji politiki Republike Slovenije in strategija o zunanji politiki vseeno dajeta upanje, da se bo gospodarska diplomacija organizacijsko ustalila in se pričela razvijati, s tem pa tudi pridobila na veljavi in prepoznavnosti med končnimi uporabniki – podjetji.

2.1 Ministrstvo za zunanje zadeve

Ministrstvo za zunanje zadeve izvaja zunanjo politiko Republike Slovenije in opravlja naloge, določene z Zakonom o zunanjih zadevah (Ur. l. RS, št. 113/03 – uradno prečiščeno besedilo, 20/06 – ZNOMCMO, 76/08, 108/09 in 80/10 – ZUTD) ter z drugimi predpisi in akti. S svojimi strokovnimi stališči sodeluje pri načrtovanju, postopkih in pripravah za oblikovanje zunanje politike Republike Slovenije ter pri sprejemanju stališč Državnega zbora Republike Slovenije in Vlade Republike Slovenije (O Ministrstvu, 2016).

Ministrstvo pri drugih državah in organizacijah predstavlja Republiko Slovenijo, obenem spremlja mednarodne politične in gospodarske odnose ter jih razvija z drugimi državami in organizacijami, usklajuje in sodeluje v postopkih za sklenitev mednarodnih aktov, posveča posebno skrb varovanju interesov države in njenih državljanov, usklajuje sodelovanje s tujino na političnem, gospodarskem, prosvetnem, kulturnem, znanstveno-tehničnem ter drugih področjih ter skrbi za Slovence po svetu. Navedene aktivnosti se izvajajo na

ministrstvu in v diplomatsko-konzularnih predstavništvih Republike Slovenije v tujini (O Ministrstvu, 2016).

Gospodarska diplomacija je in ostaja eden od osrednjih dejavnikov v okviru MZZ in kompletne slovenske DKP. Na voljo je tako tistim podjetjem, ki so na svetovnem trgu že več kot desetletje, tistim, ki so se uveljavila in uspela šele nedavno, kot tudi vsem tistim, ki si prizadevajo, da bi jim to uspelo v prihodnje. Ne glede na dejstvo, da finančnih sredstev ni nikoli dovolj, se diplomacija in politika trudita, da se vsem tistim podjetjem, ki so sposobna uspešno delovati na svetovnem trgu, nudi kakovostna podpora in pomoč, kar olajšuje njihov trud in vztrajnost. Na voljo jim je mreža ekonomskih svetovalcev v okviru diplomatskih-konzularnih predstavništev. V okviru Direktorata za gospodarsko in javno diplomacijo, ki je bil ustanovljen leta 2009, za potrebe usmerjenja dejavnosti DKP na področju mednarodnega razvojnega sodelovanja trenutno deluje 56 diplomatsko-konzularnih predstavništev, 110 častnih konzulov in 22 ekonomskih svetovalcev (Gospodarska diplomacija, 2016). DKP si prizadeva podpirati slovenska podjetja, tako tista v tujini kot doma (privabljanje tujih investicij), vseskozi pa deluje v skladu z diplomatsko prakso in zakonodajo tako države gostiteljice kot slovensko. Je samo del obveznosti in aktivnosti vseh – diplomatov, veleposlanikov in konzulov.

Pristopi na posamezne trge so seveda različni, tako v obliki iskanja investicijskih priložnosti kot promocije blagovne menjave med državami, predstavitvijo vseh možnosti, ki jih Slovenija ima kot gospodarska država, ob tem pa se v vsakem trenutku priložnosti izkoriščajo tudi za promocijo neštetihi turističnih privlačnosti.

Aktivnosti in pristopi pomoči podjetjem so tudi različni, odvisni predvsem od geografske lege ter posameznih značilnosti držav in regij. Največkrat se o oblikah sodelovanja dogovarjajo skupaj s podjetji, ki takšno sodelovanje in pomoč potrebujejo oziroma si jo želijo. V oblike aktivnosti spadajo med drugimi mešane gospodarske komisije, predavanja, seminarji, strokovna svetovanja ter gospodarske delegacije.

Medvladne komisije so tudi pomemben dejavnik pospeševanja medsebojnih odnosov na gospodarskem področju, saj se ukvarjajo s povsem konkretnimi primeri in skrbijo za kakovostne navezave stikov med podjetji, vladnimi institucijami in vladnimi organi v državah gostiteljicah ter potencialnih kandidatih za bodoče gospodarsko sodelovanje. Vzpostavljajo neposredne stike med slovenskimi podjetji in tujimi vladnimi institucijami, tudi s pridobivanjem pomembnih informacij o posameznih gospodarskih projektih in pogojih za sodelovanje slovenskih podjetij v njih. Verodostojnost in verjetje v izpolnitev zapisanega v pogodbah ter kasnejšo realizacijo tega sta veliko bolj prepričljiva, če ob predstavnikih podjetij sedijo tudi predstavniki vlad, še kako to velja v deželah t.i. tretjega sveta. Dokaj pogosto se namreč zgodi, da se dve tuji državi skupno dogovarjata za sodelovanje v projektih tretje države. Takšen primer je dogovor Slovenije in Turčije za pomoč pri gradnji hidrocentral v Črni gori (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2016). V

takšnih primerih je prisotnost vladnih predstavnikov ob podjetnikih, ki bodo sam posel izpeljali, neprecenljiva.

MZZ si s pomočjo svojih predstavnikov prizadeva tudi za organizacijo različnih poslovnih konferenc z gospodarskimi združenji v različnih državah sveta, kot so npr. dogodki: sestanek Veleposlaništva Republike Slovenije ter Združenja trgovinskih in industrijskih zbornic Indije – ASSOCHAM v New Delhiju, združenja za informatiko in telekomunikacije Zitext in ministra za zunanje zadeve v Sao Paulu, obisk finančnega ministra v Londonu, dan slovenskih dobaviteljev v KIA Motors Slovakia v soorganizaciji MZZ, SPIRIT, ter slovenskega avtomobilskega grozda – ACS v Žilini na Slovaškem (But, 2015).

Tudi organizacije strateških forumov predstavljajo pomembno obliko dogodka, saj se na njih predstavlja država kot zanimiva lokacija za tuje neposredne investicije in sodeluje pri iskanju tujih investitorjev za povsem konkretne investicijske projekte. Na njih se predstavljajo tudi sam privatizacijski proces v Sloveniji in podjetja, ki jih je vlada namenila za prodajo. Na njih sodeluje veliko potencialnih investitorjev, izbranih s pomočjo pristojnih vladnih in nevladnih organizacij, rezultat pa je običajno nakup vsaj enega ponujenega podjetja. V ta sklop se uvrščajo še investicijske konference, delovne večerje s potencialnimi investitorji, ki v večini primerov prinesejo konkretne rezultate (But, 2015).

Ena od bistvenih postavk delovanja MZZ je tudi podpora slovenskim podjetjem pri vstopu ali pa širitvi poslovanja na tujih trgih. Podpora se pojavlja v obliki številnih brezplačnih storitev ter svetovanj v tesnem sodelovanju z gospodarskimi zbornicami, poslovnimi klubi, regionalnimi gospodarskimi zbornicami ter ob doslednem upoštevanju pravil poslovnega okolja. Tu gre tudi za različna posredovanja pri tujih davčnih organih in/ali dobaviteljnih materiala, če neposredno vplivajo na izpolnjevanje pogodbenih obveznosti. Vedno se poudarjajo konkurenčne prednosti slovenskega gospodarstva ter njegove visoke trajnostno usmerjene inovativne tehnologije. Različna veleposlaništva v tujini organizirajo tudi določene ciljne mrežne dogodke, če so ti ključni za konkreten izdelek.

Velja opozoriti tudi na zagotavljanje podpore pri samem navezovanju stikov s slovenskimi podjetji, kar posebej velja za primere, ki pospešujejo slovenski izvoz. To se prakticira predvsem takrat, ko neko tuje podjetje išče dobavitelja za določen izdelek, potem naslovi prošnjo na vsa podjetja, ki ga izdelujejo, ta pa med seboj najdejo tisto, ki je sposobno zadostiti potrebam naročnika. Pomoč obsega tudi sodelovanje pri iskanju primernih poslovnih partnerjev, in sicer za vsako podjetje posebej, tudi za tista, ki v tuji državi že uspešno delujejo in imajo svoje lokacije, saj jim pomagajo iskati dodatne poslovne partnerje, kupce, dobavitelje, podizvajalce, jim organizirajo stike z visokimi političnimi osebnostmi ter pomagajo pri identifikaciji in koordinaciji.

Tudi pomoč pri organiziranju in spodbujanju povezovanja podjetij v obstoječe poslovne klube zaradi pomoči malim in srednjim velikim podjetjem pri prodoru na tuje trge je ena od obvezujočih dejavnosti gospodarske diplomacije, prav tako kot pomoč pri izvedbi skupinskih sejmskih nastopov podjetij v tujini, tistih, ki se financirajo s pomočjo vladnega programa za spodbujanje internacionalizacije, ter pri organizaciji poslovnih dogodkov ob teh sejmskih prireditvah. Na takšnih sejmi se organizirajo sprejemi slovenskih udeležencev na veleposlaništvih, tja se povabijo tudi partnerji države, kjer je sejem, ter številni novinarji, tako da je odmevnost še večja. Vsebina se sicer prilagaja pogojem posameznih držav gostiteljic, vse zaradi dobrih končnih predstavitvenih in poslovnih rezultatov.

DKP velikokrat organizirajo tudi ciljne poslovne konference, predvsem z namenom povečanja prepoznavnosti Slovenije v državi gostiteljici ter s tem povečanja možnosti gospodarskega sodelovanja. Tudi sami ekonomski svetovalci nudijo tako splošne kot aktualne informacije o pogojih poslovanja, poslovnem okolju posameznih tujih držav, različnih spremembah zakonodaje gospodarskega področja, konkretnih poslovnih priložnostih in pa številnih javnih razpisih. Pri tem sodelovanju se velikokrat pojavijo problemi, da podjetja, ki so pomoč dobila, ne sporočajo povratnih informacij glede tega, ali so bili poslovni stiki uspešni, ali je prišlo do dogovora, ali so ustrezali pogoji razpisa in podobno. Našteto negativno vpliva na preglednost opravljenega dela.

Pomembno vprašanje je tudi to, kakšen je odnos med samo ponudbo gospodarske diplomacije in povpraševanjem podjetij, ki se odločajo za internacionalizacijo. Velikokrat se zgodi, da so podjetja razočarana predvsem zato, ker so njihova pričakovanja veliko večja, kot jih gospodarska diplomacija dejansko lahko uresniči oziroma realizira. Podjetja nikakor ne smejo nalagati diplomaciji prevelikih obveznosti in reševanj, saj večina nalog čaka na podjetja sama, kar sodi v razvijanje lastnih virov in znanj. Morajo se prilagoditi pričakovanjem in željam v smislu končnega najboljšega rezultata. Zavedati se moramo, da gospodarska diplomacija obstaja ravno zaradi podjetij, zato bi bilo pričakovati, da veliko podjetij v tujini uspešno posluje tudi zaradi pomoči gospodarske diplomacije.

Svetličič (2011a, str. 609) pravi, da bi za samo politiko gospodarske diplomacije morale veljati, da je na prvem mestu ekonomski diplomat tisti, ki mora znati vzpostaviti in posledično ohranjati zelo dobre odnose med politikami vseh vključenih držav ter se ob tem izogibati prevladovanju tradicionalnosti v smislu večjega napredka in inovativnosti. Gospodarska diplomacija bi se morala posvetiti marketingu ter sami prodaji, se soočiti s problemi poštenosti v nekaterih državah, se spoprijeti s spremembami ter novimi vrednotami ter medkulturne odnose v veliki meri preusmeriti v učinkovitost delovanja mednarodnih podjetij. Izogibati se mora temu, da bi politični diplomati prevzemali vloge profesionalcev, kar pomeni, da je še kako pomemben poudarek na izobraževanju novih kadrov, ki bodo učinkoviti tako za državo kot podjetja. Ekonomski diplomati bi morali

obvladovati tako odnose med državami kot državami in podjetji, podjetji in podjetji ter med sindikati in samo civilno družbo. V Sloveniji še vedno ne obstaja diplomatska akademija, kjer bi se šolali kvalitetni diplomati, ki bi imeli tako pravno, politično in ekonomsko podlago. Med največje pomanjkljivosti pri usposabljanju novih ekonomskih diplomatov sodi obdobje uvajanja, ki traja samo tri mesece v matični domovini, takoj potem pa pridejo v državo, v kateri nastopijo mandat, naravnost na opravljanje svojih delovnih nalog. Učinkoviteje bi bilo, če bi novi ekonomski diplomat prišel v tujo državo prej ter se skupaj z ekonomskim diplomatom, ki zaključuje svoj mandat, uvajal tako v posel kot tudi v prepoznavanje delovnega okolja in ljudi.

Ne smemo pozabiti dejstva, da gospodarska diplomacija lahko ponudi bistveno več, kot sicer podjetja dejansko iščejo oziroma povprašujejo. Seveda ima več kot prepoznaven delež ob tem diplomacija, saj slovenska DKP ves čas skrbi za promocijo države v tujini ter preko gospodarskih delegacij utirajo pot podjetjem na trge tujih držav in regij. Diplomacija je svoj uspeh dokazala ne samo s sprejetjem Slovenije v EU in evro-atlantske povezave ter zelo pomembnim članstvom v Organizaciji za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organisation for Economic Cooperation and Development – OECD*).

Gospodarska diplomacija je eden najmočnejših dejavnikov sodobne diplomacije, v današnjem zelo globaliziranem svetu pa gospodarski interesi predstavljajo eno največjih komponent v samem odnosu s sosednjimi oziroma tujimi državami. Ob tem je treba upoštevati dejstvo, da so že zdavnaj minili časi »otipavanja« novih trgov. Nastopil je čas za konkretno pomoč konkretnim podjetjem, torej podjetjem, katerih načrti dosegajo skladnost ambicij gospodarskih vizij matične države.

Moderna država nima nobene posebne želje več, da bi osvajala nova ozemlja, ampak je njen namen pridobitev tistih področij, na katerih bi želela imeti določen vpliv, najpogosteje gospodarski. Tako države lahko s pomočjo gospodarstva zavzemajo določena območja na podlagi lastnih znanj, investicij in idej. Podjetniki mnogokrat pozabljajo, da je dobro funkcioniranje gospodarstva najboljša politika. To seveda nikakor ne pomeni, da je politični segment zanemarjen, saj dobro vemo, da je ta osnovni pogoj za delovanje gospodarstva. Zagotavlja tudi varnost, kar je še eden od pomembnih elementov za nemoteno in dobro delovanje gospodarstva.

Gospodarska diplomacija je pomemben del celotne diplomacije z glavno vlogo absolutne podpore samemu gospodarstvu. Včasih se pri gospodarski diplomaciji pojavi problem, da je konkurenca med domačimi podjetji tako velika, da se je izredno težko odločiti o tem, koga pravzaprav podpreti in koga ne, saj se vseh enostavno ne da. Najbolj idealno za diplomacijo bi seveda bilo, da bi bila vse manj politična, vse bolj gospodarsko usmerjena. Pomen gospodarske diplomacije se sicer stalno večja, a kljub vsemu je njena moč le omejena.

2.2 Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo je glede na vsebinskost dela in obveznosti vsekakor eno pomembnejših, za mnoge celo najpomembnejše ministrstvo. Področje gospodarstva je za vsako državo tisto, ki jo ohranja pri preživetju, nudi poslovne možnosti in priložnosti, pomaga pri iskanju različnih poslovnih kombinacij, transparentno v sodelovanju s številnimi partnerji stremi za najboljšo kvaliteto izvedenega. MGRT se zaveda velike odprtosti slovenskega gospodarstva, ki mu lahko le večja internacionalizacija pripomore k večji rasti in razvoju na domačih in tujih trgih. Prizadeva si, da z različnimi ukrepi poveča število kvalitetnih podjetij na obeh trgih (domačih in tujih), saj je internacionalizacija projekt, ki obsega domače investicije na tujih trgih in privabljanje tujih neposrednih investicij na domači trg.

Načrti ministrstva v naslednjem obdobju so predvsem usmerjeni v podporo krepitvi mednarodne konkurenčnosti slovenskih podjetij ter spreminjanje njihove strukture, ki je bolj prilagodljiva zahtevam globalne ekonomije (Cilji in naloge ministrstva, 2016).

MGRT si v okviru sektorja za internacionalizacijo, kamor sodi Direktorat za turizem in internacionalizacijo, prizadeva predvsem za izboljšanje konkurenčnosti slovenskih podjetij pri poslovanju na njihovih trgih. Znotraj tega sektorja se aktivnosti usmerjajo v oblikovanje politik tako s področja internacionalizacije kot tudi tujih neposrednih investicij zaradi izboljšanja konkurenčnosti slovenskega gospodarstva in posledično izboljšanja pogojev poslovanja na mednarodnih trgih (Internationalizacija, 2016).

MGRT na področju spodbujanja internacionalizacije predvideva naslednje aktivnosti (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2015a):

- zagotavljanje zunanjetrgovinskih informacij ter svetovanje na spletnem portalu »Izvozno okno«;
- izobraževanje podjetij za vstop na tuje trge;
- organiziranje različnih gospodarskih delegacij, predstavitev, seminarjev in konferenc;
- sofinanciranje slovenskih poslovnih klubov, ki delujejo v tujini;
- sofinanciranje slovenskih sejmskih nastopov v tujini do petnajst letno;
- sofinanciranje tržnih raziskav.

Po volitvah leta 2012 in z novo vlado je sicer prišlo do poskusa ponovnega prenosa gospodarske diplomacije z MZZ na MGRT, toda to se kljub burnim razpravam ni zgodilo.

Glede na skokovito rast internacionalizacije, posledično tudi vedno večjega povpraševanja podjetij po pomoči, je bil 14.09.2015 ustanovljen Svet za internacionalizacijo gospodarstva. Ustanovitveni dokument sta podpisala minister za gospodarski razvoj in tehnologijo in minister za zunanje zadeve. Svet naj bi se ukvarjal predvsem s strokovnimi

vprašnji s področja ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo ter ministrstva za zunanje zadeve v zvezi s spodbujanjem internacionalizacije slovenskega gospodarstva. Koordiniral naj bi delo vseh tistih, ki se s tem področjem dejansko ukvarjajo, omogočil večjo preglednost in kakovost del, transparentnost doseženega, pripomogel tako k povečanju izvoza kot tujih investicij in k še večji prepoznavnosti in promociji (Svet za internacionalizacijo gospodarstva ustanovljen, 2015).

Člani Sveta so minister za gospodarski razvoj in tehnologijo, minister za zunanje zadeve, namestnika pa državna sekretarja obeh ministrstev. Ostali člani so generalni direktor Direktorata za turizem in internacionalizacijo, generalni direktor Direktorata za gospodarsko diplomacijo, direktor agencije, pristojne za internacionalizacijo in TNI, izvršna direktorja nevladnih združenj GZS in OZS ter predsednik SID banke. Svet bo prvenstveno obravnaval področje oblikovanja predlogov za nadaljnji razvoj internacionalizacije, oblikoval in obravnaval strokovne podlage za bolj učinkovito delovanje gospodarske diplomacije ter svetoval podjetjem, ki v sami internacionalizaciji že sodelujejo oziroma to nameravajo (Svet za internacionalizacijo gospodarstva ustanovljen, 2015).

2.2.1 Metode strukturne politike

Strukturna politika je povsem politično področje, ki si prizadeva za krepitev tako gospodarske kot socialne stabilnosti. Bistveni cilji so pospeševanje ekonomskega in socialnega razvoja zlasti v regijah, ki v tem zaostajajo, ter pospeševanje prilagajanja in sistemov, ki lahko to omogočijo.

Udovič in Svetličič (2007, str. 14) menita, da je že konec druge svetovne vojne prinesel čisto drugačno ekonomsko ureditev, povojno svetovno gospodarstvo pa je doživelo zelo velike spremembe, in sicer:

- zmanjšala se je menjava končnih izdelkov in narasla menjava vmesnih;
- rasti je začela prodaja znotraj panožne (angl. *intra-industry*) namesto do sedaj vodilne medpanožne industrije (angl. *inter-industry*);
- proizvodnja se je spremenila iz mehanske v gibko (angl. *just in time*) proizvodnjo;
- zelo sta se povečali poraba in pretok storitev;
- začela so se pojavljati transnacionalna podjetja.

Ob nastopu hladne vojne se je svetovno gospodarstvo razdelilo na kapitalistični in socialistični del. Prvi je temeljil bolj na prostem gospodarstvu, drugi pa na tako imenovanem centralnoplanskem.

Neuravnotežena struktura gospodarstva se je nadaljevala v sorazmerno dolgo obdobje. Že v petdesetih letih prejšnjega stoletja sta bili ustanovljeni dve organizaciji, ki sta v veliki

meri določili prihodnji gospodarski razvoj kapitalističnega sistema, in sicer Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (angl. *The Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD*) ter Evropska gospodarska skupnost (angl. *The European Economic Community – EEC*). Sledila je Konferenca Združenih narodov za trgovino in razvoj (angl. *The United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD*) kot protiutež nerazvitih držav Splošnemu sporazumu o carini in trgovini (angl. *The General Agreement on Tariffs and Trade – GATT*), ki je predhodnica Svetovni trgovinski organizaciji (angl. *The World Trade Organization – WTO*). Prav nasprotovanje tej pogodbi je pripeljalo do velikih sprememb v mednarodnem svetovnem ekonomskem sistemu. Zahteve nerazvitih držav so bile podlaga za Deklaracijo o Novi mednarodni ekonomski ureditvi (angl. *New International Economic Order – NIEO*), ki jo je leta 1974 sprejela generalna skupščina Združenih narodov (angl. *The United Nations – UN*) (United Nations, 1974).

Po letu 1995 je prišlo do liberalizacije tujih neposrednih naložb, leta 2012 pa je delež vhodnih TNI v državah v razvoju prvič presegal delež v razvitih državah, kar je bilo za analitike predvideno, za nekatere druge pa presenečenje (Priliv stranih direktnih investicija u 2012. godini, rang zemalja, 2013).

Gospodarska diplomacija je v zadnjih letih postala sredstvo doseganja koristi države, kar pa niso nujno koristi posameznikov. Njena naloga je tudi, da začne namesto splošnega meddržavnega trgovanja spodbujati določene sektorje posebnega interesa.

Želja po enotnosti skupne »navidezno ene države«, katere rezultat je bila ustanovitev EU, je bila prisotna že takoj po koncu druge svetovne vojne, le da si takrat tega nihče ni znal prav dobro predstavljati. Različni pogledi in vizije so se sicer delno dopolnjevali, pravih rešitev pa ni bilo.

Šele Rimski sporazum je leta 1957 določil skupno regionalno politiko, s tem pa tudi strukturno politiko, ki je imela nalogo okrepiti tako gospodarsko kot tudi socialno kohezijo. Potem je minilo kar 21 let, preden je Evropski svet pripravil nov politični model za realizacijo kakovostnejše strukturne politike. Aprila 1978 se je Evropski svet odločil za načrtovanje prvih neposrednih volitev v Evropski parlament. Članice so se pridružile prvi deklaraciji Sveta, Parlamenta in pa Komisije o spoštovanju temeljnih človekovih pravic. Začel se je vzpostavljati skupni evropski monetarni sistem, ki so ga potrdili v začetku decembra istega leta, določil je datum za izvedbo prvih volitev v Evropski parlament, to je 7.–10. junij 1979, s tem je začela nastajati EU. Marca 1979 je evropski monetarni sistem začel tudi uradno delovati (Evropska unija, 2016).

Danes ima EU z zadnjo pridruženo Hrvaško že 28 članic. Ko je leta 1951 začela konkretno sodelovati v gospodarskem smislu, je imela precej manj članov, samo Belgijo, Francijo, Italijo, Luksemburg, Nizozemsko in Nemčijo. Internacionalizacija se je v njej začela pred skoraj sedemdesetimi leti, danes samoumevno sodelovanje je bilo takrat

precej smelo in pogumno dejanje. V njej so sodelovali tisti, ki so si EU želeli, vsi so v njej še danes, kljub trenjem in političnim sugestijam drugih članic. Sama gospodarska diplomacija je nabirala izkušnje prav v tej skupnosti. Veliko teh izkušenj je uporabnih tudi danes.

Zastavlja se vprašanje, ali je internacionalizacija povsod enaka oziroma kakšne so razlike med internacionalizacijo v Evropi, Aziji, ZDA. Tudi sami pristopi so v marsičem različni. Splošno uporabljana formula o načinu vstopa v tujo državo je povsem odvisna od podjetja do podjetja, strukture, finančnih in strokovnih možnosti, analiz ter načrtovanja, kaj naj bi tuji trg podjetju v resnici prinesel, saj za vse dobiček ni poglavitni atribut.

2.2.2 Metode izvajalske politike

Morda bi še danes nekatera podjetja z zastarelim razmišljanjem namesto boja in vsaj začetne negotovosti raje še naprej delovala na domačem trgu in se povsem izognila mednarodnemu. S tem bi se izognila morebitnemu tveganju, novim kulturam, raziskovanju okolja, celo jezika se jim ne bi bilo potrebno učiti. Vendar je v današnjem globalno razvitem svetu kaj takega nemogoče oziroma celo težje kot pa vstop v drugo državo. Vsako podjetje, ki hoče na malo daljši rok preživeti in rasti, se pač mora soočiti z mednarodno menjavo.

Slovenija je po razpadu nekdanje skupne države morala na novo oblikovati oziroma najti načine za novo strukturo gospodarske diplomacije. Ta je bila po mnenju mnogih ves čas zapostavljena, v senci politične, brez upoštevanja dejstev, da je izjemno pomembna. Udovič in Turnšek Hančič (2011) pravita, da so absurdni članki v različnih medijih, ki gospodarsko diplomacijo označujejo kot potratno, skorajda nekoristno dejavnost, politično pa na podlagi zgodovine in načina dela povzdigujejo v smislu, da je zmožna kvalitetno pokrivati čisto vsa diplomatska področja. Ker pa se na gospodarsko diplomacijo obračajo tako velika kot srednja in mala podjetja, je treba njene aktivnosti nujno prilagoditi podjetnikom. Seveda ne samo takrat, ko so v težavah, pač pa še preden vstopijo v tujo državo.

Upoštevanja vreden partner v procesu internacionalizacije podjetij je še vedno GZS, ki ostaja največja, najmočnejša ter obenem najvplivnejša povezava gospodarstva v Sloveniji. Je mrežno povezana organizacija, ki pokriva vse panoge in vse slovenske regije v celoti. Poleg samih lobističnih aktivnosti nudi tudi veliko izbiro storitev, povezanih z internacionalizacijo podjetij. Zelo zanimiv program v okviru pomoči razvoja internacionalizacije v GZS je Go International Slovenia, ki v naslednjih letih predvideva 200 novih delovnih mest, 200 milijonov dodatnega izvoza, 100 slovenskih podjetij na tujih trgih in 40 slovenskih podjetij prvič na tujih trgih (Gospodarska zbornica Slovenije, 2016).

GZS spodbuja internacionalizacijo slovenskega gospodarstva v okviru centra za mednarodno poslovanje, ki svojim članom nudi podporo pri izhodni internacionalizaciji, pri vstopanju in poslovanju na tujih trgih, vzpostavljanju mednarodnih razvojnih povezav, izvedbi razvojnih projektov na tujih trgih, spodbujanju tehnološko-poslovnega razvoja, inovativnosti in konkurenčnosti ter pridobivanju različnih virov financiranja.

GZS je izredno aktivna organizacija, ki je že dve leti po ustanovitvi postala članica Mednarodne gospodarske zbornice s sedežem v Parizu, polnopravna članica Združenja evropskih zbornic (angl. *Eurochambers*) pa je postala leta 2004. Takoj po delni umiritvi razmer na področju nekdanje Jugoslavije je leta 1999, da bi pomagala slovenskim podjetjem pri internacionalizaciji, ustanovila podružnice v Beogradu, Sarajevu in Prištini, vendar so jih po nekaj letih ukinili, ker je s prenehanjem do tedaj obvezne članarine prišlo do pomanjkanja sredstev.

Med podporniki izvajalske politike je poleg GZS tudi Slovenska izvozna in razvojna banka – SID banka, ki edina zagotavlja ustrezno varnost in s tem možnost konkurenčnega nastopanja na tujih trgih po mednarodno dogovorjenih pravilih in pogojih, ki tam veljajo. Del dejavnosti, ki jih SID banka izvaja v imenu in za račun Slovenije, so (Dejavnosti, 2016):

- zavarovanje kratkoročnih in srednjeročnih izvoznih kreditov pred komercialnimi ali pa nekomercialnimi tveganji;
- pozavarovanje kratkoročnih izvoznih terjatev pred komercialnimi in nekomercialnimi tveganji;
- zavarovanje izhodnih investicij pred nemarketabilnimi tveganji;
- zavarovanje storitvenih garancij ter programa izravnave obresti.

Za lasten račun SID banka izvaja financiranje internacionalizacije MSP, to je pripravo na izvoz, izvozne kredite ter slovenskih izhodnih TNI.

Precej manjša vloga, kot jo ima v procesu internacionalizacije podjetij GZS, pripada OZS, kjer je za internacionalizacijo odgovoren poseben oddelek. Del njegovih aktivnosti so (Internacionalizacija OZS, 2016):

- informiranje;
- izobraževanje in svetovanje;
- dostop do finančnih virov in intelektualne lastnine;
- podpora pri iskanju tujih poslovnih partnerjev;
- strokovna podpora za mednarodne razvojno-raziskovalne projekte.

Predhodnica SPIRIT Slovenija, javne agencije Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije, je bila Javna agencija

Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije (v nadaljevanju JAPTI), ki je bila ustanovljena leta 2006. JAPTI je bila izvajalska institucija MGRT za razvojno politiko na področju razvoja podjetništva in konkurenčnosti v Sloveniji ter za izvajanje programov s področja spodbujanja tujih neposrednih investicij in internacionalizacije. Z odredbo slovenske vlade pa je bila 25.10.2012 ustanovljena Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, inovativnosti, razvoja, investicij in turizma, ki se je skrajšano imenovala SPIRIT Slovenija, javna agencija. Združila je Javno agencijo Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI), Javno agencijo za tehnološki razvoj RS (TIA) ter Slovensko turistično organizacijo (v nadaljevanju STO). Z delom je začela 01.01.2013. Namenjena je bila promociji slovenskega gospodarstva, turizma, spodbujanju inovativnosti tehnološkega razvoja, podjetništva ter vnosu tujega kapitala in pospešeni internacionalizaciji podjetij. Poglavitna naloga te agencije je bila operativno izvajanje programov za spodbujanje konkurenčnosti slovenskih podjetij na tujih trgih. Te storitve je zagotavljala za vsa slovenska podjetja, ker ne deluje po principu članstva (Ustanovljena javna agencija SPIRIT Slovenija, 2012).

01.08.2015 se je iz SPIRIT izločila Javna agencija za promocijo in trženje turizma, ki je spet začela samostojno delovati pod prvotnim imenom Slovenska turistična organizacija. Po odločbi Vlade z dne 03.12.2015 pa je bil sprejet sklep o ustanovitvi SPIRIT Slovenija, javne agencije Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije (Področja dela, 2016).

SPIRIT zagotavlja slovenskemu gospodarstvu usklajeno, pregledno in celovito podporo na najpomembnejših področjih slovenskega gospodarstva. V ta namen v okviru SPIRIT delujeta Sektor za spodbujanje internacionalizacije in tujih neposrednih investicij ter Sektor za spodbujanje podjetništva, inovativnosti in tehnološkega razvoja. Z vrsto komplementarnih programov ter s številnimi brezplačnimi storitvami prispevajo tako k povečanju internacionalizacije kot večji geografski razpršitvi slovenskega izvoza ter zagotavljanju boljših pogojev za nastope slovenskih podjetij v mednarodnem merilu. Sektor za spodbujanje internacionalizacije ter tujih neposrednih investicij ima v ta namen široko paleto storitev, kot so (Internacionalizacija in tuje neposredne investicije, 2016):

- osrednji slovenski portal za izvoznike, Izvozno okno, na katerem so podrobni zunanjetrgovinski podatki o 53 državah in vseh storitvah SPIRIT za slovenske izvoznike;
- izvozno svetovanje podjetjem;
- izobraževanje in usposabljanje za mednarodno poslovanje;
- sofinanciranje tržnih raziskav na novih tujih trgih;
- omogočanje predstavitve podjetij na tujih trgih in navezava stikov s tujimi poslovnimi partnerji z organizacijo in sofinanciranjem skupinskih in individualnih nastopov slovenskih podjetij na sejnih v tujini ter vhodnimi in izhodnimi gospodarskimi delegacijami;

- omogočanje prenosa znanj in izkušenj podjetij na tujih trgih – članov klubov – na slovenska podjetja s sodelovanjem s slovenskimi poslovnimi klubi v tujini;
- obveščanje preko elektronskih novic o izvoznih poslovnih priložnostih, obvestilih o mednarodnem trgovanju, sejnih ter javnih razpisih;
- spodbujanje slovenskega izvoza s promocijo ponudbenih možnosti slovenskega gospodarstva, zagotavljanje storitev za tuje kupce slovenskih izdelkov/storitev preko spletnega portala SloveniaPartner in posodabljanja baze slovenskih izvoznikov SloExport.

Sektor se ukvarja tudi s privabljanjem tujih neposrednih investicij. Njegove aktivnosti so (Področja dela, 2016):

- izvajanje tržno-komunikacijskih aktivnosti (promocija poslovnega in investicijskega okolja Slovenije, izvajanje sektorskih investicijskih seminarjev in konferenc, predstavitve na specializiranih sejnih v tujini, neposredno trženje oziroma identificiranje potencialnih tujih investitorjev itd.);
- zagotavljanje kakovostnih informacijskih, svetovalnih in drugih storitev za tuje investitorje tako osebno kot preko spletnega portala za tuje investitorje www.InvestSlovenia.org;
- organizacija obiskov posameznih investitorjev in delegacij;
- sodelovanje z že obstoječimi tujimi investitorji v Sloveniji;
- predlaganje ukrepov za izboljšanje konkurenčnega položaja Slovenije;
- dodeljevanje nepovratnih finančnih spodbud tujim investitorjem z javnim razpisom.

V okviru nalog Sektorja za spodbujanje podjetništva, inovativnosti in tehnološkega razvoja je tudi krepitev inovativnega podjetništva, kar je ključni vzvod za rast produktivnosti in zaposlenosti ter s tem dvig konkurenčnosti slovenskega gospodarstva (Podjetništvo, inovativnost in tehnološki razvoj, 2016).

Vizija SPIRIT vse od leta 2012 ostaja enaka: zagotoviti čim večjo rast in razvoj slovenskega gospodarstva. Želijo ostati aktivni del poslovnega okolja, zagotavljati učinkovito in prepoznavno konkurenčnost in obenem promocijo slovenskega gospodarstva.

Po besedah mag. Mateja Skočirja, vodje Sektorja za spodbujanje internacionalizacije ter tujih neposrednih investicij na SPIRIT, »je v letu 2016, poleg stalno izvajanih aktivnosti, prednostno v obsegu nalog, razvoj in nadgradnja podpore mreži slovenskih poslovnih klubov v tujini, organiziranje dnevov dobaviteljev za vstop slovenskih proizvajalcev v tuje dobaviteljske verige, kot tudi priprava in izvedba ukrepov ter finančnih instrumentov za podporo internacionalizaciji, financiranih preko kohezijskih sredstev« (Vlaganje v promocijo izvoza vpliva na povečanje izvoza in BDP, 2016).

2.3 Slovenski poslovni klubi

Začetek multisektorskega organiziranja gospodarstva zaradi uresničevanja njegovih interesov seže v leto 1599, ko je bila v Marseillu v Franciji ustanovljena prva javna gospodarska zbornica (Parcourir notre histoire, 2016). Po tem modelu so se z variacijami v prvih desetletjih 19. stoletja začele ustanavljati gospodarske zbornice najprej v Nemčiji, potem pa tudi v drugih deželah kontinentalne Evrope. Danes je ta model organiziranja gospodarskih zbornic znan kot »kontinentalni model«. Kot pojasnjuje Fedotov (2007), ima kontinentalni model naslednje značilnosti:

- javno pravo;
- obvezno članstvo;
- hierarhična organizacija;
- državna kontrola;
- financiranje iz proračuna;
- delegirane javne funkcije;
- zaščiteno ime zbornice;
- teritorialna definiranost;
- trdna povezanost z državo.

Za razliko od kontinentalnega modela se je od konca 18. stoletja v Veliki Britaniji in ZDA razvijal drugačen, bolj liberalen model organiziranja gospodarskih zbornic, t.i. anglosaksonski model. Zanj je značilno:

- privatno pravo;
- prostovoljno članstvo;
- odsotnost hierarhije;
- odsotnost državne kontrole;
- finančna neodvisnost;
- odsotnost delegiranih funkcij;
- nezaščitena in prosta izbira imena;
- prosta izbira teritorija delovanja;
- ohlapnejše sodelovanje z državo.

Poleg teh modelov obstajata še dva: azijski in evroazijski.

Gospodarske zbornice po kontinentalnem modelu v celoti izvajajo politiko države in ščitijo njene generalne gospodarske interese. Po anglosaksonskem modelu so zbornice bolj liberalne in ščitijo predvsem interese gospodarstva, ki jih je ustanovilo. Ko gospodarske organizacije na področju, ki je pod okriljem gospodarske zbornice, oblikovane po

kontinentalnem modelu, potrebujejo dodatno samoorganiziranje zaradi uresničevanja in zaščite svojih specifičnih interesov, se organizirajo v poslovne klube.

Poslovni klubi so lahko organizirani kot sektorski ali kot multisektorski. Multisektorski klubi imajo svoje sektorje ali sektorske sekcije. Kontinentalni model je bil sprejet tudi v državah nekdanje Jugoslavije, z ustanovitvijo GZS pa je sprejet tudi v Sloveniji.

GZS je v državah, za katerih trg je bila zainteresirana Slovenija, ustanovila svoja predstavništva. Toda resursi in možnosti teh predstavništev niso bili tolikšni, da bi lahko uspešno reševali vse težave, s katerimi so se soočala podjetja, ki so sodelovala na trgih dežel gostiteljic. Poleg tega predstavništva GZS niso bila pristojna za lokalna podjetja, s katerimi so slovenska podjetja sodelovala, in niso bila pristojna za uresničevanje skupnih ciljev in interesov slovenskih in lokalnih podjetij. Zato so v državah, katerih trge so osvajala ali so si jih želela osvojiti, slovenska podjetja začela ustanavljati slovenske poslovne klube, ki po svojih značilnostih ustrezajo anglosaksonskemu modelu gospodarskih zbornic.

Leta 2008 je SPIRIT preko razpisa začel sofinancirati delovanje slovenskih poslovnih klubov. Cilj razpisa je bil oblikovati in vzdrževati mrežo slovenskih poslovnih klubov v tujini in v sodelovanju z njimi intenzivneje izvajati podporo pri spodbujanju internacionalizacije slovenskega gospodarstva. Vsako leto se preko razpisa sofinancira okoli petnajst klubov. Pogoji razpisov se niti ne spreminjajo, kar pomeni, da se klubi nanje lahko zelo dobro pripravijo. V Tabeli 4 je razvidno, kakšen je bil razpon sredstev, namenjenih slovenskim poslovnim klubom med leti 2008–2016, saj je vsota letos prvič presegla do sedaj najvišjo iz leta 2010.

Tabela 4: Višina sredstev SPIRIT, namenjenih slovenskim poslovnim klubom v tujini v letih 2008–2016 (v EUR)

Leto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sredstva	185.000	230.000	395.000	375.000	250.000	300.000	270.000	270.000	400.000

Vir: SPIRIT, Proračun za SPK, 2016.

Prvi razpis je bil objavljen in realiziran že leta 2008. Takrat so sredstva prejeli slovenski poslovni klubi v Sarajevu, Beogradu, Podgorici, Trstu in Celovcu. Samo lestvico o uspešnosti teh klubov je zelo težko prikazati, saj so pogoji v različnih državah različni. Ni nekih enotnih kriterijev, kakšni naj bi bili ti rezultati, čeprav so si klubi podobni tako po smernicah, razvoju in tudi dejavnostih, ki jih opravljajo.

SPIRIT sofinancira dejavnosti slovenskih poslovnih klubov v tujini z namenom nuditi pomoč čim večjemu številu podjetij po svetu (Predstavitev poslovnih klubov, 2016). Razumljivo je, da sam vstop na tuje območje ni lahek, še manj enostaven, saj se pojavlja

kar veliko število ovir. In to ne samo na začetni stopnji, to je ob prihodu na trg tuje države, ampak na vseh stopnjah delovanja v državi gostiteljici. Še najpogostejše ovire so pomanjkanje razpoložljivih informacij, vzpostavljanje poslovnih stikov, dodatne ocene in analize, dokumentacija in vsi postopki mednarodnega poslovanja. In prav tukaj so vloge poslovnih klubov najpomembnejše in najvrednejše, realno gledano nujne in nezamenljive. Klubi so različni, osnovne ideje delovanja se spreminjajo, vse je odvisno od okolja, v katerem je klub, saj je ena od nalog slednjega tudi prilagajanje zakonom in načinom poslovanja države gostiteljice.

Z obeh strani se sicer pojavljajo nekateri očitki. SPIRIT očita, da so obveščенost oziroma informacije klubov pomanjkljive, premalo konkretne, klubi pa, da je marketing v njihovo korist nezadosten, problematična je višina sredstev, ki marsikatero dejavnost kluba omejuje oziroma ga sili v iskanje drugih virov.

Če se ozremo na leto 2015, lahko vidimo, da v svetu uspešno deluje kar devetnajst slovenskih poslovnih klubov, in to ne samo v Evropi, ampak eden v Kanadi in dva v ZDA. Po svetu obstajajo še nekateri slovenski poslovni klubi, ki jih SPIRIT ne financira, vendar delujejo, na primer v Nemčiji, Braziliji, Avstraliji, Zambiji, Belgiji, Kazahstanu, Črni gori ter na Slovaškem.

Klubi postajajo vsakdanjost sodelovanja in pretoka informacij (angl. *networking*), stalnica stikov tako med slovenskimi in tujimi podjetji, med podjetji in vladami, ministrstvi oziroma vsemi vladnimi institucijami različnih držav. So nujni element promocije slovenskega gospodarstva v tujini in najaktivnejši partnerji pri navezavi stikov s potencialnimi in konkretnimi tujimi poslovnimi partnerji.

Dejavnosti slovenskih poslovnih klubov v tujini obsegajo (Predstavitev poslovnih klubov, 2016):

- omogočanje rednih stikov in izmenjava informacij (angl. *networking*) med slovenskimi in tujimi podjetji;
- navezavo neformalnih stikov med podjetji in vladnimi institucijami obeh držav;
- pomoč pri navezavi stikov s potencialnimi poslovnimi partnerji v tujini;
- organizacijo poslovnih delegacij ter promocijskih nastopov;
- promocijo slovenskega gospodarstva v tujini;
- redno seznanjanje tuje poslovne javnosti z novimi aktivnostmi, zakonodajo in ostalimi zanimivostmi iz slovenskega poslovnega okolja;
- redno seznanjanje slovenskih institucij in podjetij s spremembami v poslovnem okolju, v katerem klub deluje.

Dobrodošli so vsi podjetniki z vizijo, kvaliteto in željami. Prvi stiki so sicer brezplačni, dolgoročno sodelovanje pa zahteva nujnost včlanitve v posamezen klub. To pa pomeni

konkretno pomoč podjetju, ki mu omogoči, da vse predvideno tudi izpolni. Prav zato je članov vedno več.

V Tabeli 5 lahko vidimo, da je v slovenskih poslovnih klubih včlanjenih že več kot 1.500 podjetij, od tega približno 2/3 slovenskih, 1/3 pa tujih.

Tabela 5: Število članov v slovenskih poslovnih klubih po svetu v letu 2016

Država	Skupno število članov	Število SLO podjetij	Število tujih članov
Avstrija	336	161	175
Hrvaška	43	32	11
Italija	513	453	60
Izrael	50	5	45
Kanada	109	14	95
Kosovo	/	/	/
Luksemburg	63	42	21
Madžarska	44	26	18
Poljska	34	14	20
Rusija – Tolyatty	61	26	35
Srbija	134	95	39
Ukrajina	48	18	3
ZDA	58	36	21

Vir: Predstavitev poslovnih klubov, 2016.

Če želijo klubi uspešno delati in pomagati, se morajo znati tudi financirati. Pomembno je neprestano kvalitetno delo z vidnimi in preverljivimi rezultati. Dejstvo je, da se člani klubov med seboj poznajo in obveščajo, vsako neakovostno izvajanje se takoj odkrije. Noben klub si ne sme dovoliti kaj takega, saj so posledice lahko še kako negativne za vse udeležence.

Slovenski poslovni klubi vsekakor predstavljajo platformo za sodelovanje različnih poslovnih subjektov. Mreženje poslovnežev je namreč v številnih državah še zelo slabo razvito. Tudi v samem gospodarstvu je vzpostavljanje zaupanja (angl. *confidence building*) potrebno in prav preko klubov se odpirajo številne priložnosti na različnih področjih.

Čeprav je natančno določeno, katera so poglobljena področja delovanja klubov in veleposlaništev, to v praksi ne deluje tako enostavno. Dostikrat je prav koordinacija tista, ki zavira še boljše sodelovanje in skladnost, včasih je pogovor učinkovitejši od načrtov. Ne glede na razširjenost informacij, medijev, mreženja in podobno, se še vedno dogaja, da neko podjetje enostavno ne ve za gospodarsko diplomacijo ne za poslovne klube, in to je tisto, kar mora biti ena od poglobljenih nalog vseh poslovnih klubov in diplomacije v prihodnosti.

3 SLOVENSKI POSLOVNI KLUB V SRBIJI

V tem poglavju, v katerem opisujem delovanje SPK v Srbiji, najprej predstavim gospodarske potenciale Srbije, v nadaljevanju pa namen, cilje, naloge, razvoj, prihodnost in pomen SPK za internacionalizacijo slovenskih podjetij, saj ima SPK pomembno vlogo, ne samo kot nekakšna informativna točka, ampak opravlja številne aktivnosti za pomoč slovenskim podjetjem pri njihovem poslovanju ter predstavlja stično točko med podjetji, ki so na tem trgu že dalj časa, ter tistimi, ki nanj šele vstopajo.

3.1 Gospodarski potenciali Srbije

3.1.1 Predstavitev države

Republika Srbija leži v osrednjem delu Balkanskega polotoka, na križišču poti med Evropo in Azijo, kar ji daje izjemen geostrateški položaj. Srbske reke so v bazenih Črnega, Jadranskega in Egejskega morja, tri med njimi Donava, Sava in Tisa so plovne. Najdaljša je Donava, od skupnih 2.857 kilometrov je v srbskem delu kar 588 kilometrov. Donavski bazen je bil za državo vedno zelo pomemben. Po gradnji rensko-manjsko-donavskega prekopa septembra 1992 se je plovna pot med severno Evropo in Črnim morjem zelo skrajšala. Srbija je s progo Beograd–Bar povezana tako s Črno goro kot Jadranskim morjem (Razvojna agencija Srbije, 2016a). Osnovni podatki o Republiki Srbiji so predstavljeni v Tabeli 6.

Tabela 6: Predstavitev države

Uradni naziv	Republika Srbija
Mednarodna oznaka	RS/SRB
Glavno mesto	Beograd
Velikost (km ²)	88.407
Prebivalci (mio)	7,2 (ocena 2014)
Uradni jezik	srbski; madžarski, romunski, rusinski, hrvaški (v Vojvodini)
Vera	pravoslavna 85 %, rimokatoliška 5 %, muslimanska 3 %, ostalo in neopredeljeni 7 %
BDP na prebivalca	4.602 EUR (2014)
Denarna enota	srbski dinar (RSD)
Čas	enako kot v Sloveniji
Klicna številka	+381
Večja mesta	Beograd (1,639.000), Novi Sad (335.000), Niš (258.000), Kragujevac (178.000)
Politični sistem	demokratska republika
Pravni sistem	temelji na ustavi z dne 10. 11. 2006
Zakonodajna oblast	enodomni parlament (skupština) šteje 250 sedežev

Vir: Predstavitev gospodarstva Srbije – Predstavitev države, 2016.

Republika Srbija je članica Mednarodnega denarnega sklada (angl. *The International Monetary Fund – IMF*), priključena je Svetovni banki (angl. *The World Bank*) in Evropski banki za obnovo in razvoj (angl. *The European Bank for Reconstruction and Development – EBRD*). Rezultati zadnjih desetih let vedno bolj konkretizirajo in udejanjajo željo, da Srbija postane enakopravna članica EU.

Leta 2008 je Srbija z EU podpisala stabilizacijsko-pridružitveni sporazum, leta 2010 je sledil začasni trgovinski sporazum. V začetku marca 2012 je država dobila status kandidatke za članstvo v EU. Sama pogajanja za pristop k EU so se uradno začela leta 2015. Ena od smernic je tudi priključitev k Svetovni trgovinski organizaciji (angl. *The World Trade Organization – WTO*) (Predstavitev gospodarstva Srbije – Predstavitev države, 2016). Ob dejstvu, da je EU nekatere kandidate sprejela prenačljeno, saj je zaradi njihove velike zavzetosti za priključitev nekoliko zanemarila ekonomski učinek, lahko predvidevamo, da približevanje Srbije ne bo tako enostavno, vsaj glede izpolnjevanja pogojev. Pretekle izkušnje z Grčijo, Portugalsko, Španijo, Italijo in Romunijo ter ne nazadnje tudi z odhajajočo Veliko Britanijo naznanjajo, da mora biti EU v svojih nadaljnjih širitvah nekoliko previdnejša. Izhajajoč iz navedenega dejstva, se lahko predvideni datum vstopa v EU 2020, ki ga optimistično napoveduje srbska vlada, premakne v leto 2025.

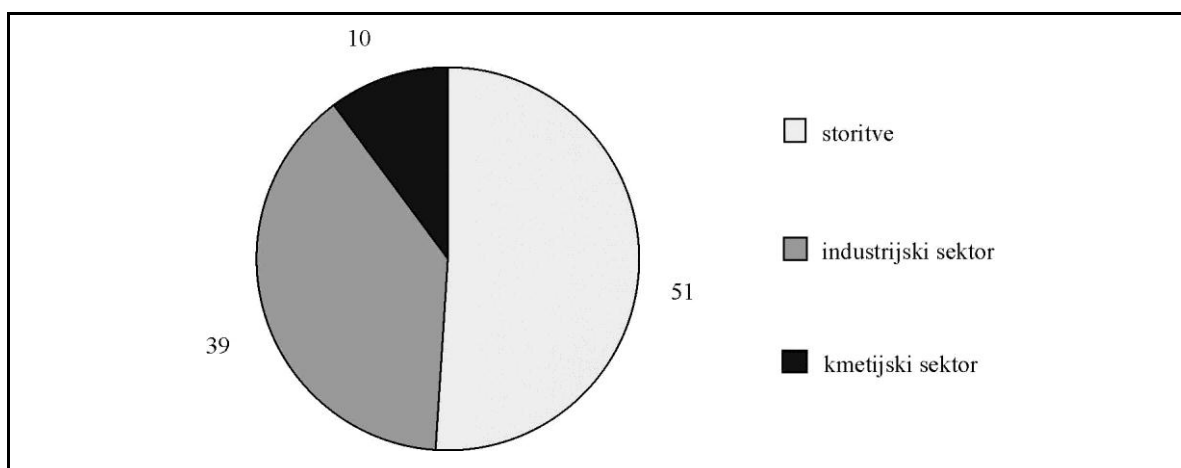
Zaradi tradicionalno dobrih odnosov z Rusijo ima Srbija izjemno priložnost združevanja mednarodnega gospodarskega sodelovanja med Zahodom in Vzhodom. Najti najboljšo kombinacijo kompromisa med EU (Nemčijo kot vodilno državo) in Rusijo kot še vedno izredno slabo izkoriščeno državo ob dejstvu, da je politično ves čas v ospredju, ni lahka naloga. Kljub načrtom Srbije za vstop v EU, država po drugi strani ne stremi k zmanjšanju sodelovanja z Rusijo, saj že vrsto let obstaja izjemno močna povezanost na verski, obrambni, kulturni in zgodovinski ravni.

V očeh EU ima Srbija kot kandidatka velike možnosti za članstvo. Enako stališče imajo tudi nekatere druge svetovne velesile (Kitajska, Japonska, ZDA, ZAE, Rusija). Srbija je zaradi dinamičnega domačega povpraševanja država z velikim tržnim potencialom ter odprtostjo za trgovanje in tuje investitorje. Ekonomski model srbskih oblasti spodbuja izvoz, za privabljanje tujih investicij upošteva geografski položaj (koridor 10, koridor 7, izjemna plovnost reke Donave itd.), kakovost delovne sile ter različne državne subvencije za odpiranje novih delovnih mest. Diplomanti srbskih fakultet, še posebej elektrotehnične, stomatološke, medicinske, strojne, gradbene smeri, so v svetu zelo iskani. Iz različnih razlogov, tako finančnih kot drugih, so v zadnjih petnajstih letih v velikem številu zapustili državo. Zato je osrednja naloga ne samo vlade, ampak celotne družbe, da prepreči »odliv možganov«, obenem privabi nazaj vsaj nekatere od tistih, ki so v tujino že odšli. Slednje se lahko doseže le z investicijami tako domačih kot tujih vlagateljev.

3.1.2 Srbsko gospodarstvo

Srbsko gospodarstvo je moralo skozi vrsto izzivov. Do večjih sprememb je prišlo po letu 2000, ko se je po zaslugi tujih investicij močno povečal BDP. Mednarodno finančno krizo so občutili tudi v Srbiji, predvsem na področju zaposlovanja in negativne rasti BDP. Po letu 2014 je Vlada Srbije sprejela vrsto ukrepov za zmanjšanje dolga in finančno stabilnost, tudi z reformami javne uprave, reformami državnih podjetij in povečanjem produktivnosti javnega sektorja. Po hudih poplavih in recesiji, ki jim je sledila, so se negativni trendi v letu 2014 počasi začeli zaustavljati. Rast se je nadaljevala tudi 2015, kar dokazuje povečanje BDP za 1,5 % v prvem tromesečju predvsem zaradi okrevanja rudarskega in energetskega sektorja. Za dvig BDP so zaslužna zasebna vlaganja in okrevanje končne potrošnje. Kljub fiskalni konsolidaciji in hudi suši je bila v letu 2015 predvsem po zaslugi investicij rast BDP večja za 0,8 % (Razvojna agencija Srbije, 2016a). Slika 3 prikazuje strukturo srbskega BDP za leto 2015.

Slika 3: Struktura srbskega BDP za leto 2015 (v %)



Vir: Razvojna agencija Srbije, *Investment information package*, 2016.

Rast BDP naj bi se v letu 2016 še dvignila, in to za 1,8 % zaradi denarne politike, boljše poslovne klime, strukturnih reform, zunanjega povpraševanja in novih naložb. Sama rast v letu 2016 oziroma srednjeročnem obdobju bo precej odvisna tudi od stabilnosti EUR, gibanj na mednarodnih trgih blaga ter strukturnih reform v državi. Odvisna bo od moči Narodne banke Srbije, monetarne politike, strukturnih reform in splošnega stanja svetovne finančne kondicije, saj ta neposredno vpliva na povečanje novih posojil (Razvojna agencija Srbije, 2016a).

V letu 2015 so storitve predstavljale več kot 51 % BDP in praktično isti odstotek zaposlenih na tem področju. To je lahko velika ovira za razvoj gospodarskih panog, saj so razen turizma storitve tiste, ki lahko posredno ali neposredno dobiček odnašajo v tujino. Sam industrijski sektor predstavlja 39 % BDP in 25 % zaposlenosti aktivnega prebivalstva.

Glavne industrijske panoge so strojna, kemična, kovinska, živilska, pohištvena, tekstilna in farmacevtska. Najbolj se razvija avtomobilska industrija, ki privablja tuje investitorje. V letu 2009 se je zaradi svetovne gospodarske krize industrijska proizvodnja v državi zmanjšala za kar 12,7 %. V naslednjih treh letih se je rahlo dvignila, a že leta 2012 ponovno padla za 2,3 %, dve leti kasneje pa celo za 6,5 %. Za lansko leto je bila napoved rasti industrijske proizvodnje 5 %, v letih 2016 in 2017 pa naj bi se ustalila na 4 % (Razvojna agencija Srbije, 2016a).

Srbija ima velike zaloge premoga, svinca, cinka, bakra in zlata, vendar ni problem ruda, ampak kakovost rudnikov, ki potrebujejo precej novih investicij. Kljub količini in kakovosti naravnih virov gospodarstvo države zaradi absolutne zastarelosti rudniških naprav od tega nima toliko koristi, kolikor bi jih lahko imelo. V preostali strukturi BDP ostaja še 10 % kmetijstva z 21 % zaposlenih.

Sam BDP je v lanskem letu dosegel 33,1 milijarde EUR, za letošnje leto pa analitiki napovedujejo 2,2 % rast in približno do leta 2018 3,7 %, kar je ob evropskem povprečju izredno dober podatek. Investicijska potrošnja je v letošnjem letu 1,3 % in se bo v naslednjih letih ustalila pri 1,2 %. Trajnostne gospodarske perspektive Srbije so potrdili tudi v Fitch, S&P ter Moody's (Razvojna agencija Srbije, 2016a).

Zelena energija je več kot perspektivna panoga ob dejstvu, da po strokovnih analizah vodilnih strokovnjakov tega področja država velja za vetrovno območje. Prav zato je vetrna energija ena v prihodnosti najbolj priporočljivih panog (v regijah Bujanovac, Stara planina, Kopaonik, Suva planina, Vlasotinač), saj je čista in ne onesnažuje ne pokrajine ne ozračja. Vetrna energija je poleg mini hidroelektrarn najcenejša oblika obnovljive energije. Zato so načrti srbske vlade, da se do leta 2020 proizvede skoraj 27 % celotne proizvodne električne energije več kot realni.

Omeniti je treba še eno panogo v razvoju. To je potrošnja elektronskih izdelkov. Srbski trg zabavne elektronike je še vedno eden od najmanj donosnih, zato se prav tu pojavlja veliko možnosti (pametni telefoni, avdio in video oprema, osebni računalniki). V letu 2014 je npr. prodaja avdio in video opreme dosegla 125 milijonov EUR, že v naslednjem letu pa je upadla kar za 16,9 %. Celo prodaja mobilnih telefonov je v letu 2015 zrasla samo za 3 % (Gospodarske panoge Srbije – Industrijski sektor, 2016).

Odločilno vlogo igra gospodarska politika vlade. Politika sama se pojavlja v popolnoma vseh ekonomskih sferah in moteče vpliva na gospodarski razvoj. Stopnja inflacije v zadnjih treh letih ni tako zelo visoka, v lanskem letu je bila 1,5 %, do 2017 pa naj ne bi presegla 2,8 %. Problematična ostaja stopnja brezposelnosti, saj je bila v letu 2015 še 25,5 %, enak odstotek pa bo ostal tudi v letošnjem letu (Gospodarske panoge Srbije – Gospodarstvo, 2016).

Izredno moteč dejavnik za ekonomski razcvet države je tudi konstanten in precej velik proračunski primanjkljaj, zato je država v programu pomoči Mednarodnega denarnega sklada (angl. *International monetary fund – IMF*), kar direktno vpliva tako na bonitetno oceno kot na tuje neposredne investicije. Kandidatura za članstvo EU je Srbijo sicer prisilila v začetke izvajanja nekaterih težkih reform (zmanjševanje pokojnin, plač, varčevanje), ki posredno vplivajo na makroekonomsko stabilnost in doseganje trajnostne rasti. V ta namen se v državi že izvajajo programske spremembe, od katerih so najpomembnejše: ponovna vzpostavitev vzdržnosti javnih financ ter s tem povečanje stabilnosti in odpornosti finančnega sektorja, izvajanje celovitih strukturnih reform, ki posredno pripeljejo do povečanja števila delovnih mest, in zmanjševanje sive ekonomije. Te reforme neposredno vplivajo na interes tujih vlagateljev, ki se zaradi prednosti, ki jih nudi država, veliko hitreje odločijo za investicije: geostrateški položaj, konkurenčnost samih operativnih stroškov, proste cone, razpršene po vsej državi, poceni kakovostna, izobražena in prilagodljiva delovna sila, državne subvencije tujim vlagateljem, olajšave oziroma oprostitve plačevanja davkov in prispevkov, proces prilagajanja evropskim zakonskim regulativam, podpisani sporazumi o prostotrgovinski menjavi za 1,1 milijarde potencialnih potrošnikov (Razvojna agencija Srbije, 2016a).

Vse od začetka uspešnega izvajanja reform je Srbija postala ena od najpomembnejših regij za investicije v Centralni in Vzhodni Evropi, če pogledamo na neposredne naložbe, število delovnih mest, ustvarjenih z njimi, ter število neposrednih naložb v projekte. V Tabeli 7 so prikazane vrednosti vhodnih tujih neposrednih investicij od leta 2000 do 2015.

Tabela 7: Vrednost vhodnih TNI v letih 2000–2015 (v milijonov EUR)

Leto	Vhodne TNI
2015	1.700
2014	1.500
2013	1.548
2012	1.009
2011	3.544
2010	1.278
2009	2.100
2008	2.711
2007	3.219
2006	4.291
2005	1.332
2004	804
2003	1.229
2002	535
2001	199
2000	57

Vir: Razvojna agencija Srbije, Why Invest in Serbia?, 2016.

Po podatkih Razvojne agencije Republike Srbije (v nadaljevanju RAS) znašajo celotne TNI v zadnjih 15 letih 26 milijard EUR. Po raziskavi IBM Globalni lokacijski trend 2014 je Srbija že tretjo leto zapored ob upoštevanju zaposlitev glede na število prebivalcev v vrhu in spada med najbolj privlačne destinacije za svetovne naložbe. Večina TNI prihaja iz držav EU, med njimi iz Italije, Nemčije, Avstrije, Slovenije in Francije. Precejšnje povečanje števila projektov se je pojavilo predvsem v zadnjih letih tudi z investitorji iz ZDA, večina na področju telekomunikacij. Iz Tabel 8 in 9 je razvidno, da je Italija na prvem mestu tako po finančnem prispevku v TNI kot tudi po številu projektov. Tabeli nam prikažeta zanimivo lestvico vlagateljev, na kateri se po Italiji, pojavita ZDA in Avstrija, takoj za njima pa Grčija in Norveška. Na lestvici bi vsekakor pričakovali predvsem Rusijo, a je ne najdemo v nobeni kombinaciji.

Tabela 8: Prikaz odstotne udeležbe tujih partneric v TNI po vrednosti

Država	Odstotna udeležba tujih partneric v TNI po vrednosti
Italija	13,7
ZDA	12,2
Avstrija	11,8
Grčija	8,4
Norveška	8,2
Nemčija	6,9
Francija	5,1

Vir: Razvojna agencija Srbije, Investment information package, 2016.

Tabela 9: Prikaz odstotne udeležbe TNI po številu projektov

Država	Odstotna udeležba tujih partneric v TNI po številu projektov
Italija	16,9
Nemčija	13,3
Avstrija	11,8
Slovenija	9,2
Francija	5,4
ZDA	5,4
Grčija	4,4

Vir: Razvojna agencija Srbije, Investment information package, 2016.

V Tabeli 10 vidimo, da se je največ investiralo v avtomobilsko industrijo, kmetijstvo oziroma predelovalno industrijo, kar velja tudi za prihodnje investicije.

Tabela 10: Prikaz odstotne udeležbe TNI po številu projektov po sektorjih

Avtomobilaska industrija	Kmetijstvo in predelovalna industrija	Gradbeništvo	Tekstilna industrija	Elektronika in elektrotehnika	Strojna industrija	Finance
17	10,8	6,9	6,7	5,6	5,6	4,4

Vir: Razvojna agencija Srbije, Investment information package, 2016.

Pravni okvir Srbije se počasi izboljšuje, saj so bili leta 2015 sprejeti ključni zakoni za izboljšanje poslovnega okolja, in sicer Zakon o vlaganjih, Zakon o delovnih razmerjih ter Zakon o načrtovanju in gradnji. V letu 2016 je bila izvoljena nova Vlada, pred katero je še veliko dela, da se Srbija prilagodi evropskim normativom in zakonom. Najpomembnejše reforme, ki jih mora realizirati, so privatizacija podjetij, ki so v državni lasti, rekonstrukcija državnih podjetij Elektroprivrede, Srbijagasa in Železnice Srbije ter zmanjšanje števila zaposlenih v javnem sektorju oziroma reforma javnega sektorja, pravnega sektorja ter zmanjšanje korupcije v vseh sferah družbenega življenja.

3.1.3 Slovenska podjetja v Srbiji

Čeprav se v Tabeli 8 ime Slovenije ne pojavlja, to ne pomeni, da je njen delež vse od začetka odprtja srbskega trga (2000) nepomemben. Slovenija je bila v začetku 21. stoletja ena prvih vlagateljic predvsem zaradi zgodovinske povezanosti in poznavanja jezika, kulture ter politično-gospodarske situacije. Vrednost vseh slovenskih investicij v zadnjih petnajstih letih presega vsoto 1,2 milijardi EUR, kar Srbijo uvršča na drugo mesto prejemnice slovenskih investicij. Vlaganja so pripeljala do odprtja 30.000 delovnih mest. Po podatki Agencije za privredne registre Republike Srbije (v nadaljevanju APR) je v tem trenutku v državi registriranih 1.500 podjetij, od katerih jih je nadpovprečno aktivnih približno 600 (Rating, d.o.o., 2016).

Po letu 2000 se je udeležba slovenskih podjetij na srbskem trgu izjemno povečala. Vračati so se začela podjetja, ki so na tem trgu že bila, zato se je začela pojavljati potreba po organizaciji, ki bi tako s servisnimi storitvami kot z ostalo pomočjo podjetjem vstop na srbski trg bistveno olajšala.

Tako je v drugi polovici leta 2002 skupina 20 podjetnikov na pobudo takratnega ekonomskega svetovalca na slovenskem veleposlaništvu začela udeležati idejo o ustanovitvi še ene organizacije, ki naj bi postopoma prevzela tudi vse naloge takratnega predstavništva Slovenske gospodarske zbornice. Ustanovitvena skupščina prvotnega kluba (Mercator S, Gorenje, Vegrad, GZS, Pristop, Ilirika Investments, Kapital Investments, KEMA – Puconci, DCB-Helios, Feršped, Mura) je bila 20.02.2003, rojstni dan pa se

praznuje 23. aprila. Prvi formalni predsednik je bil Jure Toplak, direktor Gorenja (Zgodovina, 2016).

SPK je od takrat naprej uspešno ustvarjal svojo identiteto in postal glas in servis slovenskega gospodarstva na srbskem trgu, aktiven tudi na družboslovnem, kulturološkem in športnem področju.

3.2 Namen in cilji udejstvovanja v Srbiji

Vstop na tuji trg ni nikoli enostaven, nanj se je treba dobro pripraviti. Pri tem je pomoč organizacije, ki državo pozna, izjemno koristna. To podjetjem vstop precej olajša, ne more jim sicer garantirati poslovnega uspeha, jim pa lahko kot partner pot do tja bistveno poenostavi.

Po letu 2000 oziroma z novo vlado 2001 in ustanovitvijo Ministrstva za mednarodne ekonomske odnose ter agencije SIEPA (angl. *Serbian Investment and Export Promotion Agency*) se je gospodarska miselnost, vsaj navzven, v mnogočem spremenila. Poudarjanje gospodarskega sodelovanja, investicij in donacij iz tujine, vključevanje v mednarodne ekonomske organizacije, sodelovanje s poslovnimi klubi je začelo nadgrajevati prejšnjo situacijo, prizadeto z vojnami.

Slovenskim podjetjem je bila pot na srbski trg olajšana ravno zaradi dobrega mnenja večine prebivalcev Zvezne Republike Jugoslavije, saj se je na tem trgu po letu 1970 ohranilo kar nekaj slovenskih blagovnih znamk (Iskra, Gorenje, Radenska, Donat MG, Mura, Tomos, Fructal, Rašica, Peko, Alpina, Planika, Ilirija, Jelovica, Elan itd.), ki so v veliki meri dvigovale in ohranjale prepričanje, da je vse, kar prihaja iz te države, kakovostno. Precej razširjeno je bilo prepričanje, da je prav v Srbiji lahko uspeti, saj se je precejšnje število podjetij po tem, ko so zaradi razpada države ostali brez tega trga, doživelo neuspeh na veliko resnejših svetovnih trgih. Nekateri podjetniki so znali izkoristiti slavo »paradnih konjev« slovenskega gospodarstva (Gorenje, Fructal, Mura, Kolinska, Droga Portorož itd.) in se preko njih enostavneje vključili na srbski trg. Zasluga podjetij iz Slovenije je bila tudi v tem, da so postajali vzorniki domačim podjetjem v smislu urejenega in resnega poslovanja. Marsikdo se še spomni, koliko let je moralo miniti, da so nekateri domači poslovneži ugotovili, zakaj je treba storitve in izdelke plačevati preko računa in ne v gotovini.

Od ustanovitve dalje je bil poglobitni namen SPK pomagati slovenskim podjetjem pri vstopu v državo in začetnih problemih v Srbiji. Za razliko od danes so takrat prihajala pretežno velika podjetja, ki so predstavljala takratne nosilce slovenskega gospodarstva. V tistih časih je v poslovnem okolju vladala velika neurejenost, tako na Agenciji za privredne registre (v nadaljevanju APR), v Privredni komori Srbije (v nadaljevanju PKS), na Ministrstvu za

gospodarstvo, ter nepripravljenost celotnega državnega aparata za vzpostavitev novih pravil tržne ekonomije. To so bili časi, ko se je začela ekspanzija slovenskih investicij v Srbijo. Posledično je večina teh podjetij želela biti član SPK. SPK je bil takrat bolj organizacija v stilu Lionsa, ki je med drugim služil kot zgled takrat odpirajočim se klubom iz drugih držav. Namen se je sčasoma spreminjal prav zaradi povečanega povpraševanja novoodprtih slovenskih podjetij, ki so zaradi samega poslovanja potrebovala veliko nasvetov, predlogov in povezav, kar je zahtevalo izboljšavo in ponudbo servisne dejavnosti. Takrat se je dogajalo tudi to, da so podjetja na tržišče prišla, nekaj mesecev delovala precej po domače ter zelo hitro prenehala s poslovanjem. Tudi večino tuje konkurence sta sestavljali le Italija in Nemčija, v zadnjih petih letih pa so prisotni vlagatelji z vsega sveta. Konkurenčnost, ki je bila pred 15 leti zelo majhna ali je skoraj ni bilo, je začela samo poslanstvo SPK v marsičem spreminjati. Delo je zaradi tega bistveno drugačno.

Danes je na srbskem trgu veliko več slovenskih malih in srednje velikih podjetij, saj se je tudi struktura slovenskega gospodarstva v vseh teh letih bistveno spremenila. Osnovni namen SPK je biti partner članom (svetovanje, povezovanje, obveščanje, organiziranje) in svetovalec za nečlane oziroma potencialne nove slovenske vlagatelje na srbskem trgu ter morebitne srbske ali tuje vlagatelje na slovenskem trgu. Ti dve nalogi zajemata tudi povezovanje vseh med seboj.

Vstop na tuji trg nikakor ni enostaven, neuspeh je možen v primeru, da se ob prihodu pozabita oziroma podcenita predvsem njegov jezik in kultura. Podjetja se morajo še pred prehodom na internacionalizacijo resno pripraviti.

SPK ni samo svetovalec, je tudi graditelj poslovnih mostov med dvema državama. Stalni stiki med obema prinašajo ažurnost podatkov in kvaliteto pomoči vsem tistim, ki si jo želijo oziroma potrebujejo. SPK je tukaj ključni faktor, saj vse to po dolgoletnem delovanju in sodelovanju v državi zelo dobro pozna in obvladuje, pridobljene informacije pa je sposoben v vsakem trenutku posredovati naprej. Vsakodnevno do SPK prihajajo podatki z najrazličnejših področij, kar vpliva na to, da se organizatorji dogodkov redno zanimajo za vsebine, ki jih posreduje.

Pogosto se dogaja, da podjetja za vstop na tuji trg nimajo izdelanega kakovostnega poslovnega načrta. To še posebej velja za srbski trg, kjer velja prepričanje, da so osebne zveze in poznanstva glavni vir za poslovni uspeh. Tu je vloga SPK kot svetovalca še toliko bolj pomembna, saj je prav on tisti, ki podjetja obvešča, da je ta trg podvržen vsem mednarodnim normativom in standardom.

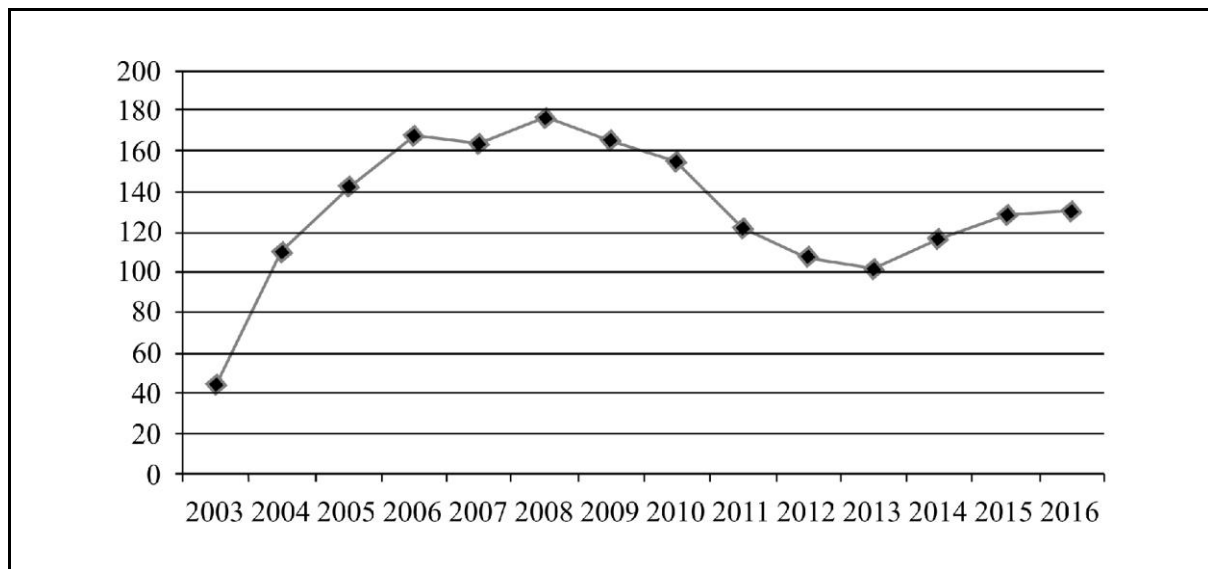
Cilj SPK je jasno definiran, in sicer mora ohraniti položaj in vpliv, ki ju trenutno ima, saj do tega ni prišel čez noč, ampak z mukotrpnim in kakovostnim delom v trinajstih letih delovanja, oziroma nadgraditi je treba trenutni status.

3.3 Naloge Slovenskega poslovnega kluba

Osnovna dejavnost, ki jo opravlja SPK, je podpora uspešnemu slovensko-srbskemu sodelovanju. S tem namenom je v SPK opredeljenih več nalog.

SPK si prizadeva za nenehno večanje števila članov. Konstantno naraščajoče število novih članov, ki je bilo v stalnem porastu do leta 2008, po tem letu je zaradi svetovne gospodarske krize in deloma tudi zaradi pomanjkljivosti v delovanju do leta 2013 padlo za skoraj 40 %, a se je pod novim vodstvom v zadnjih treh letih začelo znova dvigovati z letno 10-odstotno stopnjo. Slika 4 prikazuje gibanje števila članov od leta 2003 do danes.

Slika 4: Število članov v letih 2003–2016

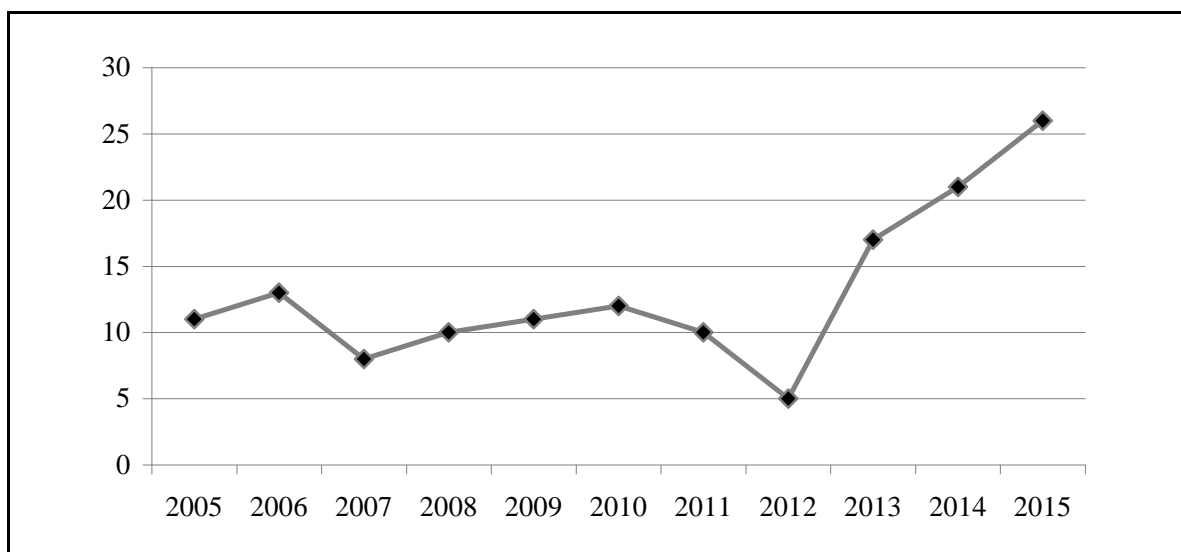


Vir: Slovenski poslovni klub, Publikacija, 2016.

Ena osrednjih nalog SPK je zavzemanje za čim manjši osip sedanjih in vračanje nekdanjih članov – nihanje med 20 % novih članov in 10 % odhajajočih starih. Dobrodošlo je predvsem spoznavanje novih in starih članov, saj lahko nekateri člani iz različnih razlogov (zaprtje podjetja, odhod v drugo državo) odidejo, med njimi pa se razvijajo redni stiki in izmenjava informacij (t.i. *networking*).

Kakovost realiziranih oziroma načrtovanih dogodkov ne sme nikoli iz kvalitete prerasti v kvantiteto oziroma sestava slednjih se prilagaja željam in potrebam članov kot tudi razmeram v poslovnem okolju. V zadnjih letih se je format dogodkov bistveno spremenil. Povečalo se je število dogodkov, raznovrstnost tematik ter v prid kvaliteti zmanjšalo število udeležencev. Slika 5 prikazuje gibanje števila dogodkov od leta 2005 do 2015.

Slika 5: Število dogodkov v letih 2005–2015



Vir: Slovenski poslovni klub, Publikacija, 2016.

Ob samem vstopu novega slovenskega udeleženca mu SPK svetuje, kaj je tisto najboljše oziroma ekonomsko priporočljivo (analiza trga – davki, pravna oblika, način poslovanja, zakoni itd.).

Člane informira o spremembah in dopolnitvah zakonske regulative in v tem smislu si SPK prizadeva za takojšnji dostop do vseh informacij o morebitnih novih zakonih, njihovih spremembah in dopolnitvah. Informiranost in s tem strokovnost podjetnikov na srbskem trgu naj bi bila olajšana prav preko aktivnosti samega SPK, saj ta obsega vsa področja poslovanja.

Med osrednjimi nalogami SPK je vzpostavljanje stikov in uresničevanje sodelovanja z državnimi organi v Srbiji zaradi izboljšanja razmer za tuja vlaganja in poslovanje. To pomeni, da ima SPK možnost aktivnega sodelovanja pri predlogih popravkov oziroma izboljšav posameznih zakonov, pravilnikov ter možnost vplivanja na posamezne odločitve. Ravno tako SPK aktivno sodeluje z vsemi akterji slovenske internacionalizacije in aktualne politike, in sicer z Veleposlaništvom Slovenije (MZZ), SPIRIT (MGRT), GZS in OZS. SPK sodeluje tudi s sorodnimi združenji, tako domačimi kot tujimi, organizira pomoč pri organizaciji poslovnih stikov, izkoriščanju poznanstev ter dobrih poslovnih vezi.

SPK skrbi za dvigovanje kakovosti poslovnih razmerij, utrjevanje dobrih poslovnih običajev in poslovne morale, preverja »poštenost«
bodočega podjetnika in je pozoren na megalomanstvo. Ob zaščiti interesov svojih članov ima SPK vlogo povezovalnega člana med državnimi inštitucijami Slovenije in Srbije v smislu izboljševanja gospodarskega sodelovanja. SPK si prizadeva povečati prepoznavnost tudi na področjih, kjer ga slabo poznajo oziroma ne vedo, kaj konkretno nudi, in v zvezi s tem si ob novih članih prizadeva

povečati tudi prostorsko pokritost. O poslovnem okolju pripravlja različna statistična poročila, ki članom olajšajo poslovne odločitve in načrtovanje projektov.

Med nalogami, ki niso izključno poslovne narave, so tudi širjenje kulturnih stikov med državama, odkrivanje in predstavljanje lastne dežele in dežele gostiteljice, organiziranje in sodelovanje pri športnih dogodkih z namenom ozaveščanja zdravega načina življenja. Kultura in šport sta hote ali nehote ves čas tesno povezana z gospodarstvom, ne samo zato, ker sta posledično odvisna od njega, ampak zato, ker so skupni cilji: doseči največ. SPK redno aktivno sodeluje pri različnih humanitarnih dejavnostih, predvsem v smislu pomoči mlajši generaciji.

3.4 Razvoj Slovenskega poslovnega kluba

SPK je bil kot interesno združenje ustanovljen pred nekaj več kot trinajstimi leti, in sicer je iz prijetnih razvedrilnih srečanj takrat prisotnih slovenskih podjetij v Srbiji začela nastajati veliko vrednejša in predvsem verodostojna in zaupanja vredna organizacija. Začetne smernice so temeljile na želeni pomoči slovenskim podjetjem, in sicer ne samo pri investicijah, ampak tudi poslovanju na praktično vseh segmentih podjetij ali posameznikov.

Junija 2001 je bilo ustanovljeno Veleposlaništvo Republike Slovenije (prvi veleposlanik Borut Šuklje, ekonomski svetovalec pa Bojan Mikec), že naslednje leto pa tudi podružnica GZS, in sicer 01.10.2002, katere direktor je bil takrat DMITAR Polovina, obenem tudi eden od soustanoviteljev SPK. Takoj po ustanovitvi SPK aprila 2003 se je del porazdelilo, tako, da je organizacijo dogodkov opravljal SPK, del tehničnih dejavnosti (makroekonomske raziskave trga, iskanje lokacij in morebitnih poslovnih partnerjev itd.) pa podružnica.

Sistem je veljal vse do ukinitve podružnice GZS leta 2006 (ukinitev obveznega članstva v GZS), ko je SPK prevzel vse obveznosti in naloge. Tako SPK kot podružnica sta bila v istih prostorih. Ne smemo prezreti dejstva, da se je SPK ustanovil brez finančne pomoči države, saj je bil prvi razpis za sofinanciranje slovenskih poslovnih klubov šele leta 2008, tako da se je moral preživljati izključno iz donacij ter članarine, tako kot nekateri klubi z dolgo tradicijo, na primer angleški 400 let, počnejo še danes.

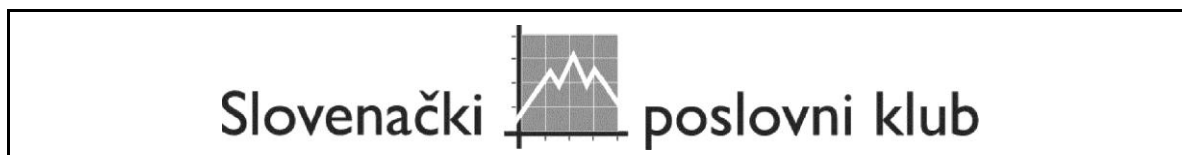
Ime kluba je bilo izbrano po takrat najbolj pogostih imenovanjih klubov po celem svetu – poslovni klub (angl. *Business club*) in z dodanim imenom države Slovenije v jeziku gostiteljice. Prvotna izbira logotipa je temeljila na lipi kot nacionalnem simbolu Slovenije, izbira naslednjega leta 2008 pa je nakazovala poslovno noto z orisom Triglava. Na Sliki 6a je prikazan prvi logo SPK, ki je bil v veljavi do leta 2008, na Sliki 6b pa je prikazan drugi logo, ki se uporablja še danes.

Slika 6a: Logo SPK od 2003–2008



Vir: Slovenski poslovni klub, Logo, 2016.

Slika 6b: Logo SPK od 2009 do danes

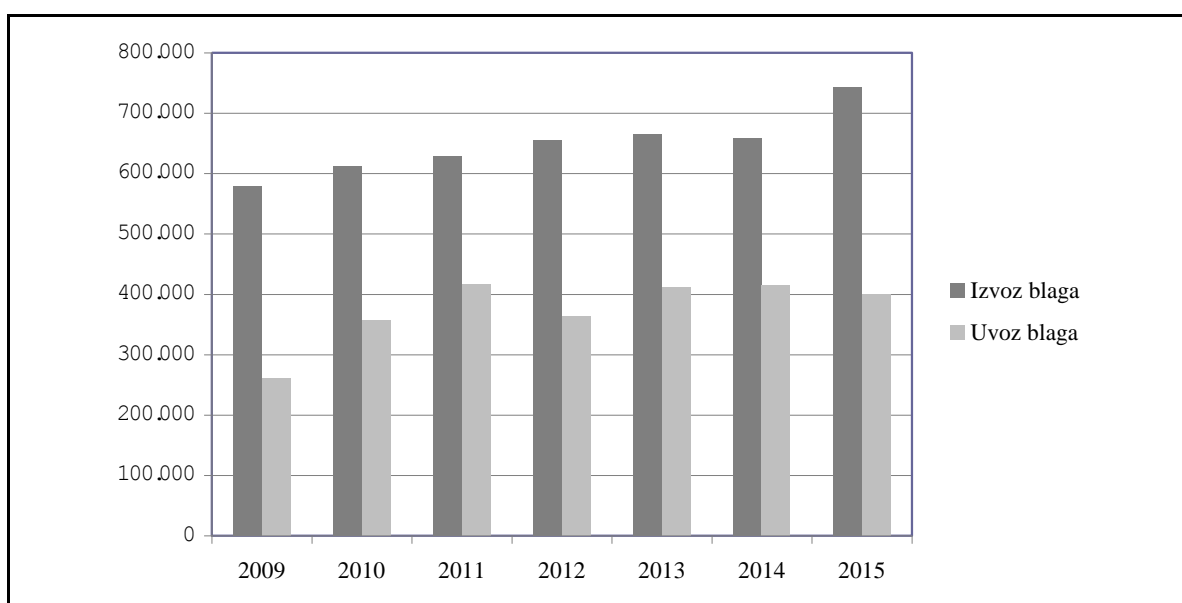


Vir: Slovenski poslovni klub, Logo, 2016.

V letu 2015 je vodstvo SPK pričelo z iskanjem nove vizualne podobe. SPK je na podlagi več kot uspešnega dela in prepoznavnih rezultatov ves čas spremljal tudi svetovno privlačne oziroma grafično prepoznavne trende, po katerih mora biti sama sprememba logotipa usklajena z nešteti argumenti. Blagovna znamka v vsakem trenutku predstavlja absolutno podobo in poslanstvo podjetja, posameznika ali organizacije.

Velja poudariti dejstvo, da je bilo v prvih letih 21. stoletja poslovanje slovenskih podjetij na območju Srbije ne samo v povojih, ampak se ni vedelo niti tega, ali je prihod na ta trg sploh smiseln. Na začetku je bilo manj kot 40 podjetij, sama blagovna menjava med državama pa se je leta 2002 ustalila pri okoli 200 milijonov USD (Polovina, 2006). To je slovenska podjetja očitno prepričalo, saj jih je zdaj na srbskem trgu že preko 1.500, blagovna menjava med državama pa presega 1,1 milijarde EUR, kar je razvidno s Slike 7.

Slika 7: Blagovna menjava med Slovenijo in Srbijo v letih 2009–2015 (v 1.000 EUR)



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Izvoz-uvoz blaga SLO-SRB, 2016.

Zato je bila ustanovitev SPK prava odločitev. In ne samo to: prav ob njegovem začetnem delovanju so se odločali za ustanavljanje podobnih organizacij tudi v drugih gostujočih državah v Srbiji (Francija, Grčija, Hrvaška itd.), kar je razvidno iz Tabele 11.

Tabela 11: Prisotni poslovni klubi po državah v Srbiji od leta 2002

Država	Naziv kluba	Leto ustanovitve	Št. članov
Srbija	Srpska asocijacija menadžerjev	2006	361
Francija	Francusko-srpska privredna komora	22.06.2009	120
Italija	Italijansko-srpska komora	26.03.2002	250
Slovenija	Slovenački poslovni klub	23.04.2003	134
Hrvaška	Hrvatski poslovni klub	2006	29
ZDA	Amcham	03.10.2001	195
Rusija	Ruski poslovni klub	Ni podatka	82
Grčija	Helensko privredno udruženje Srbije	03.12.2003	80
Švica	Švajcarsko-srpska privredna komora	03.2014	62
Nemčija	Nemačko-srpsko privredno udruženje	18.02.2002	295
Avstrija	Advantage Austria	2003	195
Danska, Finska, Švedska, Islandija, Norveška	Nordijska poslovna alijansa	12.2009	42

Vir: Slovenački poslovni klub, Publikacija, 2016.

Že dve leti po ustanovitvi se je udeležba slovenskih podjetij v SPK povečala za skoraj 10-krat, danes za 30-krat. Čeprav so ustanovitelji imeli jasno opredeljen cilj poslovanja SPK, zaradi neizkušenosti in mnogokrat nestrokovnosti poslovnega okolja v Srbiji ni bilo vedno jasno, kakšen bo nadaljnji razvoj. Veliko podjetij, tako slovenskih kot srbskih, takrat še ni poznalo vseh prednosti SPK ter njegove uporabnosti. Toda stanje se je hitro izboljševalo, članstvo je naraščalo in je v letu 2008 doseglo dosednji vrh – 177. Z nastopom gospodarske in finančne krize je ta številka začela padati tudi do 15 % letno, a se je stanje v zadnjih letih spet normaliziralo, kar dokazuje konstantnost 10 % letne rasti. Najnovejše raziskave kažejo, da bi leto 2016 lahko sodilo med rekordna leta. Že v maju 2016 je SPK presegel članstvo, doseženo konec lanskega leta.

Najprej so na tržišče prihajala večinoma velika podjetja (Gorenje, Mercator, Seval, JUB, Perutnina, Helios, Kolinska, Triglav itd.), ki so v internacionalizacijo vstopila veliko lažje ob dejstvu, da je bila finančna konstrukcija trdnejša kot pri večini majhnih podjetij v takratni matični državi. Njim so sledila tudi majhna podjetja z upanjem, da jim bodo velika olajšala vstop na tuji trg. Šele kasneje se je takratna zasnova začela spreminjati, v državo pa je začelo prihajati veliko več srednjih in majhnih podjetij.

Bilo je nekaj poskusov, da bi se slovenski poslovni klubi ustanovili tudi drugje po Srbiji (v Novem Sadu ni obstal, saj se tamkajšnji Poslovni klub Slovenije in Vojvodine ni zmozel samofinancirati), a se je pokazalo, da je dovolj en sam klub, ki bi moral v naslednjih letih poskrbeti le za to, da bi se številni dogodki decentralizirali, da bi se razpršili po vsej državi.

Na začetku so se srečanja organizirala enkrat mesečno, vsak tretji četrtek v hotelu Interkontinental v Beogradu. Takšna oblika sestankov je bila skoraj 10 let z velikim številom udeležencev (leta 2005 ob promociji Mostu na Adi skoraj 450 ljudi). Marsikateri udeleženec je povabilo za udeležbo ali predavanje vzel kot priznanje in je bil tako prisoten s še večjim elanom kot sicer. Nihče ni več razmišljal o negativnostih srbskega trga, morebitnih težavah, celo neuspehu, vsi so sodelovanje sprejeli kot cilj novih perspektiv in razvoja.

Trg se je začel hitro spreminjati, organizacija načina dogodkov pa ne, kar se je pokazalo v precej visokem osipu članov (2010 – 155, 2011 – 122), saj se SPK ni pravočasno prilagodil spreminjajočim se razmeram na trgu. V zadnjih treh letih je način izvajanja dogodkov bistveno drugačen. Veliko večji poudarek je na vsebini in kakovosti in manj na številčnosti. Vsebinskost dogodkov je v vsakem trenutku prilagodljiva članom, ob tem pa se ohranja ažurnost in strokovnost izvedenega.

Tudi sama izvedba dogodkov se je spremenila. Zelo uspešni delovni zajtrki namreč potekajo že na vsakih 14 dni. Od sestankov z večjim številom udeležencev so se obdržala predvsem kvartalna letna srečanja, na novo pa so se začeli organizirati panelne razprave, okrogle mize, poslovne konference, srečanja B2B. Dogodki se vse bolj prilagajajo potrebam članov.

SPK je v vseh letih gostil veliko predavateljev, predsednikov, predsednikov vlad, podpredsednikov vlad, številne ministre, namestnike ministrov, guvernerje, vice guvernerje, predsednike občin, državne sekretarje, predsednike uprav, univerzitetne profesorje, številne predstavnike zbornic, poslovnih združenj kot tudi direktorje uglednih poslovnih subjektov. Gosti so prisotnim prenesli ogromno uporabnih informacij, sugestij in predlogov za njihovo poslovanje.

Ob stalni turistični promociji Slovenije na skorajda vseh dogodkih in prireditvah ter udeležbah na sejnih je prišlo tudi do organizacije nekaterih slovenskih tradicionalnih prireditev. Martinovanje, na primer, je uspešnica zadnjih dveh let.

Tu so še različna svetovanja, obiski podjetij, ustanov, izdaja kvartalnih biltenov in Publikacije, kulturna dogajanja s predstavitvijo slovenskega jezika in običajev, soorganizacija športnih aktivnosti ter neprecenljiva udeležba in pomoč pri humanitarnih dejavnostih za najmlajše.

Leta 2014 je bil podpisan Sporazum o medsebojnem sodelovanju med SPK in Fakulteto za organizacijske vede v Beogradu, ki skupaj s Fakulteto za javno upravo iz Ljubljane izvaja

mednarodni program podiplomskega študija. Sporazum vključuje gostovanja predavateljev iz podjetij, članov SPK, kot tudi možnosti opravljanja študentske prakse v teh podjetjih.

Vse je prepoznavno in uspešno, kar se vidi tudi po vedno novem zanimanju za udeležbo na vseh naštetih dogodkih. Takšnih dogodkov je približno 30 letno – praktično na vsakih 14 dni. Tudi glede same finančne pokritosti se ves čas skrbi, da se, če je le možno, najde čim več zunanjih sponzorjev, donatorjev in sofinancerjev, da ni nič prepuščeno naključju ali ekonomski nepreverenosti.

Na začetku je bilo med člani veliko »slovenskih velikanov«, vendar se je to število zmanjšalo, saj se je bodisi spremenilo njihovo lastništvo oziroma so prišli pod okrilje tujcev, bodisi so se reorganizirala ali, na žalost, propadli. Nekatera večja podjetja se ne zavedajo dejstva, da bi morala biti že zaradi same podpore slovenskega gospodarstva v tujini včlanjena v SPK, kar je npr. pri Nemcih samoumevno. SPK se zaveda, da velika podjetja njihovih storitev večinoma ne potrebujejo, kar pa ne velja za mala in srednje velika. Nekatera velika podjetja so lahko vplivnejša od SPK in celo od VP, a bi se morala zavedati, da je podpora SPK podpora celotnemu slovenskemu gospodarstvu. Danes je večina včlanjenih podjetij mikro, malih in srednje velikih, kar je zrcalna slika slovenskega gospodarstva. Tudi struktura se menja, ob slovenskih in srbskih podjetjih je vedno več tistih, ki v SPK prihajajo iz drugih evropskih držav izključno zaradi kvalitete dogodkov in kontaktov.

SPK je rasel in se razvijal skupaj s člani, vizije in želje so bile bolj ali manj enake pri vseh sodelujočih, saj so vsi skupaj želeli najboljše. To so seveda stabilnost, dobri poslovni rezultati, rast, stalno povečevanje zaposlenih ob upoštevanju dejstev, da je Slovenija kot gospodarski partner v samem vrhu tujih investitorjev v državi. SPK se ves čas prilagaja tako potrebam kot željam in je pripravljen pomagati prav vsakemu, ki si to želi. Tudi sama ideja »one stop shopa« – celovitega in konceptualnega pristopa do vsakega posameznika, se v SPK kvalitetno izvaja že od zaključka leta 2013, kar se delno izraža tudi v povečanem članstvu. Stabilnost dokazuje stalno povečevanje članov, saj je povprečna letna rast v zadnjih treh letih 10 %. V prvi polovici letošnjega junija je članov 134.

SPK je aktiven tudi na področju gospodarskih delegacij iz domovine v sodelovanju z VP (poslovni forumi, mešana komisija), ki se v večini primerov same obrnejo nanj kot na zaupanja vrednega partnerja in v veliko primerih svetovalca. Kar pomeni, da je obisk SPK enako pomemben kot obisk VP, ministrstev ali vladnih organizacij.

Poslovni klubi so prva ustanova, v katero vstopi bodoči udeleženec. Postavljajo se pred uradna državna predstavništva, pa tudi potem je nadaljevanje sodelovanja s SPK naravno, z VP pa recimo le takrat, ko nečesa formalno ne more zaključiti. Podjetje, ki vstopi v državo, dobi od APR in PKS le osnovne informacije in storitve, SPK pa mu ob njih ponudi vse ostalo, in sicer kompletno paleto storitev, ki podjetju omogočajo in olajšajo začetek poslovanja. Isti normativi delovanja SPK veljajo tudi za tista podjetja oziroma morda za njih še bolj, ki so na srbskem trgu že dalj časa in katerih poslovanje stremi predvsem k

temu, da se slednje ne samo ohrani, ampak celo izboljša, tudi tako, da se sama podjetja veliko bolj ozirajo druga na druga.

Željeno je, da poslovni klubi različnih držav na srbskem trgu sodelujejo med seboj, si izmenjujejo informacije ali celo področja dela. Slovenski poslovni klub lahko italijanskemu postreže s podatki, ki jih ima, avstrijski pomaga francoskemu, vsi pa drug drugemu. Vse to je smiselnost internacionalizacije, unija ni vedno samo zveza med državami, »svetovno unijo« lahko in jo morajo sestavljati klubi med seboj. Združeni poslovni klubi lahko predstavljajo izredno močno in vplivno asociacijo, katere predlogi postanejo popolnoma enakovredni predlogom drugih institucij. Tudi letne konference vseh klubov v državi ne bi bile napačna odločitev, saj bi se tam sprejete rešitve potem realizirale čez leto. Velja omeniti, da v praktično vseh klubih delujejo kvalitetno izobraženi kadri, katerih ideje marsikdaj presejajo ideje podobnih združenj.

Podjetja se lahko povsem sama odločajo, v kateri klub se bodo včlanila. Zmotno je prepričanje, da so npr. slovenska podjetja člani izključno SPK, nemška samo v Nemškem poslovnem klubu. Podjetja po številnih informativnih sestankih samostojno ugotovijo, kje se najdejo, omejitev ni, ne glede na dejstvo, da je SPK sposoben opravljanja storitev na popolnoma enaki ali pa še bistveno višji ravni kot sorodni klubi drugih držav.

SPK je bil pionir na srbskem tržišču, danes je pač eden med mnogimi, zato je kakovost storitev še toliko bolj pomembna. Morda je prav to še toliko večja spodbuda za doseganje najboljšega, dobra konkurenca vedno pripelje do tekmovalnosti in prestiža, podjetja pa do vrhunskega servisa in storitev.

Združeni poslovni klubi lahko učinkoviteje vplivajo na dogajanje na trgu. Internacionalizacija se preko njih širi v vse dele gospodarstva, še tako zapriseženega skeptika pa porine čez državne meje. Prav tako ni nobenih omejitev glede članstva v več klubih, čeprav izkušnje kažejo, da razpršenost moteče vpliva na uspešno delovanje in sodelovanje. Veliko bolje je, če so posamezna podjetja člani samo enega kluba. Če pogledamo samo slovenska podjetja v Srbiji, pridemo do rezultata, da so le redki še v kakšnem drugem poslovnem klubu (Grah automotive v nemškem), saj jim SPK v okviru sestankov omogoči lažjo realizacijo predvidenih poslovnih načrtov in želja. Eden od namenov, da je priporočljivo članstvo samo v enem klubu, sodelovanje pa z več drugimi, so prav t.i. *speed business meetingi*, katerih osnovna naloga je prav to. Ti potekajo zadnji dve leti in so ena od inovacij spremenjenega načina dela SPK.

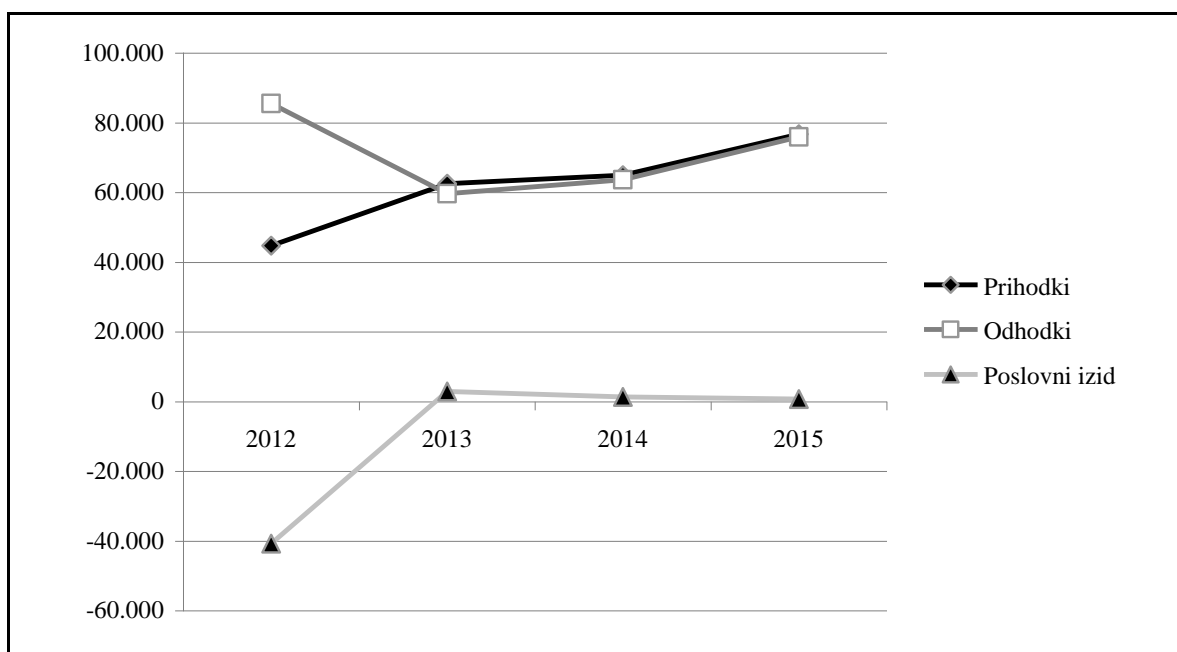
Leto 2003 vsekakor ni enako kot 2016, takratno poslovanje pa ni niti približno enako sedanjemu. Ob ustanovitvi se je sicer vedelo zakaj in kaj se hoče, danes se kažejo rezultati, ki presegajo želje tistih pred trinajstimi leti. Od tistih, ki so člani SPK, že od samega začetka, med njimi Gorenje, NLB Banka, Perutnina, Varnost, jih je danes v SPK samo še 28 %. Razlogov je lahko več, npr. nekatera so spremenila lastništva, zapustila srbsko tržišče ali pa celo prenehala poslovati.

Predlagani upravni odbor SPK je ob ustanovitvi štel sedem članov, se potem po nekaj letih zmanjšal na tri, a se je hitro pokazalo, da je za kvaliteten želeni rezultat kljub vsemu prvotna številka bistveno primernejša. Leta 2014 je bila s sprejetjem novega statuta uvedena sprememba v smislu nadgradnje sodelovanja med SPK in VP, in sicer je v upravnem odboru SPK kot častni član udeležen ekonomski svetovalec, a brez glasovalnih pravic. Člani upravnega odbora so na srbskem trgu uveljavljeni podjetniki.

Struktura članstva zajema številne panoge, prevladujejo pa industrijske panoge (IT, proizvodnja, energetika, gradbeništvo, avtomobilska industrija). V ta namen je bila lani ustanovljena industrijska sekcija. Številni člani so iz bančno-zavarovalniške dejavnosti, logistike, zdravstva, trgovine, svetovanja, odvetništva in ostalih storitev. S stališča gospodarskih analitikov je tudi kadrovska zasedba SPK pravilna, saj vodilno mesto zaseda ekonomist, drugi zaposleni pa pokriva tehnično izvedbo. Trenutna struktura porekla kapitala je: 70 % slovenskega, 29 % srbskega in 1 % ostalega. SPK se finančno pokriva z letnimi članarinami, s sredstvi iz javnega razpisa SPIRIT, sponzorstvi, donacijami in ponujenimi storitvami.

V zadnjih treh letih je poslovanje SPK ves čas pozitivno. Poslovni rezultati prikazujejo stalno rast prihodkov (večje število članov, sponzorstva, prihodki od storitev), od leta 2012 so se ti skoraj podvojili, ob tem pa so se povečali tudi odhodki zaradi večjega števila organiziranih dogodkov, večjih pisarniških stroškov, ob zahtevnejših projektih pa tudi zaradi vključevanja zunanjih sodelavcev. Vendar je od leta 2013 poslovni izid pozitiven. Sam izid poslovnega uspeha je razviden s Slike 8.

Slika 8: Izid poslovnega uspeha za leta 2012, 2013, 2014, 2015 (v EUR)



Vir: Slovenski poslovni klub, Publikacija, 2016.

Članarina v SPK se je od ustanovitve spremenila le dvakrat – prvotna je bila 250 EUR, danes 350 EUR. S članarino so članom omogočeni:

- sestanki brez dodatne kotizacije, s prisotnostjo eminentnih oseb iz sveta politike, gospodarstva, javnega življenja in kulture;
- delovni zajtrki – obdelava teme z določenih področij;
- športno-poslovna druženja;
- dnevni elektronski informator o gospodarskih dogajanjih v regiji – »e-Kapija«;
- storitve rezervacij s popusti v hotelih;
- različni popusti in ponudbe;
- medsebojna promocija in povezovanje članov;
- povezovanje članov z državnimi in drugimi institucijami;
- mesečna poročila in analize o konjunkturinih gibanjih, ki vsebujejo podatke, kot so gibanje cen in inflacija, stroški dela, blagovna menjava, industrijska proizvodnja in podobno;
- ekonomski in pravni nasveti v zvezi s poslovanjem na srbskem trgu.

Pomembno je poudariti, da je ta članarina ena najnižjih v svetovnem merilu klubskih članarin (Ruski poslovni klub 1.900 EUR). Obstajalo je sicer nekaj predlogov, da bi se članarina prilagajala velikosti podjetja. To bi pomenilo, da bi mikro in mala podjetja plačevala najnižjo članarino, velika pa najvišjo. Če predlog obravnavamo s finančnega vidika, je opravičljiv, če pa ga obravnavamo na podlagi potreb po storitvah SPK, ugotovimo, da imajo največje potrebe prav mikro in mala podjetja. Na osnovi teh ugotovitev je članarina vse od ustanovitve dalje enotna za vse. Večja podjetja pa svojo finančno udeležbo povečujejo z donacijami oziroma sponzorstvi.

Z nastopom novega vodstva so se tudi poslovni prostori SPK iz prostorov NLB Banke (Novi Beograd), precej drage lokacije, preselili na novo lokacijo (Ulica Milutina Milankovića 7v, Novi Beograd), kjer je najemnina bistveno manjša, prostori pa veliko bolj prilagodljivi posameznim dogodkom.

Danes je organiziranost zelo pomembna. In prav pri tem SPK lahko podjetjem prihrani ne samo veliko časa, ampak tudi finančnih sredstev, pomaga pri vzpostavljanju poslovnih vezi, saj je na ozemlju države gostiteljice dovolj dolgo, da trg pozna. Srbija postaja izredno zanimiva destinacija za večino svetovnih vlagateljev.

3.5 Prihodnost Slovenskega poslovnega kluba

SPK ostaja glas in servis slovenskega gospodarstva v Srbiji. Projekcije nakazujejo, da bo že v nekaj naslednjih letih postal nezamenljiva stalnica gospodarskega prostora v državi, ki bo morda že leta 2022 ali 2023 enakopravna članica EU. SPK je stabilna in moderna organizacija, ki lahko v polni meri zadosti vsem zahtevam podjetij, ki se nanj obrnejo. Tudi

konstantna rast podjetij na trgu ne zahteva dodatnega odpiranja podružnic, saj bi naraščanje lahko povzročilo le okrepitev kadrovske zasedbe.

V delovanju SPK se je oblikovalo nekaj idej, kako izboljšati poslovanje in povečati učinkovitost. V zvezi s SPIRIT sofinanciranjem bi moral biti javni razpis obvezno objavljen že v začetku leta, ne pa tako kot sedaj na polovici leta, ko je treba veliko obveznosti in nalog že opraviti. To dejstvo, da sami klubi razpisno dokumentacijo dobro poznajo in se tako lahko nanjo tudi dobro pripravijo, ne spremeni motečega datuma.

Že v bližnji prihodnosti je potrebno precejšen del pozornosti in aktivnosti preusmeriti tudi na predstavitev ponudb tistim srbskim podjetnikom, ki se bodo odločali za nakupe slovenskih podjetij, a le na popolnoma preverjeni ravni, saj se je do sedaj prepogosto zgodilo, da je bil ob koncu pogajanj kupec nekaj čisto drugega kot ob evforičnem začetku pogajanj, to je finančno nezmožen realizacije.

Sodelovanje Srbije z Rusijo, Belorusijo in Kazahstanom je na podlagi zgodovinskih prijateljstev vzorno. Slovenska podjetja, razen nekaterih izjem, npr. Gorenje, ne izkoriščajo dovolj prednosti, ki jo prinaša sporazum o prosti trgovini z državami nekdanje Sovjetske zveze. Prav to sodelovanje lahko slovenskim podjetjem olajša vstop na ta tržišča. Tu se lahko SPK pojavlja kot ključni dejavnik povezovanja dveh držav v kombinaciji s tretjo. Povpraševanje po teh treh destinacijah je ves čas aktualno, SPK dogajanje in situacijo pozna, sposoben je prevzeti organizacijo informativnih srečanj v okviru svojih dejavnosti ter s tem svojim članom ponuditi še dodatno možnost in priložnost.

Turizem je ena od hitro razvijajočih se panog in kot takšna izredno primerna za predstavitvene dejavnosti, saj državo prikazuje na izjemno prijeten, privlačen in prepoznaven način, kar se lahko izkoristi tudi pri kombinacijah in pogostih primerih, da bodoči investitor pride najprej v državo kot turist, malo pozneje pa kot vlagatelj in partner. Na tem področju se lahko vzajemno prenaša znanje, skupno opravljajo promocijske dejavnosti na bolj oddaljenih trgih, izkoriščajo medijske možnosti (predstavitvena in strokovna srečanja, delavnice B2B itd.). Tudi v letošnjem letu se tako načrtuje skupni nastop na Strateškem forumu na Bledu, udeležba na Conventi, Alpe Adrii, Workshupu Slovenija ter Slovenski turistični borzi. Na vseh naštetih prireditvah je SPK lahko ne samo gost, ampak tudi aktivni udeleženec v smislu pomoči in svetovanja.

Velja omeniti skupna načrtovanja izobraževanj na področju financ, zelene energije, kmetijstva, nove trende v poslovanju, tudi v okviru klubskega delovanja, in predloge, da se posamezne člane obravnava na veliko bolj »oseben« način, to je, da se jim dodaja dodana vrednost v obliki individualnih sestankov, ki jim bodo potrdili občutek, da je članstvo v SPK resnično tisto, za kar dobiš »nekaj več«. Tako imenovani »one stop shop«, ki je tudi ena od razvojnih smernic slovenskega spodbujanja internacionalizacije do leta 2020 (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2015b), je pristop, ki določene aktivnosti, ki se sedaj izvajajo samostojno, uvršča v koncept zaokroževanja v popolnost celote, katere skupna nota je maksimalna pozornost do stranke, partnerja, podjetnika. Tudi

pri samih programih usposabljanja mora SPK vztrajati na tistih, ki vsebujejo nove trende. Izvajanje vsega naštetega je pogojeno s finančnimi sredstvi. Zato je tudi zagotavljanje finančnih sredstev ena od obvezujočih in planiranih dejavnosti SPK.

Prihodnost mora temeljiti tudi na dejstvu, da so države Z Balkana, gledano z vidika internacionalizacije slovenskega gospodarstva, izjemno zanimive predvsem na področjih energetike, turizma, infrastrukture, kmetijstva, živilskopredelovalne industrije, ekologije, gradbeništva, informacijsko-komunikacijske tehnologije, lesnopredelovalne, avtomobilske ter tekstilne industrije. Prav na vseh je vloga SPK možna, ponekod obvezna, zelena in pričakovana.

Decentralizacija organiziranja dogodkov je še eden od projektov načrtovanja v prihodnosti, saj je treba realizacijo dogodkov seliti po celotni državi ter zainteresirati tako nove partnerje kot tudi tiste, ki v okviru SPK že sodelujejo. Dogodki *road show* so tisto, kar se v prihodnosti načrtuje v bistveno večjem obsegu.

Ob tem se postavlja vprašanje vzporednosti istega oziroma podobnega dela SPK kot ekonomskega svetovalca. Servisna dejavnost mora ostati v okviru klubskih dejavnosti, ekonomski svetovalec pa je pomemben dejavnik pri vzpostavljanju gospodarskih vezi. Njegova poglavitna naloga je pomagati podjetjem, ki se odločajo za vstop oziroma tistim, ki na srbskem trgu že delujejo, pri tem pa uspešnost njegovega dela ni pogojena z ekonomskim učinkom. SPK pa mora ob pomoči in svetovanjih podjetjem upoštevati tudi poslovni vidik, saj se s članarino pokriva kar 60 % klubskega proračuna.

VP in SPK bosta morala v prihodnosti poiskati prave smernice za delovna področja, saj bodo tako rezultati za slovenska podjetja še kakovostnejši. Ne sme se dogajati, da bi SPK in svetovalec morda delovala vzporedno, da bi se ista področja in podjetja obravnavala ločeno, da bi na sestanek najprej prišel eden in potem takoj za njim še drugi. S tem se popolnoma negira smiselnost, porabljata čas in energija za polovico slabši rezultat. Načrtovanje bi moralo biti mesečno, popolnoma transparentno. To bi v zelo kratkem času tudi statistično potrdilo povečano uspešnost in odkrivalo zdaj zaradi dvojnosti zakrite perspektive.

V izboru nalog se niti v enem trenutku ne sme izogniti načrtom in planiranju matične države glede samega projekta Balkan, ki je in ostaja ena od izredno zanimivih destinacij za lepo število načrtovanj. Možen je skupni nastop pri projektih okoljskih izboljšav, energetskega projekta čiste energije ter cestnih koridorjev (eden takih je avtocesta München–Salzburg–Beljak–Ljubljana–Zagreb–Beograd–Niš–Sofija–Istanbul). Tudi vstop v EU bo veliko stvari spremenil, obremenil, dodal.

V Srbiji se prilagodljivost EU prepoznava iz meseca v mesec, ob tem je vloga SPK še pomembnejša in nezamenljiva. Postavljajo se nova in nova vprašanja. Tako podjetja »staroselci« kot še bolj na novo prispeli si poleg odgovorov na svetovalna želijo tudi odgovorov na tehnična vprašanja. SPK si prestižnost gradi z delom, rezultati,

prepoznavnostjo in karizmo. Biti član te organizacije postaja čast v smislu – želim uspeti, zato sem član. V SPK ni nikogar brez trdnih gospodarskih temeljev, člani so verodostojni in vplivajo na razvojne segmente srbskega trga.

Po analizah SPK je njegova prepoznavnost v Sloveniji premajhna. Smiselno bi bilo, da bi se reklamiral vsaj štirikrat letno, najbolje skozi dogodke s podporo SPIRIT. Veliko je namreč potencialnih podjetij, ki se še niso ali pa se odločajo za prihod v Srbijo.

Ekonomija razvitega sveta zahteva takšne klube, kakršen je SPK. Analitiki uvrščajo klube v vse oblike komunikacije in dela, zato je pomembno, da se tudi splošna prepoznavnost Slovenije ne pojavlja več v smislu, da se ne ve, na koga se obrniti v Srbiji, če potrebuješ gospodarsko pomoč ali nasvet. Večina se odloča za SPK, še pred leti so se vsi za VP. To dokazuje, da je SPK z lastnim delom prepričal, da je tista organizacija, ki lahko podjetjem najbolj pomaga.

Poslovni klubi utirajo možnosti vsem zainteresiranim, državnost ne igra nikakršne vloge. Vedno se sicer pojavljajo dileme v smislu možnih korenitih sprememb, reform, izboljšav. Pozoren pregled pa pokaže, da sta način dela in kvaliteta tisto, kar ne zahteva kakšnih bistvenih posegov.

4 STRATEGIJA VSTOPA PODJETJA PROFIL GROUP IN NJEGOVO DELOVANJE NA SRBSKEM TRGU

Podjetje Profil Group je eno prvih t.i. greenfield start up podjetij na srbskem trgu, ki si je preko sodelovanja s SPK utrlo pot v to državo. Usklajenost med podjetjem in SPK ter enake vizije razvoja so rezultirale s hitro uveljavitvijo in prodorom med takrat že prisotna tuja podjetja s podobnimi ali enakimi dejavnostmi. Dejavnosti podjetja – iskanje in izbira vodilnih in strokovnih kadrov ter svetovanje upravam – so bile usmerjene na slovenska podjetja, ki v Srbiji že poslujejo, na slovenska podjetja, ki z internacionalizacijo šele prihajajo na srbski trg, ter na tuja in domača podjetja, ki že poslujejo v Srbiji.

Podjetje Profil Group je neodvisna svetovalna družba na področju upravljanja kadrovskih virov v Sloveniji in jugovzhodni Evropi. Specializirani so za iskanje in izbiro vodilnih in strokovnih kadrov ter kadrovske svetovanje upravam in kadrovskim službam. Dosedanji rezultati podjetja pa jasno pokažejo njegovo uspešnost.

Na področju svetovalnega managementa podjetje Profil Group sodi med pionirje, in to ne samo v Sloveniji, ampak med ustanovitvenimi akterji tega področja na evropskem prostoru. Danes Profil Group deluje na celotnem območju nekdanje Jugoslavije, Albanije oziroma jugozahodne Evrope in sodi med najbolj izkušena podjetja za sodobne tehnologije na tem področju. Zaradi majhnosti trga, na katerem deluje, podjetje Profil Group ni specializirano za posamezno dejavnost, ampak pokriva enajst industrijskih panog, in sicer bančništvo, farmacijo in medicino, proizvodnjo, industrijo in potrošnjo, energetiko, gradbeništvo in

inženiring, davčno svetovanje in revizije, informacijske tehnologije, avtomobilizem, turizem ter medijsko oglaševanje. Podjetje je specializirano za iskanje in izbiro vodilnih strokovnih kadrov podjetjem, ki jim nudijo tudi celostno kadrovsko svetovanje.

4.1 Življenjski ciklusi podjetja Profil Group

4.1.1 Nastanek

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1989 v Ljubljani kot Profil, banka podatkov, d.o.o., in sicer kot prvo, ki je začelo tržiti tako iskanje kot samo selekcijo kadrovanja. Ustanovitelj je bil Franc Jamšek, ki se je upokojil leta 2011. Z željo, da se podjetje še naprej uspešno razvija, je lastniške deleže prodal svojim dolgoletnim sodelavcem. V letih, ko so se zelo redki ukvarjali z želeno strokovnostjo kadrov, ne samo na vodilnih mestih podjetij, ampak v strokovnih sestavih sploh, se je Profil vizionarsko posvetil prav temu. Prvih šest let se je podjetje ukvarjalo večinoma s kadrovanjem. Takratnim podjetjem so organizirali različna kadrovska svetovanja in jim s pomočjo sodelavcev iskali osebe, ki naj bi zasedale določena delovna mesta. Šest let po ustanovitvi, to je leta 1995, so se regiji predstavili tudi s svojo internetno stranjo, ki je bila prva na ozemlju Slovenije. Preko nje je bil možen elektronski vpis v bazo kandidatov. Spletna stran je tako omogočala tudi testiranje kandidatov preko internetne povezave.

Podjetje si je očitno zbralo pravo delovno področje, čeprav je bilo postavljanje temeljev težko. Praktično vse metode dela, prav tako načine izvedbe so morali odkrivati, prakticirati in utemeljevati popolnoma sami, sicer v pogovorih in rednih stikih s takrat redkimi podobnimi podjetji v tujini, zavedali pa so se, da je njihovo delo izjemnega pomena. Tu ni šlo samo za kvaliteto, ampak tudi za odgovornost v smislu posledičnosti – predlagani in izbrani kadri so odločali o karierah in poslovnih uspehih drugih podjetij. Da bi zagotovili čim večjo kvaliteto storitev in zaupanja strank, je Profil ponudil tudi garancijo na svoje storitve. To pomeni, da so stranki v času garancijske dobe brezplačno poiskali nadomestnega kandidata, če se prvi ni izkazal. Garancija na storitve ni bila ponujena zaradi lažje odločitve naročnika storitve, ampak zaradi prepričanja v lastno kvaliteto. Podoben primer imamo na področju avtomobilizma, kjer so pred leti japonski proizvajalci vozil (prva Toyota) ponudili najdaljšo garancijo za svoja vozila. Ne iz razloga, da bi iz tega naslova izkazali izgubo, ampak zaradi prepričanja v lastno kvaliteto.

Začetno poslovanje je baziralo na iskanju in selekciji vodilnih kadrov, kar je del njihovega razširjenega programa še danes. Selekciji kandidatov so prilagodili lasten inovativen program za psihološko testiranje. Za razliko od drugih se niso ukvarjali s predelavami ali nakupom tujih že obstoječih programov. Delovali so in še delujejo tudi na področju poslovnega coachinga, kariernega svetovanja, svetovanja vodstvom podjetij in storitev na nivoju osebnega razvoja.

4.1.2 Razvoj

Tajnikar (2006, str. 7) v študiji razlaga, da pri rasti podjetja ločimo sedem bistvenih strategij, vendar sta izvorni le generična in diverzificirana, saj vse preostale strategije, kot so generična rast, diverzificirana rast, nakup in prodaje licence, nakup in prodaje franšize, posli *joint venture*, mreženje in pogodbenišтво, spojitve, pripojitve in prevzemi, služijo le za pomoč navedenima. Podjetje Profil se je odločilo za diverzificirano strategijo razvoja.

Leta 1998 so v sodelovanju s partnerjem iz Zagreba poskusno vstopili na hrvaški trg. Delo je bilo v primerjavi z danes razvito tehnologijo izredno težko, toda vztrajnost se je obrestovala. Ves čas so imeli jasno opredeljene cilje delovanja, sodelovanje z redkimi sorodnimi podjetji v svetu pa je pripomoglo k rezultatom, ki so do današnjih dni uspešni.

Leta 2000 so vstopili na trg Bosne in Hercegovine, saj so v Sarajevu odprli drugo podružnico v tujini. Istega leta so uvedli možnost preizkusa novih kandidatov preko interneta, nekaj, kar je danes običajno, takrat pa je vsaj na področju nekdanje Jugoslavije bilo novost. Delovanje se je uspešno širilo, tako da so leta 2001 v Zagrebu, kjer so delovali že od leta 1998, odprli Profil poslovno svetovanje, d. o. o. ter poskusno začeli sodelovanje s partnerjem v Srbiji. Po analizi srbskega trga so ugotovili, da bi bilo smiselno, da v tej državi odprejo lastno podružnico, saj bi tako lažje nadzorovali trg v tej državi ter bili posledično uspešnejši. Večina strank je bila vsaj na začetku iz matične države.

V Profil Group so zaposleni vrhunski strokovnjaki, ki svoje dolgoletne delovne izkušnje, uspešno prenašajo na druge. Potrebe in interesi strank so bili za Profil Group vedno na prvem mestu, doktrina podjetja je kakovost, zaupanje in tradicija. Zaradi razširitve potreb se je Profil Group leta 2002 preselili v nove prostore. Danes sodi med organizacije, ki z natanko določenimi nalogami in obveznostmi vsakega zaposlenega v celoti pokrivajo izpolnjevanje naročil.

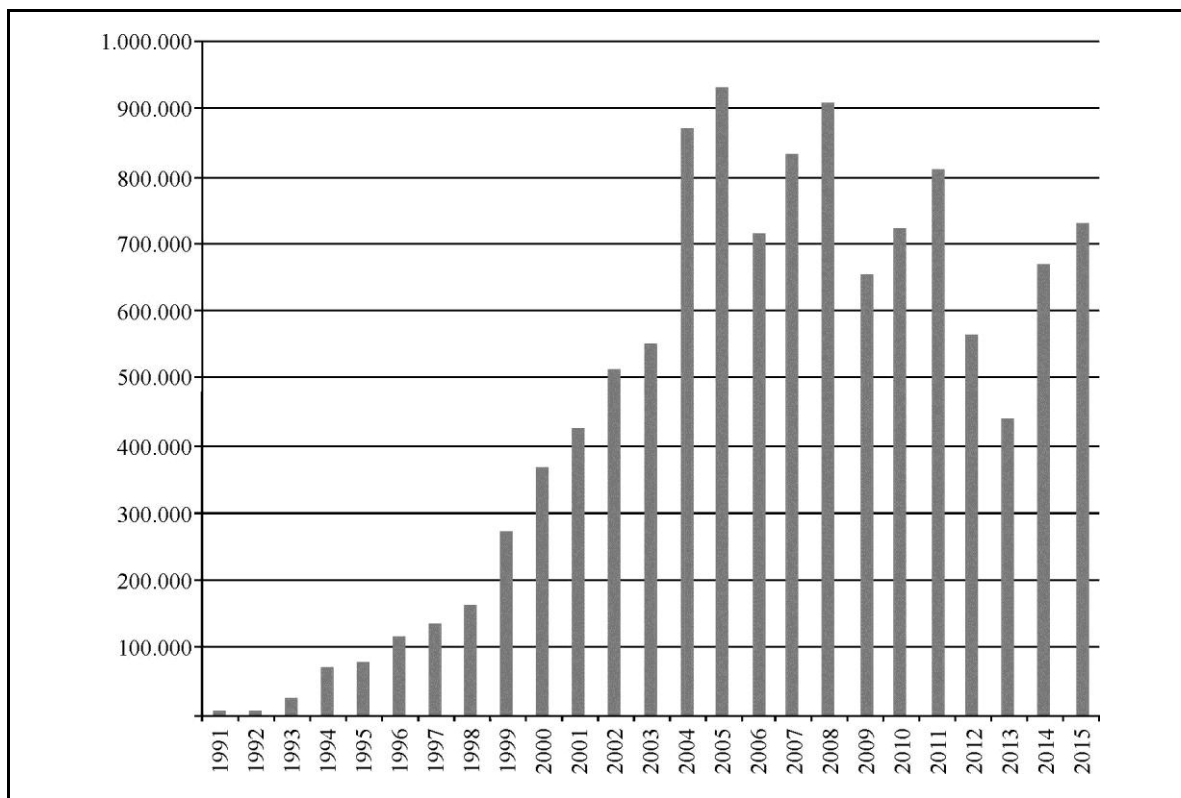
4.1.3 Zrelost

Pumpin in Prange (1995, str. 106) sta razvila teorijo, da v situaciji, ko se začetno poslovanje podjetja prelevi v fazo zrelosti, obenem pa izgublja možnosti multiplikacije, podjetje prenese v to fazo tudi večino svojih poslov. Navedena teorija velja tudi za podjetje Profil Group.

Podjetje Profil Group je spontano, brez večjih problemov obvladovalo tržišče tako v Sloveniji, Bosni in Hercegovini, na Hrvaškem, v Makedoniji ter Srbiji. Inovativnost načina dela je bila tista, ki je privabljala nove stranke. Do leta 2005 je bila rast podjetja konstantna. Do prve manjše krize je prišlo v letu 2006. Promet podjetja pokaže, da ne glede na krizna obdobja v letih 2006, 2009, 2013 ta vse od leta 1998 konstantno raste tja do leta 2005 in rahlo pade 2006. Krivulja prometa podjetja ponovno raste do 2008 in

doživi občutnejša padca v letih 2013 in 2014, predvsem na slovenskem trgu. V letih 2015 in 2016 se krivulja prometa vzpenja, kar je razvidno na Sliki 9.

Slika 9: Promet v obdobjih 1991–2015 (v EUR)



Vir: Profil Group, Profil – promet, 2016.

V sodelovanju s tujimi partnerji je podjetje razvijalo modele iskanja in selekcije vodilnih strokovnih kadrov v petih korakih, metodologije pa so prilagajali normativom poslovnih partnerjev. Na ta način je podjetje prispevalo k internacionalizaciji slovenskih in tujih podjetij.

Tudi v času krize so se prav zaradi tehtnih in pravih odločitev celotnega kolektiva preusmerili na druge trge, sicer preko partnerjev, v Turčijo, Bolgarijo, Rusijo Italijo, Avstrijo, Nemčijo, Slovaško in na Češko. Internacionalno delovanje podjetju zagotavlja določeno stabilnost, kar je v skladu z ugotovitvami, navedenimi v poglavju 1.1. o internacionalizaciji. Takrat so prešli iz standardne ponudbe iskanja v veliko bolj pestro in razširjeno, saj je ta zagotavljala nove možnosti in perspektive.

Tabela 12 prikazuje število zaposlenih v podjetju po državah v letih 2005–2016, ki je konstantno na področju Slovenije, zmanjšano na Hrvaškem, ukinjeno v Bosni in Hercegovini, narašča v Srbiji in, razen v letu 2013, nespremenjeno v Makedoniji. Iz

tabele je jasno razvidno, da ustaljeno število zaposlenih priča o tem, da podjetje uspešno deluje na mednarodnem trgu.

Tabela 12: Število zaposlenih v letih 2005–2016

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
SLO	9	9	9	10	8	8	8	8	8	9	9	9
CRO	3	3	3	4	3	2	2	1	1	1	1	1
BIH	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0
SRB	1	2	3	3	2	2	2	3	3	4	4	4
MAK	2	2	2	3	2	2	2	2	0	2	2	2
SKUPAJ	17	18	19	22	17	16	16	16	14	16	16	16

Vir: Profil Group, Profil – zaposleni, 2016.

V skladu z zahtevami mednarodnega trga vse ponudbe podjetja vključujejo upoštevanje vseh standardov, kot so na primer ISO, QS, VDA, EFQM in drugi. V vsaki državi, kjer deluje, obvlada zakonitosti trga in načine poslovanja, prilagajanje zahtevkov posameznikov pa je tisto, kar se potem vključuje v same projekte. To je razvidno iz vseh predlogov sodelovanja in kasneje rezultira v uspešno opravljenih nalogah. Teh je vedno več, sledijo si v zelenih sklopih. S stalno analizo narejenega pa se sprotno odpravljajo vse možne napake oziroma se vnaprej preprečujejo. Ravno to je ena temeljnih lastnosti uspešnosti podjetja. Sistemsko iskanje kandidatov je vedno usmerjeno na podrobnosti, ki pomembno vplivajo na nenehno iskanje izboljšav in odstranjevanje še tako majhnih napak.

4.2 Vstop na srbski trg

Srbski trg je bil v okviru internacionalizacije podjetja tretji tuji trg za hrvaškim in bosanskim. Podjetje se je imenovalo Profil Group, d.o.o., direktor podjetja in solastnik je bil Zoran Lazukić, ki to funkcijo opravlja tudi danes, leta 2011 pa je še s tremi postal lastnik podjetja v Sloveniji in na Hrvaškem.

Postopoma razvijajoče se tržišče v Srbiji je nakazovalo smiselnost prihoda oziroma utemeljitev, da se bo samostojna organizacija tudi finačno pokrila. Pred dvanajstimi leti je bilo verjetje v uspeh za marsikoga bolj vizionarsko kot finančno gledano dobrodošlo, a se je vztrajnost v naslednjem desetletju izplačala. Na srbskem trgu Profil Group nastopa že od 2001, ko je vanj vstopil najprej preko partnerja, nato pa je bilo leta 2004 ustanovljeno samostojno podjetje. Vstop podjetja Profil Group na srbski trg je primer za *greenfield start up*.

Za Srbijo je značilno to, da je kadrovanje pogosto obarvano politično, ne pa strokovno, čeprav srbski trg ni sporen v smislu same perspektive. Prav zaradi tega je podjetje, kot je

Profil Group, še toliko bolj nujno in potrebno, saj deluje s stališča, da sta strokovnost zaposlenih in njihova morebitna strankarska pripadnost popolnoma neodvisni.

Vztrajanje pri strokovnosti je tisto, kar takšna podjetja dviguje nad druge in kar je njihova prednost v sodelovanju z drugimi uspešnimi podjetji. Podjetje Profil Group se je na srbskem trgu pojavilo v pravem času, saj je takrat veliko slovenskih podjetij investiralo v Srbijo. Med množico teh podjetij je bilo precej priložnosti za iskanje vodilnih kadrov bodisi iz Slovenije ali Srbije za pokrivanje delovnih mest. Skeptičnost ob samem vstopu je bila zelo hitro zabrisana, vztrajnost se je nakazovala tako v strategijah kot kadrovanju.

Izvedba SWOT-analize je ob samem prihodu pripomogla h konkretniji odločitvi, oziroma potrditvi namena, da vstopijo na tržišče. Tabela 13 prikazuje uporabo SWOT-analize, v kateri so nanizane prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti vstopa Profila na srbski trg.

Tabela 13: SWOT-analiza

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Petnajstletne izkušnje • Lasten kapital • Izredno dober dostop do informacij – SPK • Poznavanje slovenskih podjetij, ki so ali bodo odprla podružnico v Srbiji • Strokovnost dela in priporočila 	<ul style="list-style-type: none"> • Visoka cena • Neprilagodljiva strokovnost • Morebitne kulturne razlike • Pomanjkljiv marketing • Pomanjkanje izkušenj na terenu
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Veliko tržišče • Vedno večji interes za prihod slovenskih podjetij na srbsko tržišče • Sodelovanje s spk • Kvalitetna priporočila dolgoletnih partnerjev • Poznavanje trga 	<ul style="list-style-type: none"> • Nelojalna konkurenca – »dumping cene« • Nezainteresiranost potencialnih naročnikov • Togost srbskega trga • Finančna nedisciplina • Tradicionalnost zaposlovanja po sistemu ti meni, jaz tebi

Vir: Profil Group, Profil – SWOT-analiza, 2004.

Iz navedenega je razvidno, da so konkretni razlogi za vstop naslednji: želja po neodvisnosti od samo enega ali dveh trgov, razširitev območja poslovanja, želja po nudenju storitev vsem slovenskim podjetjem v Srbiji ter tisto, kar je za vsakega poslovneža bistveno – zaslužek.

Sam vstop in začetek poslovanja na novem trgu je bil podjetju Profil Group s pomočjo SPK bistveno olajšan, saj mu je bil SPK glede na izjave direktorja (Slovenački poslovni klub, 2016a) vsaj do krize 2009 ves čas na razpolago. Profil Group je tako ostal član SPK vse od začetkov delovanja na srbskem trgu. Tako kot vsako drugo podjetje, ki vstopa na tuj trg, je moralo tudi podjetje Profil Group preveriti pravila poslovnega okolja. Kot član SPK

je lahko izkoristil široko paleto podpore pri raziskavi trga, ki je zajemala potencialne možnosti novih investitorjev ter posledično iskanje novih kadrov, plačilne sposobnosti potencialnih novih strank, preverjanje kredibilnosti kandidatov, obveščanje članov in nečlanov o njegovih storitvah. Profil se je zavedal, da lahko le aktivno članstvo prinaša prednosti. Na podlagi tega se je s konkurenčno ponudbo vključeval med podjetja, ki so upravljala enako ali sorodno dejavnost. Zaradi stagnacije dejavnosti SPK, ki niso več zadovoljevale potreb podjetja Profil Group, je podjetje leta 2009 prenehalo s plačevanjem članarine. Zaupanje v SPK se je z novim vodstvom leta 2013 spet povrnilo, saj je SPK začel delovati na način, zaradi katerega je bil ustanovljen.

Danes članstvo v SPK pomeni, da ima podjetje Profil Group v svoji ponudbi na razpolago široko paleto storitev: osebni pristop do vsakega člana, mreženje, ažurno informiranje o spremembah in stanju poslovnega okolja, pretok informacij o povpraševanju kadrov za pokrivanje delovnih mest, pomoč pri preverjanju kredibilnosti kandidatov, podatke o investicijah ter podatke o plačilni kulturi posameznih podjetij. Podjetju Profil Group se s priporočili pomaga tudi na področjih drugih poslovnih klubov, s katerimi sodeluje SPK, Profil Group pa ni njihov član, npr. v Makedoniji ter Bosni in Hercegovini. Glede na značilnosti njegovega delovanja mu zelo koristijo tudi t.i. delovni zajtrki, organizirani v jutranjih urah, na katere pride tudi do 40 udeležencev izključno zaradi zanimive in aktualne teme. To za podjetja pomeni že praktično polovico opravljenega dela. Enako velja tudi za t.i. *speed business meetinge* – izredna poslovna kombinacija različnih ljudi, različnih profilov, podjetij, klubov. Mednarodnost je bila ena tistih komponent, ki je ob kvaliteti izvedbe same dejavnosti SPK enako veljavna za proces internacionalizacije podjetij.

Sodelovanje podjetja Profil Group s SPK ima še eno pomembno dodano vrednost. Glede na to, da je direktor podjetja tudi član upravnega odbora SPK, mu to omogoča lažji pristop do pomembnih osebnosti, državnih ustanov, politikov in podjetij, do katerih sicer ne bi prišel kot posameznik.

Na srbskem trgu sta bili udeleženi še dve slovenski podjetji s popolnoma enako predlogo programa, kot je Profil Group, a sta obe odnehali ter se vrnili v domovino, zavedajoč se, da rezultate prinaša le neprestana aktivnost, ažurnost in delo, kar so argumenti, s katerimi Profil Group vztraja v Srbiji že dvanajsto leto. Profil Group nudi storitve vsem, čeprav je bil na samem začetku bolj usmerjen na slovenska podjetja, kar je bil tudi poglobitni razlog vstopa na srbski trg. Danes se je poslovanje podjetja Profil Group bistveno spremenilo, tako da zajema 40 % slovenskih podjetij, 25 % tujih podjetij s podružnico v Sloveniji in 25 % tistih, ki podružnic nimajo, ter samo 10 % avtohtonih domačih podjetij. Poslovanje ostaja v omejenem obsegu, kot je iz analiz razvidno predvsem zaradi počasnega razvoja interesa podjetij v Srbiji, ki menijo, da tovrstnih storitev ne potrebujejo. Podjetje Profil Group ima širok spekter ponudbe, ki zajema tudi vrsto različnih osebnih treningov, s čimer si prizadevajo preseči standarnost nekdanje ponudbe. Podjetje opravlja različna testiranja kandidatov, analizo 360°, različne plačne raziskave, svetovalne storitve in podobno. Svojo

usmerjenost v novosti Profil Group potrjuje tudi z zaposlovanjem novih kadrov, strokovno usposobljenih za navedene nove dejavnosti.

Če želi podjetje uspešno delovati na trgu, ki je neurejen, se mora strankam stalno prilagajati, toda ne po načinu všečnosti, ampak s poudarjanjem najboljšega. Vsa področja dela morajo ostajati enakovredna v smislu napredka in rasti ne glede na analize, koliko procentov dobička izhaja iz testiranju kandidatov, koliko pa recimo iz dejavnosti »*head-hunting*«. Profil Group za posamezna podjetja prevzame popolnoma vso organizacijo, kar zajema: pregled kadrovskega virov, načrtovanje nasledstev, stalno vrednotenje in upravljanje delovne uspešnosti skupaj z nadzorom in spremljanjem talentov, oblikovanje delovnih ekip strokovnjakov, skrb za srečno delovno okolje ter vzporedno tudi program prezaposlitve – *outplacement*.

V podjetje Profil Group se zavedajo dejstva, da ostaja bistvo vsake organizacije v strokovnosti kadrov, izkušnjah in sposobnostih, saj ravno to podjetju prinaša dodano vrednost. Strokovnost kadrov, izkušnje in sposobnosti zaposlenih so garancija za dolgoročnost poslovanja in uspehov. V podatkovni zbirki podjetja se nahaja kar 50.000 dragocenih podatkov, strankam pa pomagajo tudi pri sami sklenitvi dogovora med podjetjem in izbranim kandidatom, saj ga spremljajo v prvih mesecih zaposlitve, ki so za vsakogar najbolj kritični.

Srbski trg je specifičen, v marsičem drugačen od slovenskega. Kljub konstantni gospodarski rasti in povečani udeležbi države se tovrstne storitve ne morejo uveljaviti tako kot v matični domovini ali drugod. Ne samo konkurenca, marveč tudi miselnost, predvsem v krajih, ki so od prestolnice precej oddaljeni, je takšna, da jim je kadrovanje s plačljivimi storitvami nezanimivo in se raje odločajo za kandidate, ki jih izberejo sami. Tu pomaga le priporočilo SPK, ki lahko v takih primerih naredi več kot samo podjetje.

Vizija štirih lastnikov podjetja Profil Group je, kot je razvidno iz predstavitve podjetja, bila že vse od samega začetka jasna, utemeljena v dejstvu, da na tem trgu kratkoročno ustvarjanje presežkov ne bo realno. Zato so dali prednost kadrovanju mladih talentov z namenom, da ravno oni prevzamejo vodilne vloge v podjetju. To se je po desetih letih začelo dogajati v vedno bolj opazni obliki. To pomeni, da je vizija prevladala nad dobičkom, kar v ekonomskem smislu pomeni minus, v človeškem pa velikanski plus. Kritična leta v smislu na novo odprtega podjetja so mimo, turbulence začetkov, pa so zdaj povsem obvladljive.

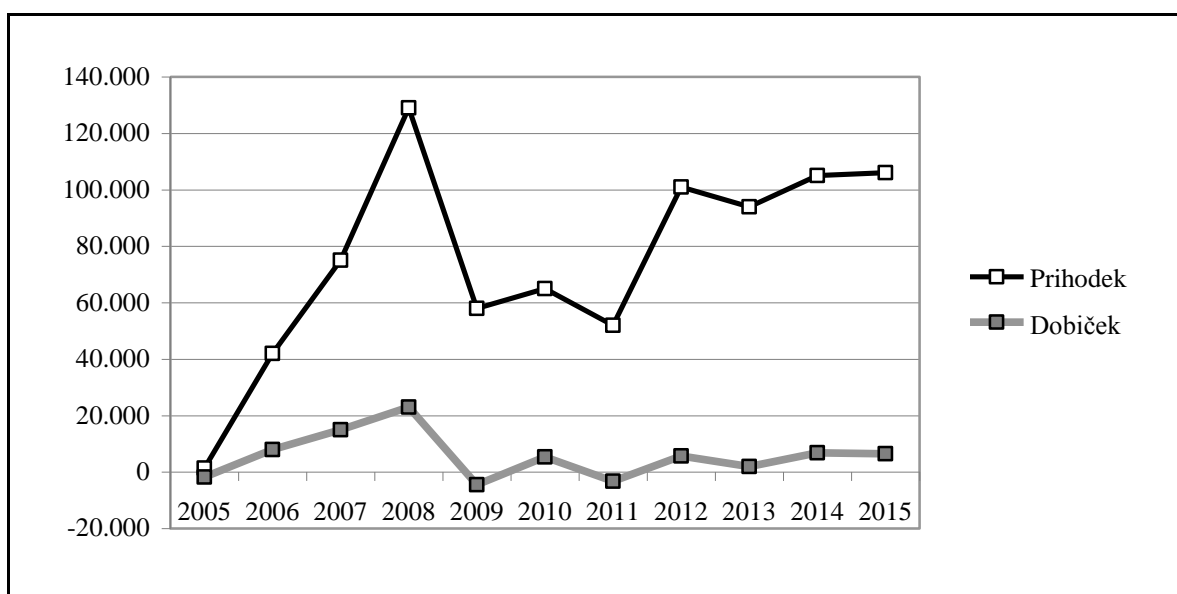
Čeprav je zaslužek tisti, ki odloča o delovanju nekega podjetja, si Profil Group v Srbiji prizadeva za uveljavitev in ponudbo na različnih področjih. Čeprav naj bi bilo nudenje storitev slovenskim podjetjem na prvem mestu, slednje nikakor ni pogoj oziroma omejitev. Prav tako se trudijo, da tudi srbskim podjetjem v tujini olajšajo pot in na ta način pospešijo internacionalizacijo.

4.3 S pomočjo Slovenskega poslovnega kluba doseženi poslovni rezultati ter pričakovanja podjetja Profil Group na srbskem trgu

Iz opravljenega intervjuja (Slovenački poslovni klub, 2016a) je razvidno, da je direktor podjetja Profil Group zadovoljen z rezultati prihoda na srbski trg. Ne glede na dolgo dobo uspešnosti na tem tržišču, se premiki dogajajo v vse bolj vidni obliki.

Poslovanje na srbskem trgu je doseglo vrh leta 2008, tik pred svetovno gospodarsko krizo, sledil je kar velik padec, ponovna rast do leta 2012 ter ista raven tudi v letih do 2015, kar je razvidno na Sliki 10.

Slika 10: Promet in dobiček Profil Group Srbija v letih 2005–2015 (v EUR)



Vir: Profil Group, Profil – promet, dobiček, 2016.

Po izjavah direktorja (Slovenački poslovni klub, 2016a) je v letih 2014 in 2015 poslovanje uspešnejše tudi po zaslugi SPK, ki mu je med ostalim pomagal pri pridobitvi dveh močnih poslovnih partnerjev. Od SPK ažurno dobiva vse najnovejše informacije o investicijah, klubska druženja mu omogočajo spoznavanje novih potencialnih partnerjev, preko SPK lažje prihaja do kontaktov v državnih ustanovah in veleposlaništvih kot tudi do poslovnih partnerjev iz drugih držav.

Direktor (Slovenački poslovni klub, 2016a) ima naslednja pričakovanja glede srbskega trga:

- finančna stabilnost podjetja, profitabilnost, neodvisnost od matičnega podjetja;
- absolutna konkurenčnost in razširitev v vse regije države;
- strategija zaposlenih, utemeljena na kadrovanju mladih, v uspeh prepričanih kandidatov;

- stalno prilagajanje trendov globalnega sveta v samo poslovanje podjetja v smislu uvajanja novitet;
- sodelovanje s konkurenčnimi podjetji, da se z zdravo tekmovalnostjo doseže več;
- politično kadrovanje na posameznih področjih se v naslednjih letih popolnoma umakne strokovnemu;
- prepričati podjetja, da je uspeh kombinacija vrednosti in strokovnosti, nikakor pa ne prijateljskih vezi, predlogov in marsikje prisile;
- načrtovanje strategije na daljše časovno obdobje, omogočiti skeptikom postopno prilagajanje napredku;
- različni trgi posledično dobrodošli, a vsak zase dovolj trden temelj investicije in rasti, povezanost slednjih med seboj z upoštevanjem individualnosti vsakega posebej;
- ničesar prepuščati naključju, toda biti vedno pripravljen nanj.

Podjetje Profil Group deluje na področju, kjer je konkurenca močna, ponekod tudi nelojalna, predvsem pri domačih podjetjih, ki so pripravljena popuščati pri ceni in načinu plačevanja, kar si Profil Group, ki ima strokoven pristop in temu ustrezno ceno, ne more privoščiti. Tabela 14 prikazuje, da je na podlagi rezultatov v primerjavi s konkurenco Profil Group v spodnjem delu lestvice prvih desetih, z večjim padcem v letu 2011 in rastjo v letu 2014. To mu zagotavlja obstoj na trgu, razvoja pa ne.

Tabela 14: Konkurenca na trgu HR storitev v Srbiji (v EUR)

	2011	2012	2013	2014
Amrop	39.000	36.000	62.000	85.000
P&P Executive	/	37.600	10.200	1.900
Stanton Chase	23.800	112.000	126.000	288.000
Human Capital	43.000	80.000	70.000	73.000
Link Consulting	121.000	178.000	151.000	288.490
Manage	112.000	103.000	91.000	70.000
Pedersen	86.000	28.000	45.000	11.000
City Scope	109.000	104.000	53.000	748.000
Hill	238.000	362.000	567.000	855.000
Profil Group	43.000	93.000	88.000	105.000
	1.029.000	1.133.600	1.263.200	2.525.390

Vir: Profil Group, Profil – konkurenca, 2016.

Načrti podjetja ne presegajo trenutnih zmogljivosti ne s stališča finančnega dviga ne s stališča povečanja zaposlenih, kar pomeni, da Profil Group ostaja v okvirih sedanjih rezultatov, ki ne predvidevajo širitve v smislu odpiranja ali iskanja novih lokacij. Stabilnost v okvirih, ki so sposobni obdržati podjetje na tujem trgu, ostaja pglavitna naloga štirih zaposlenih v Beogradu.

Sedemindvajset let je izjemno dolgo obdobje v delovanju podjetja, toda Profil Group kljub vsemu ostaja vodilno, kvalitetno in iskano. Tudi dinamika podjetja ostaja na zelo visoki ravni. Pomlajevanje kadrov ostaja, spremljanje najnovejših svetovnih strokovnih trendov prav tako, podjetje živi skupaj s strankami, ne dovoli si, da bi se v kakovost razvoja kadarkoli podvomilo. Zavedajo se dejstva, da samo kapital v sodobnem razvoju uspešnosti podjetij že dolgo ni več dovolj. Slabo kadrovanje lahko zelo hitro uniči še tako velik vložek, podjetje pa se namesto da bi šlo navzgor, porine v prepad. To je tisto, česar se moramo zavedati. Prav to je pred davnimi leti podjetje Profil Group udejanilo. Prevladujoča dejavnost podjetja se je od začetka delovanja do danes spremenila, in sicer sta sedaj iskanje in selekcija kadrov na drugem mestu, v ospredje pa prihajajo: testiranja kandidatov, analize 360°, raziskave osebnih dohodkov in »outplacement«. Navedene storitve naraščajo, vendar so bistveno manj donosne kot še vedno klasično iskanje kadrov. Nujne so predvsem iz razloga trendovskega širjenja in prepoznavnosti svetovne lestvice storitev, podjetju pa ob izredno nasičenem trgu v Srbiji omogočajo tako delo kot obstoj.

Direktor podjetja Profil Group (Slovenački poslovni klub, 2016a) navaja, da skladnost sodelovanja med SPK in Profil Group ostaja na poglobitnem mestu tudi v naslednjih letih in da podjetje prav preko SPK pričakuje še veliko novih kvalitetnih kontaktov, ki se bodo prelevili v poslovne partnerje.

5 KVALITATIVNA RAZISKAVA POMENA SLOVENSKEGA POSLOVNEGA KLUBA ZA SLOVENSKA PODJETJA NA SRBSKEM TRGU

5.1 Metodologija

V magistrskem delu je osrednji raziskovalni problem preučevanje pomena SPK pri pomoči in spodbujanju internacionalizacije slovenskih podjetij na srbskem trgu. V empiričnem delu naloge teoretični del nadgradim s kvalitativno raziskavo, in sicer z uporabo metode strukturiranih intervjujev. Na podlagi tega cilja oblikujem vprašanja in preko izvedbe strukturiranih intervjujev zberem vzorec intervjuvancev. Temu sledi realizacija intervjujev. Vprašanja sem poslala po elektronski pošti in na enak način dobila odgovore nanja. Za vzorčno analizo sem izbrala petih intervjujev s predstavniki slovenskih podjetij, aktivno delujočih na srbskem trgu. Osnovni pomen SPK je pomoč slovenskim podjetjem pri internacionalizaciji. V okviru VP iste naloge opravlja ekonomski svetovalec. Ob dejstvu, da uradni sistem podpore internacionalizacije narekuje sodelovanje med VP in SPK, sem v podkrepitev raziskave vključila še pet intervjuvancev, predstavnikov gospodarske diplomacije.

Intervjuvance med podjetji sem izbrala na podlagi njihove velikosti, dejavnosti, članstva in trajanja v SPK, upoštevajoč enako obliko strukture kot v SPK. Intervjuvanci iz

gospodarske diplomacije so izbrani na podlagi kriterija, da so bili predstavniki gospodarske diplomacije v Srbiji.

Kot raziskovalka sem se odločila za strukturirani intervju, zastavila različne oblike vprašanj, da bi dobila čim konkretnije odgovore, ki jih lahko analiziram. Ob tej priložnosti uporabljam vnaprej pripravljen vrstni red vprašanj, ki so intervjuvancem zastavljena v enakem vrstnem redu.

Za metodo strukturiranih intervjujev sem se odločila zato, ker razvojno pot intervjuvancev dobro poznam in želim pridobiti konkretne odgovore na konkretno zastavljena vprašanja v zvezi s tematiko magistrske naloge.

Po definiciji avtoric Bregarjeve, Ograjenške in Bavdažerjeve (2005, str. 82) je intervju pogovor z določenim namenom. Strukturo intervjuja pa opredeljujejo vprašanja, ki jih spraševalec postavlja izpraševancu (Frankfort-Nachmias & Nachmias, 2008, str. 213). Največkrat ločimo med tremi vrstami intervjujev, in sicer nestrukturiranim ali globinskim (angl. *unstructured or in-depth interview*), kjer spraševalec nima vnaprej pripravljenih vprašanj, polstrukturiranim (angl. *semi-structured interview*), kjer ima spraševalec pripravljena vprašanja, a jih med potekom intervjuja lahko prilagaja dani situaciji. Tretja oblika je strukturirani intervju, v katerem so vsa vprašanja pripravljena vnaprej, brez možnosti spreminjana ali prilagajanja (Bregar et al., 2005, str. 82; Saunders, Lewis in Thornhill, 2009, str. 320–321).

Pomanjkljivost strukturiranih intervjujev je ta, da niso prožni. To pomeni, da se dodatnih vprašanj ne more postaviti takoj (še v času intervjuja), saj je vrstni red vprašanj postavljen vnaprej. Odločila sem se za odprta vprašanja, ki omogočajo intervjuvancem, da povedo natanko to, kar mislijo. Na podlagi odprtih vprašanj se dobi kvaliteta kvantitativnih podatkov, ki se lahko analizirajo na ustrezen način. Na podlagi odprtih vprašanj v strukturiranih intervjujih sem odkrila bistvo stališč intervjuvancev, kar potrdim z izdelano analizo. Tudi vrstni red vprašanj je premišljen, prav tako izrazoslovje ter način predloženih vprašanj, v katerih upoštevam tudi etični kodeks.

Raziskavo zaključim z analizo zbranih podatkov in rezultate tekstovno prikažem. Primerjam jo s teoretičnim delom in z njo odgovarjam tako na probleme kot na rešitve.

5.2 Ozadje intervjuvancev

Pet izbranih intervjuvancev je vodilnih v podjetjih, ki predstavljajo strukturo slovenskega gospodarstva tako na srbskem trgu kot v SPK. To pomeni, da oni srbski trg poznajo, saj so na njem že dlje časa, zato so njihovi odgovori podani na podlagi lastnih izkušenj. Pri intervjuvancih sem namensko uporabila anonimnost, izhajajoč s stališča, da je pomembno le to, s kakšno dejavnostjo se podjetje ukvarja in kako veliko je, ne pa ime podjetja. V Tabeli 15 prikazujem osnovne značilnosti intervjuvanih podjetij.

Tabela 15: Osnovne značilnosti intervjuvanih podjetij

Podjetje	Velikost po ZGD	Osnovna dejavnost
A	Veliko	Storitve
B	Srednje	Proizvodno
C	Mikro	Trgovina na veliko
D	Malo	Trgovina na veliko
E	Mikro	Storitve

Vir: Pretraga pravnih lica i preduzetnika APR, 2016.

Podjetja A, B in C so člani SPK že več kot 5 let, podjetje D se je v SPK po daljši odsotnosti vrnilo, podjetje E pa je član od lanskega leta. Podjetji C in E sta mikro, medtem ko je podjetje D malo, kar v izbranem vzorcu predstavlja večinski del, saj strukturno predstavljajo najbolj specifičen vzorec slovenskega gospodarstva na srbskem trgu kot tudi članstva v SPK. Podjetje B po velikosti sodi v srednja, podjetje A v skupino velikih podjetij. Podjetji C in D se ukvarjata s trgovino na veliko, podjetji A in E s storitveno dejavnostjo, podjetje B pa s proizvodnjo. Enako razmerje tako na osnovi velikosti kot dejavnosti predstavlja strukturo članstva v SPK ter slovenskih podjetij na srbskem trgu. Za srednja in velika podjetja to razmerje ne velja, saj je srednjih več kot velikih tako med člani SPK kot predstavniki slovenskega gospodarstva. Kot vzorčne sem jih vzela zato, ker sem upoštevala trajanje članstva.

Od petih intervjuvancev gospodarske diplomacije so štirje nekdanji slovenski predstavniki gospodarske diplomacije v Srbiji ter predstavnik GZS. V Tabeli 16 prikazujem osnovne karakteristike intervjuvanih predstavnikov slovenske gospodarske diplomacije.

Tabela 16: Osnovne značilnosti intervjuvanih predstavnikov gospodarske diplomacije

Predstavnik	Funkcija	Obdobje	Država
A	Veleposlanik	2010–2014	Srbija
B	Ekonomski svetovalec	2001–2006	Srbija
C	Ekonomski svetovalec	2011–2013	Srbija
D	Ekonomski svetovalec	2014–2015	Srbija
E	Namestnik direktorja Centra za mednarodno poslovanje pri GZS	1996–	Slovenija

Predstavnik A je bil veleposlanik Republike Slovenije v Srbiji, predstavniki B, C in D pa v različnih obdobjih ekonomski svetovalci na veleposlaništvu Republike Slovenije. Predstavnik E pa je dolgoletni namestnik direktorja Centra za mednarodno poslovanje pri GZS.

5.3 Metoda analize podatkov

Intervjuje, potrebne za raziskavo, sem opravila po elektronski pošti. Glede na to, da sem za vprašanja uporabljala tehniko strukturiranega intervjuja, so bila za vse intervjuvance predstavnike podjetij enaka, prva tri pa so bila namenjena tudi za intervjuvance predstavnikov gospodarske diplomacije. Takšni intervjuji imajo tudi to prednost, da so tako odgovori kot vprašanja vidni, saj se pri ustnih pogostokrat zgodi, da se odgovori izgubijo. Pridobljene odgovore sem sistematično in vsebinsko analizirala in jih primerjala z odgovori posameznih intervjuvancev. Tako sem iskala skupne točke in razhajanja. Odgovore na vprašanja sem primerjala z lastnim teoretično-analitičnim delom iz 1., 2. in 3. poglavja. Za raziskavo sem najpomembnejše ugotovitve razdelila v pet tematskih sklopov, ki jih povzemam v 5.4.1 poglavju in izhajajo iz poglobljene vsebinske analize intervjujev.

5.4 Rezultati raziskave

Pridobljene rezultate empirične raziskave razdelim v tri sklope. V prvem delu predstavim analizo na podlagi vsebinskih odgovorov intervjuvancev. V drugem delu tako pridobljene ugotovitve preverim s teoretičnimi smernicami, v tretjem pa na podlagi tako pridobljenih analiz podam zaključna priporočila.

5.4.1 Analiza intervjujev na podlagi tematskih sklopov

- a) Vloga Slovenskega poslovnega kluba in Veleposlaništva pri internacionalizaciji slovenskih podjetij na srbskem trgu

Odgovori intervjuvancev predstavnikov podjetij na postavljena vprašanja so si med seboj precej podobni. Vsi poznajo VP. Podjetji A in B sta za delovanje SPK zvedeli ob vstopu na srbski trg oziroma z včlanitvijo vanj. Podjetji C in D sta za delovanje SPK izvedeli po tem, ko sta na srbskem trgu že delovali, ker je bil SPK ustanovljen po njunem prihodu. Samo podjetje E je za delovanje SPK zvedelo v Sloveniji. Stališča vseh so enotna, da morata SPK in VP med seboj sodelovati ter natanko določiti, kaj so naloge enih in drugih. Podjetji A in B od VP pričakujeta pomoč pri navezovanju stikov z vladnimi institucijami, lobiranje na najvišjem državnem nivoju, pomoč pri reševanju sporov na sodiščih in pridobivanju različnih dovoljenj oziroma certifikatov. Podjetja C, D in E pa od VP pričakujejo pomoč pri navezovanju stikov z vladnimi institucijami, pridobivanju različnih dovoljenj, pri javnih razpisih, pridobivanju delovnih dovoljenj oziroma dokumentacije, ki jo potrebujejo za opravljanje svojih dejavnosti. Vsa podjetja pa od SPK pričakujejo učinkovito servisno dejavnost, mreženje ter navezovanje poslovnih stikov, informiranje o novostih in spremembah zakonodaje, investicijah, priporočila za pridobivanje posla ter obveščanje o vseh ostalih dogajanjih v poslovnem okolju.

Predstavnik A pojasnjuje, da so DKP, VP, ES ter SPK naravna partnerska naveza oziroma da med njimi ne sme biti tekmovanja, ampak dopolnjevanje. Poleg tega bo VP vedno uradni nosilec in predstavnik gospodarskih in drugih interesov države, medtem ko SPK lahko izvaja poslanstvo iskanja novih idej, povezovanje med podjetji, oblikovanje splošnega vzdušja med podjetji ter tako sam kot v sodelovanju z DKP oblikuje nove poslovne storitve, ki jih tako klasična kot gospodarska diplomacija težje izvajata. Predstavnik B prav tako pojasnjuje, da je SPK predvsem oblika povezovanja, informiranja in izobraževanja, medtem ko sta vlogi DKP in ES predvsem v razvijanju politike in ustvarjanju meddržavnih pogojev za uspešno sodelovanje. Predstavnik B obenem razlaga, da je SPK prostovoljna organizacija, ki je za člane toliko bolj zanimiva, kolikor jim nudi kvalitetne vsebine in storitve, kar se včasih razhaja od potreb in pa načina dela DKP in ostalih uradnih predstavništev, pri tem pa je bistveno, da je delovanje SPK v največji meri odvisno od ljudi, ki ga vodijo in v njem delajo. Predstavnik C pojasnjuje, da diplomat v svojih nastopih zastopa oziroma nudi pomoč vsem slovenskim podjetjem, SPK pa le svojim članom, zato je sodelovanje več kot dobrodošlo in zelo koristno. Obenem razlaga, da sta delovanji VP in SPK le komplementarni, nikakor pa zamenljivi. Predstavnik D pojasnjuje, da si je VP vrsto let prizadevalo, da bi aktivnosti SPK slovenskih podjetij v Srbiji, ki so po letu 2009 zamrle, ponovno zaživele, kar se je v letu 2013 z izvolitvijo novega vodstva tudi dejansko zgodilo. S tem se je začel ponoven zagon in povečala prepoznavnost SPK v Srbiji, kar je ves čas podpiralo tudi VP. Okrepilo se je tudi sodelovanje med VP in SPK. Meni, da je v Srbiji vloga države v gospodarstvu velika, kar posledično pomeni tudi poudarjeno vlogo diplomacije oziroma VP pri prizadevanjih za gospodarske interese slovenskih podjetij. Pojasnjuje tudi, da VP nudi podporo slovenskim podjetjem pri vstopu in širitvi poslovanja ter pri reševanju problemov v obliki različnih brezplačnih storitev, organizira vhodne in izhodne poslovne delegacije ob obiskih visokih državnih predstavnikov, organizira zasedanja meddržavnih komisij za gospodarsko sodelovanje, promovira Slovenijo kot lokacijo za tuje neposredne investicije, zagotavlja podporo tujim podjetjem v Srbiji pri navezovanju stikov s slovenskimi podjetji, sodeluje z DKP drugih držav v Srbiji ter z delegacijo EU v Beogradu na področju spremljanja pridružitvenega procesa Srbije. Za SPK navaja, da je interesno združenje podjetij, aktivnosti SPK pa se oblikujejo na podlagi potreb podjetij, ki se v njem povezujejo, VP in SPK imata vsak svoje področje delovanja, vendar oba delujeta v skupnem cilju, kar se da večje internacionalizacije slovenskih podjetij v Srbiji. Predstavnik E navaja, da je SPK v osnovi »civilna iniciativa«, ki je na ta način nekako institucionaliziral projekt prodora in afirmacije slovenskega poslovnega interesa v Srbiji in v tem pogledu izpolnil svoje promocijsko in povezovalno poslanstvo. Meni, da naloga SPK ni pokriti celoten spekter internacionalizacije, ampak je zagotovo pripomogel k afirmaciji slovenskega poslovnega interesa v Srbiji tudi kot »podaljšek« ali »orodje« GZS, SPIRITA, države (MZZ) in tudi drugih interesentov (npr. Univerza, inštituti). Po njegovi oceni zaradi spremenjenih poslovnih okoliščin v obeh gospodarstvih vloga SPK ni več prebojna,

ampak bi se moral ohranjati predvsem kot neformalna asociacija odprtega tipa, ki omogoča in spodbuja pretok poslovnih interesov, informacij, povezovanja med zainteresiranimi podjetji ter posledično lahko funkcionira kot instrument pritiska (lobiranja) za izboljšanje obeh poslovnih okolij. Predstavnik E tudi pojasnjuje, da naj MZZ kot instrument države »odpira vrata«, GZS naj nudi informacijsko, povezovalno in strokovno (branžno) podporo ter priskrbi SPK »stranke«, SPIRIT naj skozenj realizira svoje osnovno poslanstvo (TNI) in kot proračunski porabnik zagotavlja del sredstev za njegovo delovanje (sofinanciranje dogodkov). Sodelovanje poteka na operativni ravni, praviloma korektno in plodno, četudi je pogosto obremenjeno s »statusom« omenjenih institucij oziroma njihovo potrebo, da se v poslovni javnosti vsaka zase profilira kot najbolj kompetentna in učinkovita zastopnica (in podpornica) slovenskega poslovnega interesa na področju internacionalizacije.

b) Vstop slovenskih podjetij na srbski trg

Podjetje A se je ob svojem vstopu na srbski trg obrnilo na VP, podjetje B pa se je pred vstopom obrnilo na GZS. Podjetji C in D sta se pred vstopom obrnila na GZS, saj je bilo to v obdobju, ko SPK še ni deloval. Podjetje E pa se je obrnilo na SPK in VP. Skupno vsem je, da so ob vstopu dodatno uporabili svoja lastna poznanstva in poslovne stike.

Tako predstavniki A, B, C, D in E se strinjajo s tem, da se morajo podjetja pred vstopom na srbski trg najprej obrniti na institucije, ki se ukvarjajo z internacionalizacijo, se pri tem tudi podrobno informirati o značilnostih srbskega trga ter se ob vstopu tja obrniti na VP in SPK.

c) Storitve Slovenskega poslovnega kluba za slovenska podjetja, tako člane in nečlane

Vsem intervjuvancem predstavlja SPK poslovno mreženje, prisotnost na tematskih dogodkih, pridobivanje novih znanj. Za podjetja C, D in E predstavlja SPK še pridobivanje informacij poslovnega okolja, sveže ideje, možnost spoznavanja visokih vladnih predstavnikov. Vsi intervjujenci so mnenja, da se je delo SPK v zadnjih dveh letih spremenilo na bistveno boljše, za vsakega posameznika se uporablja osebni pristop, tematike dogodkov so prilagodljive vsakodnevnemu poslovanju, najbolj pa jih navdušujejo delovni zajtrki in t.i. Speed business meetingi z ostalimi poslovnimi klubi. Strinjajo se, da je v SPK zapihal »svež veter«, kar dokazuje tudi povečanje tako števila članov kot dogodkov. Posebej podjetje D je pozitivno presenečeno nad sedanjim pristopom SPK, saj je že bilo član, a je zaradi takratne pasivnosti SPK izstopilo. Zaradi novih aktivnosti je letos zopet postalo član. Nihče od intervjuvancev ni seznanjen s tem, da do začetnih informacij o srbskem trgu lahko pridejo tudi nečlani.

d) Učinkovitost uporabe storitev Slovenskega poslovnega kluba za slovenska podjetja

Vsi intervjuvanci so enotni v tem, da je za učinkovitost uporabe storitve SPK pomembna obojestranska aktivnost. Zavedajo se, da »podpisovanje pogodb« namesto njih ne more opraviti SPK, lahko pa jim ob tem pomaga. Med predlogi za dodatno izboljšanje sodelovanja podjetje C predlaga, da se dvakrat mesečno uvedejo dveurna servisna svetovanja, na katerih lahko posamezni člani dobijo odgovore, ki bi jih morali iskati po drugih institucijah, doda tudi mnenje, da je SPK kot nekakšno »zavetje«, v katero se lahko vedno zatečeš po pomoč in informacije.

e) Možna nezadovoljstva podjetij s storitvami Slovenskega poslovnega kluba

Intervjuvanci so imeli nekaj konkretnih pripomb na utečeno delovanje in organizacijo SPK in so v zvezi s tem predlagali nekaj sprememb. Podjetje B moti centralizacija dogodkov in želelo bi, da se ti porazdelijo po državi, saj vsi člani nimajo sedežev podjetij v Beogradu, konkretno je to podjetje v Batočini (Kragujevac). Obenem predlaga, da se dvakrat letno organizirajo sestanki s tematiko iz avtomobilske industrije, ker je v tej regiji največ podjetij prav iz te panoge. Podjetje E moti višina članarine oziroma predlaga, da se ta razlikuje glede na velikost podjetja, skratka: da mala in mikro podjetja plačujejo najmanj. Podjetje C predlaga, da teme dogodkov pokrijejo več specializiranih področij, kot npr. energetika, zelena energija oziroma nove tehnologije. V zvezi z delovanjem in organizacijo SPK podjetje D nima pripomb, saj je z novim načinom dela SPK pozitivno presenetil. Podjetje A pa nima pripomb tudi zato, ker je član upravnega odbora in direktno vpliva na program dela SPK.

5.4.2 Primerjava pridobljenih odgovorov s teoretičnimi smernicami

a) Vloga Slovenskega poslovnega kluba in Veleposlaništva pri internacionalizaciji slovenskih podjetij na srbskem trgu

Izsledki raziskave podpirajo teoretični del, v katerem je razvidno, da je sodelovanje med VP in SPK obvezno, če hočejo, da njihova pomoč slovenskim podjetjem doseže optimalen učinek. Na podlagi analize sklepam, da podjetja, ki vstopajo ali že delujejo na srbskem trgu, vedo, katere so osnovne naloge VP in SPK, kar potrjuje teoretični del o SPK in VP. Na podlagi analize sklepam, da se pričakovanja do VP razlikujejo glede na velikost podjetja. Velika in srednje velika podjetja potrebujejo predvsem pomoč na vladni osnovi, medtem ko mikro in mala pričakujejo pomoč v obliki servisne dejavnosti. V samem teoretičnem delu o opisih in nalogah VP ni natančno opredeljeno, ali se te naloge glede na velikost podjetja razlikujejo, pri vlogi SPK se empirični in teoretični del ujemata med seboj, saj se je SPK v svojem dolgoletnem delu prilagodil potrebam podjetij, ker je bil to predpogoj za povečevanje članstva.

b) Vstop slovenskih podjetij na srbski trg

Izsledki raziskave dokazujejo, da se podjetja ob prihodu na srbski trg obračajo na različne institucije, vsa pa ob vstopu uporabljajo svoje poslovne vezi, kar sem opisala že v teoretičnem delu. Podjetje A je na srbski trg vstopilo s prevzemom sorodnega podjetja. Proces prevzema je bil praktično na državni ravni, kar pojasnuje, zakaj so se obrnili na VP kot edinega uradnega državnega predstavnika. Podjetje B kot proizvodno v avtomobilski industriji se je pri vstopu obrnilo na GZS. V teoretičnem delu je za GZS razvidno, da je to institucija z dolgoletno tradicijo, ki pomaga podjetjem iz različnih panog ter jim z analizami mednarodnega trga olajšuje prodor. Na podlagi pomoči GZS je podjetje B sprejelo odločitev za vstop na srbski trg. V času vstopa podjetij C in D SPK še ni bil ustanovljen, GZS pa je imela predstavništvo v Beogradu ter bila takrat institucija, ki je podjetjem pri internacionalizaciji največ pomagala, tako da je njuna odločitev razumljiva. Podjetje E je na ta trg vstopilo lani. Za pomoč se je obrnilo na VP in SPK. To dokazuje, da se podjetja ob vstopu na srbski trg zavedajo, da ta ne bo uspešen, če se ne bodo obrnila na podpornike internacionalizacije. Na drugi strani se tudi ponudniki teh storitev zavedajo, da bo vstop slovenskih podjetij na srbski trg uspešen, če se za pomoč obrnejo tako na SPK kot na VP.

c) Storitve Slovenskega poslovnega kluba za slovenska podjetja, tako člane in nečlane

V teoretičnem delu so osnovne naloge SPK jasno opredeljene, med njimi so poglobitve: mreženje, organizacija dogodkov ter pridobivanje novih informacij. Izsledki raziskave na vzorcu petih podjetij dokazujejo, da je izbor osnovnih nalog pravilen. Raziskava na podlagi podjetij C, D in E dokazuje, da mikro in mala podjetja paleto storitev SPK bolje uporabljajo kot ostala, kar dokazuje teoretični del, v katerem je prikazano prav to, da so mikro in mala podjetja tista, ki storitve SPK najbolj uporabljajo. Izsledki raziskave v empiričnem delu dokazujejo, da so moji zaključki v teoretičnem delu poglavja 3 pravilni, saj se je z novim konceptom dela poslovanje v zadnjih dveh letih bistveno izboljšalo, kar dokazuje tudi primer podjetja D, ki se je prav zaradi »svežega vetra« ponovno včlanilo. Ob tem izsledki raziskave, da vsi intervjuvanci niso seznanjeni s tem, da je prvo svetovanje za nečlane brezplačno, potrjujejo teoretični del, da je SPIRIT obveščanje slovenskih podjetij pomanjkljivo, saj ni znana informacija, da morajo vsi klubi, ki jih sofinancira SPIRIT, nuditi prvo svetovanje podjetjem brezplačno.

d) Učinkovitost uporabe storitev Slovenskega poslovnega kluba za slovenska podjetja

Izsledki analitične raziskave dokazujejo, da so navedbe teoretičnega dela pravilne, saj je SPK lahko dovolj učinkovit le z obojestransko aktivnostjo, tj. podjetij in SPK. Izsledki raziskave dokazujejo, da se podjetja zavedajo, da jim SPK ne more »podpisovati pogodb«, lahko pa jim s svojimi dejavnostmi pri tem pomaga, kar dokazuje tudi teoretični del. Na osnovi te ugotovitve lahko sklepam, da je obveščanje članov s strani SPK pravilno. Izsledki raziskave nakazujejo, da SPK med drugim nudi pomoč in informacije, kar je zapisano tudi v teoretičnem delu. Iz raziskave je razvidno,

da je podjetje C predlagalo dodatno storitev SPK, vendar v teoretičnem delu predlaganih izboljšav v programu dela SPK ne zasledim.

e) Možna nezadovoljstva podjetij s storitvami Slovenskega poslovnega kluba

Izsledki raziskave tudi na podlagi teoretičnega dela Prihodnost SPK dokazujejo, da obstaja prostor za izboljšave, ki se ujemajo s teoretičnim delom, kar dokazuje, da SPK zna prisluhni predlogom svojih članov, saj bi v nasprotnem primeru prišlo do osipa članstva. Podjetje E je predlagalo, da se članarina oblikuje glede na velikost podjetja, a se v teoretičnem delu dokazuje, da je odločitev o enotni višini pravilna.

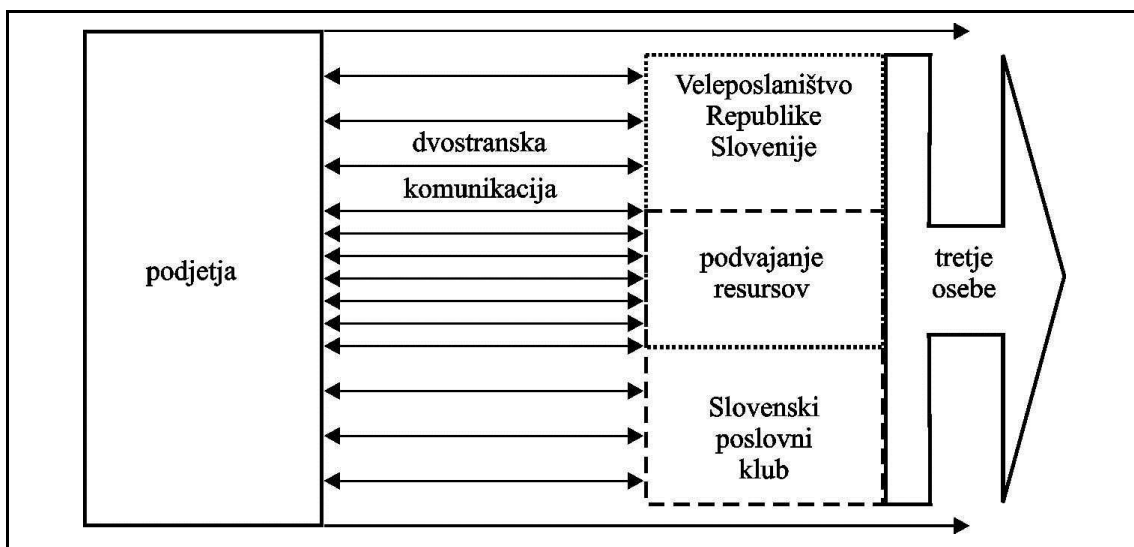
5.4.3 Priporočila za slovenska podjetja in Slovenski poslovni klub na srbskem trgu

a) Vloga Slovenskega poslovnega kluba in Veleposlaništva pri internacionalizaciji slovenskih podjetij na srbskem trgu

Na osnovi rezultatov analize ugotavljam, da se vsi akterji na srbskem trgu zavedajo svojih osnovnih nalog in pričakovanj. Priporočam, da tako SPK in VP ponujata storitve, ki so prilagojene potrebam podjetij, še posebej pa to velja za VP. Na drugi strani bi se morala tudi podjetja obširneje predstaviti, kakšne so njihove potrebe, saj bi se na ta način povečala učinkovitost sodelovanja med vsemi tremi. V ta namen priporočam, da pri nujenju storitev slovenskim podjetjem na srbskem trgu SPK in VP delujeta v simbiozi. Takšna simbioza bo zagotavljala njihovo uspešno delovanje.

Na Sliki 11 je prikazan takšen primer sodelovanja med VP in SPK, ki ga priporočam kot uspešen odgovor na želje slovenskih podjetij o pomoči na srbskem trgu.

Slika 11. Priporočeni model sodelovanja med SPK in VP



V trenutni situaciji slovenska podjetja kot iskalci storitev v okviru svojih zahtev pošiljajo določene zahtevke tako VP kot SPK, obema kot potencialnima ponudnikoma storitev. Na podlagi teh zahtev se med podjetji na eni in VP ter SPK na drugi strani vzpostavlja dvostranska komunikacija. Podjetja sama velikokrat ne vedo, komu bi morala poslati povpraševanje, pa se zato dogaja, da ga pošljejo tako VP kot SPK. V takšnih primerih se istočasno odzoveta VP in SPK, tako da prihaja do nepotrebne dvojnosti dela in tudi porabe sredstev, delovnega časa in poslovnih stikov. Na podlagi realizacije dvostranske komunikacije se odkriva ustrezen način sodelovanja, ob tem pa podjetja ob pomoči VP in SPK naredijo naslednji korak, to je pošljejo zahtevek »tretji osebi«, npr. državnim institucijam Republike Srbije ali ostalim združenjem. Nekatere zahtevke posamezna podjetja pošiljajo naravnost k tretji osebi, ne zavedajoč se, da pri tem lahko računajo tako na pomoč kot podporo. Na takšne zahtevke včasih sicer dobijo odgovor, a ne vedno.

Predlagani model predstavlja, da se dvojnost dela minimalizira, da se zmanjša praktično na stopnjo ničnosti. To se lahko doseže le s skupno prerazporeditvijo nalog, to je z jasnim prikazom nalog in obveznosti SPK in VP. V okviru pomoči slovenskim podjetjem morata biti v vzajemnem sodelovanju oziroma partnerskem odnosu. V statutu SPK je sicer določeno, da je predstavnik VP – ekonomski svetovalec – pridružen član upravnega odbora SPK. S prikazanim modelom oziroma v potrditev te simbioze predlagam, da SPK in VP pripravita skupni letni program oziroma smernice za podporo slovenskim podjetjem na srbskem trgu, pregled aktivnosti na mesečnem nivoju ter medsebojno komunikacijo in obveščanje na dnevnem nivoju. Menim, da bi se na naveden način omogočilo, da se tako privarčevani resursi preusmerijo v realizacijo širšega spektra postavljenih zahtevkov ter v njihovo uspešnejše reševanje.

Na podlagi opravljenih analiz predlagam, da se isti način sodelovanja uporabi tudi v matični državi. S takšnim načinom izpolnjevanja nalog bi se v veliki meri zmanjšalo tveganje za ustvarjanje napak.

b) Vstop slovenskih podjetij na srbski trg

Na osnovi raziskave predlagam, da podjetja ob analiziranju možnosti vstopa na srbski trg uporabljajo celotno paleto storitev vseh ponudnikov, informacije podjetij, ki imajo izkušnje s tem trgom, svoja lastna poznanstva in poslovne vezi ter analizirajo vse makroekonomske dejavnike. To predlagam zaradi tega, ker srbski trg ni »domači«, ampak je tuj kot vsi ostali trgi. Prav zaradi neresnega odnosa do tega trga imamo primere neuspešnega vstopa slovenskih podjetij.

c) Storitve Slovenskega poslovnega kluba za slovenska podjetja, tako za člane in nečlane

Na osnovi raziskave predlagam, da morajo SPIRIT ter vsi ostali podporniki internacionalizacije svoje aktivnosti podjetjem veliko bolj približati. Tudi dober program je brezpredmeten, če uporabnik ne pozna njegovega namena.

V SWOT-analizi so prikazane prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti SPK na srbskem trgu. Analiza naj bi podjetjem omogočila lažjo izbiro, zakaj delovati preko SPK oziroma mimo njega.

Tabela 17: SWOT-analiza SPK

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Ogromno znanja in izkušenj • Strokovnost zaposlenih • Dobri odnosi z državnimi institucijami in veleposlaništvu • Razvita lastna mreža kontaktov • Dosedanja priporočila • Medsebojno reklamiranje članov 	<ul style="list-style-type: none"> • Premajhna aktivnost pri pridobivanju novih članov • Premalo poudarka na uveljavitvi blagovne znamke SPK • Premalo terenskega dela • Premajhna izkoriščenost poslovnih vezi
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> • Izreden porast internacionalizacije • Aktivnosti in izkušnje • Zanimiv srbski trg • Izredna izkoriščenost organizacije dogodkov 	<ul style="list-style-type: none"> • Morebitna konkurenca – odprtje podobnega kluba • Ni uradni predstavnik države (zbornica), ampak interesno združenje • Negativna reklama ob nezadovoljstvu članov • Spremenjena zakonodaja – dodatne davčne obveznosti podjetij • Počasni procesi strukturnoreformnih sprememb

d) in e) Učinkovitost uporabe storitev Slovenskega poslovnega kluba za slovenska podjetja in možna nezadovoljstva podjetij s storitvami Slovenskega poslovnega kluba

Opravljen analiza kaže, da bi bilo učinkovito, če bi se zaradi večje učinkovitosti uporabe storitev SPK in zmanjšanja morebitnega nezadovoljstva med člani kvartalno izvedla anketa o zadovoljstvu in pričakovanjih, enako tudi po vsakem dogodku. Rezultati ankete bi se predstavili članom, kar bi pripeljalo do konstruktivnega nudenja storitev in njihove uporabe. Rezultat te transparentnosti je kvaliteta.

5.4.4 Omejitve raziskave

V okviru magistrske naloge sem izvedla kvalitativno raziskavo in tako pridobila celovit vpogled v delovanje SPK za slovenska podjetja, v njegove glavne usmeritve, v načine sodelovanja SPK s člani in nečlani, v razvoj in kontekst delovanja v prihodnosti. Magistrska naloga pušča odprte še dodatne priložnosti in možnosti za nadaljnja raziskovanja pomena SPK za slovenska podjetja.

V raziskavi ostaja odprto vprašanje vključevanja intervjuvancev, ki so delovali na srbskem trgu, potem so se pa s tega trga umaknili. Smiselno bi bilo opraviti intervjuje predvsem s tistimi podjetji, ki so bili člani SPK.

Raziskava dovoljuje širitev problematike z vzorci podjetij, ki v Sloveniji aktivno razmišljajo o vstopu na srbski trg in se o tem s podporniki internacionalizacije že pogovarjajo.

SKLEP

Pomen delovanja SPK in njegov koncept spodbujanja in pomoči podjetjem na tranzicijskem srbskem trgu sta ključni vprašanji, s katerimi sem se ukvarjala v magistrskem delu. V delu utemeljujem tezo, da lahko pravilno postavljen koncept podpore slovenskim podjetjem v različnih oblikah pripomore k prebroditvi številnih ovir, s katerimi se slovenska podjetja ter potencialni novi udeleženci srečujejo v Srbiji. Predstavljeni koncept je povsem avtorski, saj sem ga zgradila na podlagi lastnega dela in raziskav, opravljenih v SPK, ter javno dostopnih rezultatov. Na primeru SPK lahko ugotovim in sklepam, da je potrjena teza magistrskega dela, da lahko s pravilno postavljenim konceptom dela SPK izjemno pripomore k uspešnejšemu delu slovenskih podjetij v Srbiji.

Slovenija je majhno odprto gospodarstvo, zato je širitev navzven nujna, saj se v domači državi sooča z manjšo izkoriščenostjo izvoznega potenciala, upadom povpraševanja po slovenskih izdelkih ter večanjem državnega dolga. Na drugi strani pa Srbija postaja poslovno okolje, v katerem se vzpostavlja tržna ekonomija tudi zaradi želje po članstvu v EU, kar privablja investitorje z različnih delov sveta. Na tem trgu ima Slovenija na področju gospodarskega sodelovanja že zgodovinsko dobro pozicijo. Če hoče obdržati ta sloves, mora ostati še naprej konkurenčna. Aktivnost lahko služi kot odličen pospeševalec uveljavljanja na srbskem trgu, kar je lahko izjemnega pomena za vse slovensko gospodarstvo. To potrjujejo tudi državne smernice spodbujanja internacionalizacije za obdobje 2015–2020, v katerih je tradicionalni srbski trg še vedno eno poglobitnih območij podpore slovenskim podjetjem.

Glavna podpornika slovenskim podjetjem v Srbiji sta VP (ekonomski svetovalec) in SPK. VP je uradni predstavnik države, SPK pa interesno združenje, ki je delno financirano na podlagi javnega razpisa SPIRIT. Poglavitna naloga obeh je zaščita in uveljavljanje slovenskega gospodarstva na srbskem trgu.

V partnerskem sodelovanju ekonomski svetovalec oziroma VP na eni strani in SPK na drugi strani prispevata tisto, kar je njuna prednost. Prednost ekonomskega svetovalca je v tem, da je on uradni državni predstavnik, ki ima na podlagi tega ima lažji dostop do državnih organov, prednost SPK pa je v sposobnosti mreženja, organizacije številnih

dogodkov, svetovanj in podpornih menedžerskih vlog. Za uspešnost gospodarske diplomacije je največjega pomena to, da sta oba sodelujoča, VP in SPK, proaktivna, da med njima ni komunikacijskih problemov in da se njune naloge ne podvajajo.

Ob vstopu na srbski trg bi se morala podjetja dobro informirati o tem, kakšne so njegove značilnosti, poslovne navade in običaji, pri tem pa bi morala dosledno upoštevati, da ob samem začetku poslovanja obvezno vzpostavijo sodelovanje tako s SPK kot VP, ne pa, da to storijo šele takrat, ko zabredejo v težave. Enako velja za na trgu že prisotna podjetja. Pri tem ima zelo pomembno vlogo tudi država, ki bi se morala za marketing in obveščanje o tem, katere so aktivnosti SPK in VP, bolj potruditi, saj se prepogosto zgodi, da podjetja pridejo na srbski trg, čeprav niso seznanjena z njihovim delom.

SPK je glas in servis slovenskega gospodarstva v Srbiji. V zadnjih treh letih je SPK spremenil strategijo poslovanja. Vsakemu aktivnemu udeležencu na srbskem trgu se z individualnim pristopom, ki je za podjetja učinkovitejši in privlačnejši, enakovredno posveti, oblikuje članom prilagojen program dela, omogoča mreženje med samimi člani in predstavniki domačega, slovenskega in tujega gospodarstva, in s poučnimi dogodki omogoča sklenitev izjemnih poslovnih odnosov. SPK ni samo promotor slovenskega gospodarstva, ampak tudi slovenske kulture, običajev, športa in turizma.

Zaradi novega pristopa se je v zadnjih treh letih krivulja novih članov spet dvignila. Zaposleni v SPK so strokovno usposobljeni, zelo dobro poznajo trg, potrebe podjetij, znajo lobirati, se prilagajati poslovnemu okolju, graditi strategijo, ki se ujema s cilji in preferencami njihovih članov, ter nesebično nudijo informacije. Vse naštetu zadostuje vsem kriterijem uspešnosti SPK.

Formula za uspešnost pomoči slovenskim podjetjem pri internacionalizaciji na srbskem trgu je aktivnost in medsebojno sodelovanje vseh akterjev: države, VP, SPK, podjetij in posameznikov.

LITERATURA IN VIRI

1. Banka Slovenije. (2015). Neposredne naložbe 2014. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.bsi.si/iskalniki/ekonomski-odnosi-s-tujino.asp?MapaId=300>
2. Bayne, N., & Woolcock S. (2011). *The New Economic Diplomacy: Decision-making and negotiation in international economic relations*. Farnham, Burlington: Ashgate.
3. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
4. But, F. (2015). *Aktivnosti in prakse slovenske gospodarske diplomacije*. Ljubljana: Ministrstvo za zunanje zadeve Republike Slovenije.
5. *Cilji in naloge ministrstva*. Najdeno 15. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/si/o_ministrstvu/cilji_in_naloge_ministrstva/
6. *Dejavnosti*. Najdeno 13. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.sid.si/O-banki/Dejavnosti>
7. Deklaracija o zunanji politiki Republike Slovenije (DeZPRS-1). *Uradni list RS* št. 53/2015. Najdeno 23. marca 2016 na spletni strani <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=DEKL37>
8. Evropska unija. Najdeno 14. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://europa.eu/european-union/index.sl>
9. Fedotov, V. (2007). *Organizational and Legal Models of Chambers*. Washington: Center for International Private Enterprise.
10. Frankfort-Nachmias, C., & Nachmias, D. (2008). *Research Methods in the Social Sciences*. New York: Worth Publicers.
11. Glažar, M. (2004, marec). *Analiza izvoznega in investicijskega obnašanja slovenskih podjetij v tujini* (magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta. Najdeno 6. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/glazar301.pdf>
12. *Gospodarska diplomacija*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.mzz.gov.si/si/gospodarska_diplomacija/
13. Gospodarska zbornica Slovenije. (2016). *Fokus GZS za 2016*. Najdeno 14. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.gzs.si/Portals/O-gzs/Vsebine/dogodki-priponke/poudarki%202016.pdf>
14. *Gospodarske panoge Srbije – Gospodarstvo*. Najdeno 17. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Srbija/Gospodarske_panoge_4693.aspx
15. *Gospodarske panoge Srbije – Industrijski sektor*. Najdeno 17. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Srbija/Gospodarske_panoge_4693.aspx
16. Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: a decision-oriented approach* (5th ed.). New York: Prentice Hall.

17. *Internacionalizacija in tuje neposredne investicije*. Najdeno 15. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.spiritslovenia.si/spirit-slovenija/internacionalizacija-in-tuje-neposredne-investicije>
18. *Internacionalizacija OZS*. Najdeno 13. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/Za%C4%8Dlane/Internacionalizacija.aspx>
19. *Internacionalizacija*. Najdeno 10. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/internacionalizacija/
20. Jaklič, A., & Svetličič, M. (2005). *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Jaklič, A., Kunčič, A., & Rojec, M. (2013). Motivi in ovire slovenskih podjetij za investiranje v tujini se v zadnjih desetih letih niso spremenili. V A. Kajzer (ur.), *IB Revija* (str. 5–18). Ljubljana: UMAR. Najdeno 6. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/ib/2013/IB01-13splet.pdf
22. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
23. Justinek, G. (2011). *Model ekonomske diplomacije Slovenije* (doktorska disertacija). Maribor: Ekonomsko-poslovno fakulteta Maribor. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <https://dk.um.si/Dokument.php?id=21914>
24. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G., & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Raškovič, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
26. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2015a). *Mednarodni izzivi 2015-2016*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Analize/MI%2020152016_kon%C4%8Dna.pdf
27. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2015b). *Program spodbujanja internacionalizacije 2015-2020*. Najdeno 7. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Analize/Program%20INTER%202015-2020_kon%C4%8Dna.pdf
28. Ministrstvo za gospodarstvo. (2010). *Program vlade Republike Slovenije za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2010-2014*. Najdeno 12. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/AKTUALNO/2010/Program%20internationalizacije%202010%20-2014.pdf>
29. Ministrstvo za zunanje zadeve. (2016). *Akcijski načrt za delovanje Republike Slovenije do Zahodnega Balkana*. Najdeno 13. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/foto/1603/ANC_ZB_2016.pdf
30. *O Ministrstvu*. Najdeno 20. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.mzz.gov.si/si/o_ministrstvu/
31. *Parcourir notre histoire*. Najdeno 15. Junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.cci.fr/web/organisation-du-reseau/histoire#>

32. *Podjetništvo, inovativnost in tehnološki razvoj*. Najdeno 17. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.spiritslovenia.si/spirit-slovenija/podjetnistvo-inovativnost-in-tehnoloski-razvoj>
33. *Področja dela*. Najdeno 12. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.spiritslovenia.si/spirit-slovenija/podrocja-dela>
34. Polovina, D. (2006, 8. junij). Češka ima Prag, a Slovenija – Sloveniju. *e Magazin*. Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://185.29.100.111/website/bih/page/55465/E-Magazin-Dmitar-Polovina-Slovena%C4%8Dki-poslovni-klub-Beograd-%C4%8Ce%C5%A1ka-ima-Prag-a-Slovenija-Sloveniju>
35. *Predstavitev gospodarstva Srbije – Predstavitev države*. Najdeno 20. marca 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Srbija/Predstavitev_drzave_4247.aspx
36. *Predstavitev poslovnih klubov*. Najdeno 7. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Svetujemo_vam/Slovenski_poslovni_klubi_1292.aspx
37. Pretraga pravnih lica i preduzetnika APR. (b.l.) V *Agenciji za privredne registre*. Najdeno 28. aprila 2016 na spletni strani <http://pretraga2.apr.gov.rs/ObjedinjenePretrage/Search/Search>
38. *Priliv stranih direktnih investicija u 2012. godini, rang zemalja*. (2013). Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.makroekonomija.org/strane-direktno-investicije/priliv-stranih-direktnih-investicija-u-2012-godini-rang-zemalja/>
39. Profil Group d.o.o. (2004). *Profil – SWOT-analiza* (interno gradivo). Beograd: Profil Group d.o.o.
40. Profil Group d.o.o. (2016a). *Profil – konkurenca* (interno gradivo). Beograd: Profil Group d.o.o.
41. Profil Group d.o.o. (2016b). *Profil – promet* (interno gradivo). Beograd: Profil Group d.o.o.
42. Profil Group d.o.o. (2016c). *Profil – promet, dobiček* (interno gradivo). Beograd: Profil Group d.o.o.
43. Profil Group d.o.o. (2016d). *Profil – zaposleni* (interno gradivo). Beograd: Profil Group d.o.o.
44. Pumpin, C., & Prange, J. (1995). *Usmerjenje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
45. Rating d.o.o. (2016). *Seznam Slo Podjetij Rating* (interno gradivo). Beograd: Rating d.o.o.
46. Raztočnik, J. (2015). *Gospodarska diplomacija kot orodje internacionalizacije mladih inovativnih podjetij* (diplomsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/raztocnik-jure.pdf>
47. Razvojna agencija Srbije. (2016a). *Investment Information package*. Beograd: Razvojna agencija Srbije.

48. Razvojna agencija Srbije. (2016b). *Why Invest in Serbia?* Beograd: Razvojna agencija Srbije.
49. Rojec, M. (2015). Neposredne tuje investicije. V R. Kmet Zupančič (ur.), *Poročilo o razvoju* (str. 116). Ljubljana: UMAR. Najdeno 14. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2015/PoR_2015.pdf
50. Rupel, D. (2002). Primerna zunanja politika: Temeljne prvine zunanje politike Republike Slovenije ob vključevanju v evroatlantske povezave. V B. Ferfila (ur.), *Slovenia and European Union = Slovenija in Evropska unija*, str. 197–219. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
51. Saner, R., & Yui, L. (2003). *International economic diplomacy: mutations in post-modern times*. The Hague: Netherlands Institute of International Relations Clingendael.
52. Sauders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education.
53. Senjur, M. (1993). The viability of economic development of a small state separating from a larger one. V Senjur Marjan (ur.), *Slovenia – A Small Country in the Global Economy* (str. 17-33). Ljubljana: Centre for International Cooperation and Development.
54. Slavnič, N. (2003). *Internacionalizacija podjetja kot odločitveni dejavnik pri ustanovitvi hitro rastočih podjetij* (magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta. Najdeno 3. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/slavnic141.pdf>
55. Slovenski poslovni klub. (2016a). *Bilten* (interno gradivo). Beograd: Slovenski poslovni klub.
56. Slovenski poslovni klub. (2016b). *Logo* (interno gradivo). Beograd: Slovenski poslovni klub.
57. Slovenski poslovni klub. (2016c). *Publikacija* (interno gradivo). Beograd: Slovenski poslovni klub.
58. SPIRIT. (2016). *Proračun za SPK* (interno gradivo). Ljubljana: SPIRIT Slovenija.
59. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). *Izvoz-uvoz blaga SLO-SRB* (interno gradivo). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
60. Svet za internacionalizacijo gospodarstva ustanovljen. (2015). Najdeno 16. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.mzz.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article/141/35759/
61. Svetličič, M. (2011a). Diplomacija in mednarodno poslovanje v 21. stoletju: Komplementarnost ali nadomestnost. *Teorija in praksa*, 48(3), 604–627.
62. Svetličič, M. (2011b). Kompetence za ekonomsko diplomacijo in mednarodno poslovanje; konvergenca ali divergenca? *Uprava*, 9(1), 123–144.
63. Svetličič, M., Rojec, M., & Trtnik, A. (1999). *Strategija pospeševanja slovenskih neposrednih investicij v tujino*. Ljubljana: Center za mednarodne odnose, FDV.
64. Tajnikar, M. (2006). *Tvegano poslovanje: knjiga o poslovanju rastočih poslov*. Piran: Gea College - Visoka strokovna šola za podjetništvo.
65. Udovič, B. (2009). *Ekonomska in gospodarska diplomacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

66. Udovič, B., & Svetličič, M. (2007). Majhne države v novih teorijah mednarodne trgovine. *Teorija in praksa*, 44(1/2), 29–48.
67. Udovič, B., & Turnšek Hančič, M. (2011). V imenu objektivnosti: Prevlada elitnih uradnih virov v medijskem poročanju o gospodarski diplomaciji Slovenije. *Javnost*, 65–82.
68. United Nations. (1974). Declaration on the Establishment of a New International Economic Order. General Assembly. Najdeno 14. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.un-documents.net/s6r3201.htm>
69. *Ustanovljena javna agencija SPIRIT Slovenija*. (2012). Najdeno 28. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/si/medijsko_sredisce/novica/archive/2012/10/browse/1/article/11987/8697/
70. Vidic, F. (2012). *Pisanje dobrega poslovnega načrta*. Ljubljana: Gea college. Najdeno 23. marca 2016 na spletnem naslovu <http://instrukcije-ekonomije.si/wp-content/uploads/2012/02/poslovni-na%C4%8Drt.pdf>
71. *Vlaganje v promocijo izvoza vpliva na povečanje izvoza in BDP*. Najdeno 3. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.spiritslovenia.si/novice/2016-03-01-Vlaganje-v-promocijo-izvoza-vpliva-na-povecanje-izvoza-in-BDP>
72. Zakon o zunanjih zadevah (ZZZ-1). *Uradni list RS*, št. 113/03 – uradno prečiščeno besedilo, 20/06 – ZNOMCMO, 76/08, 108/09, 80/10 – ZUTD in 31/15. Najdeno 13. marca 2016 na spletnem naslovu <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO1611#>
73. *Zgodovina*. Najdeno 25. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.spk.rs/zgodovina/>