

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA IN POMEN DRŽAVE PRI SPODBUJANJU IZHODNE
INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ**

IZJAVA

Študentka Matejka Gnidovec izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Vlada Dimovskega, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20. februar 2008

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	1
1.1. Namen magistrskega dela	2
1.2. Cilj magistrskega dela	2
1.3. Metode dela	2
1.4. Vsebina magistrskega dela	3
2. INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA PODJETIJ	3
2.1. Modeli internacionalizacije	6
2.1.1. Teorija internacionalizacije	7
2.1.2. Uppsala model internacionalizacije	8
2.1.3. Mrežni pristop	9
2.1.4. Tristopenjski model internacionalizacije	10
2.1.5. Globalno rojena podjetja	12
2.2. Dejavniki odločitve o internacionalizaciji	14
2.2.1. Podjetnik, organizacija in okolje	15
2.2.2. Motivi za internacionalizacijo	15
2.2.3. Ovire za internacionalizacijo	16
2.3. Strategija internacionalizacije	18
2.3.1. Načini internacionalizacije	19
2.3.1.1. Izvozni načini	19
2.3.1.2. Pogodbeni načini	20
2.3.1.3. Investicijski načini	21
2.3.1.4. Elektronsko trženje izdelkov in storitev	23
2.3.2. Izbor trgov	25
2.3.3. Izbor izdelkov/storitev	26
2.3.4. Odločitev o začetku internacionalizacije	28
3. INTERNACIONALIZACIJA SLOVENSКИH MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ	28
3.1. Vloga malih in srednje velikih podjetij v slovenskem gospodarstvu	28
3.2. Izvoz	30
3.3. Izhodne neposredne investicije	35
3.4. Proces internacionalizacije slovenskih podjetij	39
3.4.1. Oblike internacionalizacije	40
3.4.2. Dejavniki širjenja na tuje trge	43
3.4.3. Ovire internacionalizacije poslovanja	46
3.4.4. Izvajanje procesa internacionalizacije	48
3.5. Institucionalna podpora slovenskim podjetjem pri internacionalizaciji poslovanja	50
3.5.1. Ministrstvo RS za gospodarstvo	52
3.5.2. Ministrstvo RS za zunanje zadeve	53
3.5.3. Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije	54
3.5.4. Gospodarska zbornica Slovenije	57
3.5.5. Obrtna zbornica Slovenije	59

3.5.6. Slovenska izvozna in razvojna banka d.d.	60
3.5.7. Carinska uprava RS	62
3.5.8. Slovenska mreža Evropskih informacijskih centrov	63
3.5.9. Druge institucije	64
4. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE INSTITUCIONALNE PODPORE INTERNACIONALIZACIJI PODJETIJ	65
4.1. Pomen pomoči slovenskim podjetjem pri izhodni internacionalizaciji	65
4.2. Vrste podpore	67
4.3. Predlogi za učinkovitejšo podporo internacionalizaciji slovenskih malih in srednje velikih podjetij	72
5. SKLEP	77
LITERATURA	80
VIRI	83

KAZALO TABEL

Tabela 1: Nekatere definicije internacionalizacije glede na poudarek preučevanja.....	5
Tabela 2: Motivi za internacionalizacijo	16
Tabela 3: Ovire za internacionalizacijo	17
Tabela 4: Prednosti in slabosti načinov vstopa na tuje trge	22
Tabela 5: Prikaz izbranih podatkov za podjetja v Sloveniji za leti 2005 in 2006	30
Tabela 6: Število izvoznikov (gospodarskih družb) po velikostnih razredih in čisti prihodki od prodaje na tujih trgih v letih 2006 in 2005	31
Tabela 7: Število izvoznikov (zadruge) po velikostnih razredih in čisti prihodki od prodaje na tujih trgih v letih 2006 in 2005.....	32
Tabela 8: Izvoz blaga v obdobju 1997–2006.....	33
Tabela 9: Geografska usmerjenost blagovnega izvoza v obdobju 2004–2006	34
Tabela 10: Prikaz stanja neposrednih investicij v tujini v obdobju 1997–2006	38
Tabela 11: Stanje neposrednih investicij v tujini po državah v obdobju 2004–2006.....	39
Tabela 12: Pogostost delovanja podjetij v različnih skupinah trgov	42

KAZALO SLIK

Slika 1: Uppsala model internacionalizacije.....	9
Slika 2: Tristopenjski model internacionalizacije.....	11
Slika 3: Dejavniki odločitve o internacionalizaciji	14
Slika 4: Dimenzije internacionalizacije	19
Slika 5: Tveganje in nadzor pri posameznih načinih vstopa na tuje trge	23
Slika 6: Dejavniki segmentacije mednarodnih trgov	26
Slika 7: Trije nivoji izdelka	27
Slika 8: Stopnje rasti slovenskega izvoza v obdobju 2006–2009.....	33
Slika 9: Delež podjetij s prihodki od izvoza v letu 2005	35
Slika 10: Pogostost uporabe posameznih oblik internacionalizacije	41
Slika 11: Število uporabljenih oblik internacionalizacije na podjetje.....	41
Slika 12: Motivi za internacionalizacijo evropskih MSP	45
Slika 13: Glavni razlogi za vzpostavitev podružnice oz. skupne investicije	46
Slika 14: Glavne ovire za izvoz v letih 2005 in 2006	47
Slika 15: Vrste podpore slovenskim MSP pri internacionalizaciji poslovanja	71

OBRAZLOŽITEV KRATIC

AJPES – Agencija za javnopravne evidence in storitve

BDP – bruto domači proizvod

EIC – Evropski informacijski center/centri

GZS – Gospodarska zbornica Slovenije

JAPTI – Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije

MSP – mala in srednje velika podjetja

NTI – neposredne tuje investicije

OZS – Obrtna zbornica Slovenije

PSG JAPTI – predstavništva slovenskega gospodarstva Javne agencije RS za podjetništvo in tuje investicije

SID – Slovenska izvozna in razvojna banka d.d.

SIST – Slovenski inštitut za standardizacijo in meroslovje

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

UMAR – Urad za makroekonomske analize in razvoj

PREVODI TUJIH IZRAZOV

Associate – podjetje ali družba v delni lasti

Born Globals – globalno rojena podjetja

Branch – poslovalnica, podružnica

Carrier – nosilec storitev

Greenfield investicije – investicija od začetka, investicija na novo

Image – ugled

Know-how – znanje

Piggybacking – oprtni izvoz

Rider – uporabnik storitev

Subsidiary – hčerinsko podjetje

1. UVOD

Januarja 2008 je Slovenija kot prva od novih držav članic Evropske unije začela s predsedovanjem Evropski uniji, prostoru s 493 milijoni ljudi. Že decembra 2007 pa je vstopila v schengenski prostor. Meje med večino novih in starih držav članic EU bodo omogočale neoviran prehod po večini evropskih držav. Velika dosežka za pravzaprav še najstniško samostojno državo. Ne »brišejo« pa se le meje med državami EU. Če pomislimo na to, da v vsakdanjem življenju uporabljamo izdelke in storitve iz držav z drugega konca sveta, lahko ugotovimo, da postajajo vedno bolj liberalna tudi gospodarstva in svetovna trgovina. Pijemo kavo iz Južne Amerike, vozimo se z japonskimi avtomobili, uporabljamo informacijsko tehnologijo ameriških in indijskih proizvajalcev, z našimi smučmi se smučajo tudi Kitajci, svetovni motociklizem nas pozna po edinstvenih izpušnih sistemih in še bi lahko naštevali. In kaj je tisto, kar nam omogoča udobnejše in cenejše življenje? Podjetja, ki vse to proizvajajo, seveda. Podjetja, ki so se odločila, da svoje izdelke, storitve, znanje ponudijo kupcem po celem svetu. Tista podjetja, ki so pokukala izza meja svojih držav, sprejela izzive internacionalizacije in globalizacije in iz vsega tega potegnili ne le nove kupce, ampak tudi novo znanje in tehnologije, ki omogočajo, da še uspešneje rastejo in se razvijajo.

Pretekla desetletja so svetovno gospodarstvo zaznamovala z vedno večjo globalno konkurenco in hitro internacionalizacijo podjetij. Potrošniški, industrijski in storitveni trgi postajajo vedno bolj integrirani in povezani. Istočasno se sklepajo trgovinski sporazumi, vzpostavlja se liberalnejša trgovinska politika, vse to pa odpravlja trgovinske ovire in protekcionizem. Podjetja, ne glede na velikost in panogo, v kateri delujejo, so soočena s posledicami takšne realnosti, in slej ko prej spoznajo, da odločitev, da ne bodo sodelovala na tujih trgih, morda ni najboljša odločitev (Balabanis, Theodosiou, Katsikea, 2004, str. 353).

Globalizacija in internacionalizacija po eni strani olajšata življenje potrošnikom, po drugi strani pa podjetjem, ki se internacionalizirajo, nudita širitev na nove, dobičkonosne trge, pomagata krepiti njihovo konkurenčnost, pridobiti ideje za nove izdelke in inovacije ter omogočata dostop do najnovejših tehnologij. Pot podjetja, ki želi internacionalizirati svoje poslovanje, pa ni lahka. Najmanj, kar mora storiti, je, da dobro preuči različne možnosti širitve na tuje trge. Odgovoriti si mora na vprašanja, ali sploh se širiti na tuji/e trg/e, s katerimi izdelki ali storitvami se bo podalo v tujino, kateri/e trg/e sploh izbrati, kako organizirati poslovanje doma in v tujini, kdaj je najbolj pravi čas za širitev poslovanja in, nenazadnje, koliko ga bo to stalo. Podjetje se mora internacionalizacije lotiti premišljeno, saj mu vsaka nepremišljena poteza povzroči stroške, ki so lahko zelo visoki.

Na odločitev podjetja o internacionalizaciji vpliva vrsta dejavnikov. Pri preučevanju različnih možnosti potrebujejo različne informacije, znanja, izkušnje in sredstva. Pri tem pa se, kot je razvidno iz različnih raziskav, predvsem MSP, tako slovenska kot evropska, soočajo z različnimi ovirami: kadrovskimi in finančnimi omejitvami ter pomanjkanjem znanja, izkušenj in informacij o tujih trgih. Vse to jim mnogokrat onemogoča izvedbo temeljite raziskave o tujih trgih. Posledica tega je neizkoriščen potencial internacionalizacije poslovanja.

Eno izmed glavnih sporočil študije o makroekonomskih posledicah izhodne internacionalizacije v Sloveniji je, da vstop na tuje trge pozitivno vpliva na prodajo, zaposlenost, produktivnost, izvozno intenzivnost in plače na zaposlenega. Pozitivne makroekonomske posledice potrjujejo upravičenost spodbujanja izhodne

internacionalizacije na makro ravni in razložijo, zakaj je izhodna internacionalizacija pomemben del razvojne strategije (Jaklič, Burger, Rojec, 2005, str. 7). Ravno zato večina držav nudi pomoč podjetjem pri širitvi poslovanja na tuje trge. To izvajajo na različne načine, prek prizadevanj za čim bolj ugodno trgovinsko politiko, z nudenjem informacij o tujih trgih, izobraževanjem, svetovanjem, s pomočjo gospodarskih predstavnikov v tujini, zavarovanjem in financiranjem izvoznih poslov in podobno. In Slovenija pri tem ni izjema.

1.1. Namen magistrskega dela

Osnovni namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature ugotoviti, kaj žene slovenska majhna in srednje velika podjetja (MSP) k internacionalizaciji, kakšne načine internacionalizacije izbirajo, kateri dejavniki vplivajo na to izbiro ter s kakšnimi ovirami se pri procesu širitve poslovanja na tuje trge soočajo. Kako jim državne, javne in druge institucije pomagajo premagovati te ovire, na kakšen način in kako bi bila pomoč morda lahko še bolj učinkovita. V magistrskem delu se bom osredotočila predvsem na izhodno internacionalizacijo MSP.

Preučila bom različne teorije internacionalizacije ter pregledala motive in dejavnike, ki zavirajo in pospešujejo internacionalizacijo podjetij, in vprašanja, na katera si mora podjetje, ko se odloča o internacionalizaciji, odgovoriti, da bi se tako izognilo morebitnim napakam, ki lahko podjetje veliko stanejo.

Preučila bom dejavnike, ki slovenska in evropska podjetja ovirajo pri širjenju svojega poslovanja na tuje trge. Raziskala bom, katere državne in javne institucije v Sloveniji podpirajo internacionalizacijo poslovanja slovenskih podjetij in kakšen nabor storitev ponujajo. Zanima me, ali omenjene storitve pomagajo slovenskim podjetjem pri odpravljanju težav, ki so jih navedla kot ovire, in tudi na podlagi izkušenj tujih institucij, ki se ukvarjajo s spodbujanjem internacionalizacije, skušala podati predloge za oblikovanje čim bolj učinkovitih storitev.

1.2. Cilj magistrskega dela

Cilj magistrskega dela je ugotoviti, s kakšnimi ovirami se slovenska MSP soočajo pri internacionalizaciji svojega poslovanja in kako jim pri premagovanju ovir pomagajo različne institucije. Ugotoviti želim, katere podpirne storitve država z različnimi institucijami podjetjem nudi, ali so le-te primerne, in podati predloge, ki bi morda pripomogli k oblikovanju celovitejših in učinkovitejših storitev kot pomoč podjetjem na poti internacionalizacije njihovega poslovanja.

1.3. Metode dela

Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabila primarne in sekundarne vire podatkov, ki so večinoma objavljeni v znanstveni in strokovni literaturi, člankih, revijah, raziskovalnih študijah, internih gradivih institucij in na različnih spletnih straneh. Ker sem tudi sama neposredno vključena v proces izvajanja podpornih storitev za slovenske izvoznike, bodo na delo vplivale tudi moje osebne izkušnje in spoznanja. V teoretičnem delu magistrskega dela bom preučila različne teorije internacionalizacije, motive, ki vplivajo na odločitve o internacionalizaciji, dejavnike, ki pospešujejo in zavirajo internacionalizacijo, postopek

odločanja o internacionalizaciji poslovanja in strategijo internacionalizacije. V empiričnem delu magistrskega dela pa bom na podlagi že izdelanih študij in raziskav ter lastnih izkušenj preučila načine internacionalizacije predvsem slovenskih, pa tudi evropskih podjetij ter motive in ovire, s katerimi se soočajo. Pregledala bom, katere slovenske institucije nudijo storitve na področju internacionalizacije, in preučila, ali omenjene storitve pomagajo slovenskim podjetjem pri odpravljanju težav, ki so jih navedla kot ovire. Na podlagi ugotovitev in tudi na podlagi izkušenj tujih institucij, ki se ukvarjajo s spodbujanjem internacionalizacije, bom skušala podati predloge za oblikovanje čim bolj učinkovitih storitev.

V magistrskem delu bom uporabila slovensko in tujo strokovno literaturo, ki se nanaša na različna področja internacionalizacije poslovanja podjetij.

1.4. Vsebina magistrskega dela

Magistrsko delo je razdeljeno na pet poglavij. V prvem poglavju predstavljam problem, namen in cilj dela ter metode, ki jih bom uporabila pri preučevanju.

V drugem poglavju magistrskega dela bom razjasnila pojme, ki so povezani z internacionalizacijo poslovanja podjetij, različnimi teorijami internacionalizacije, motivi, dejavniki odločitve o internacionalizaciji ter strategijo internacionalizacije poslovanja. Pogledali si bomo, na kaj vse mora podjetje pomisliti, ko razmišlja o širitvi poslovanja na tuje trge.

V tretjem poglavju se bom osredotočila na konkretne podatke o internacionalizaciji slovenskih in evropskih podjetij, s posebnim poudarkom na motivih, ki podjetja usmerjajo k internacionalizaciji, in ovirah, s katerimi se srečujejo. Pregledali bomo slovenske institucije, ki nudijo podporo podjetjem pri širitvi na tuje trge, kakšen status imajo in kakšne storitve s področja internacionalizacije nudijo slovenskim podjetjem.

V četrtem poglavju magistrskega dela si bomo pogledali, zakaj so slovenska MSP pomemben segment slovenskega gospodarstva in zakaj je podpora institucij tem podjetjem pomembna. Preverili bomo, kakšni so trendi izvajanja podpore internacionalizaciji poslovanja podjetij v tujini. Na koncu bom skušala podati predloge, ki bi morda lahko pripomogli k oblikovanju celovitejših storitev, kot pomoč podjetjem na poti internacionalizacije njihovega poslovanja.

Peti del bo podal sklepne misli. V njem bo na kratko opisan povzetek magistrskega dela.

2. INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA PODJETIJ

Domače gospodarsko dogajanje in poslovanje domačih podjetij postaja vedno bolj odvisno od dogajanja na svetovnem trgu. Globalizacija mednarodnega poslovanja, globalno gospodarstvo, internacionalizacija poslovanja podjetij itd. so pojmi, ki so že nekaj časa zelo aktualni in se uporabljajo v trgovinskih politikah držav, v poslovanju in delovanju podjetij in nenazadnje tudi v življenju posameznikov. In zakaj sta internacionalizacija in globalizacija podjetij postala tako aktualna? Kaj je tisto, kar je privedlo do tega, da se podjetja vedno bolj mednarodno udeležujejo? Razloge lahko iščemo v uvajanju novih tehnologij, ki je znižalo

prag učinkovitosti proizvodnje, poleg tega so se pojavile nove spretnosti, zmanjšali stroški poslovanja na daljavo, znižali transportni stroški in carine, potrošnik zahteva vedno bolj diferencirane proizvode in storitve itd. (Svetličič, 1996, str. 91). Liberalizacija trgovinskih politik, širitev regionalnih ekonomskih povezav, večje možnosti financiranja mednarodnih poslov in razvoj informacijsko-komunikacijske in transportne tehnologije, ki so podjetjem še bolj približali njihove kupce in poslovne partnerje, vodijo v poslovno okolje, ki še nikoli ni bilo tako globalizirano, soodvisno in povezano in ki kot tako nudi še večje priložnosti za mednarodno poslovanje podjetij (Leonidou, 2004, str. 279).

Za oba pojma, tako globalizacijo kot internacionalizacijo, obstaja kar nekaj definicij. Po Svetličiču (1996, str. 71) se pojem internacionalizacija pogosto uporablja kot sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja, medtem ko gre pri globalizaciji poleg tega tudi za funkcionalno integracijo geografsko razpršene ekonomske dejavnosti. Globalizacija je večdimenzionalni proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne sestavine ter krepi sopovezanost, ki terja globalno koordinacijo in integracijo aktivnosti. Globalizacija pomeni internacionalizacijo trgovine, neposrednih tujih investicij (NTI), pogodbenih oblik mednarodnega ekonomskega sodelovanja na vseh pomembnih trgih, v globalnem gospodarstvu podjetja uporabljajo visok delež komponent iz tujine v proizvodnji izdelkov/storitev za domači in tuji trg. Ti izdelki/storitve so v osnovi enaki tako za domači trg kot tuje trge, vendar se za slednje izdelki/storitve prilagajajo lokalnim okusom in navadam (Svetličič, 1996, str. 78).

Dunning definira kot globalno podjetje tisto, ki ima v lasti ali nadzoruje podružnice ter sklepa poslovne zveze z namenom oplajanja vrednosti na vsakem kontinentu in v vsakem pomembnem gospodarstvu. Material, delovno silo in kapital nabavlja tam, kjer je to najboljše, svoje izdelke in storitve pa prodaja na vsakem od pglavitnih svetovnih trgov. Če podjetja izpolnjujejo omenjene karakteristike, so globalna podjetja. Velikokrat pa se pod pojmom globalizacija skriva visoka stopnja internacionalizacije, saj so karakteristike, ki označujejo globalno podjetje, zelo zahtevne in jih veliko podjetij ne izpolnjuje v celoti (Svetličič, 1996, str. 90). Internacionalizacijo so z različnih vidikov preučevali mnogi avtorji. V Tabeli 1 na strani 5 navajam nekaj izbranih definicij.

Tako kot ne obstaja enotna definicija internacionalizacije, ne obstaja niti enotno merilo internacionalizacije. Le-ta se lahko meri z različnimi merili, med katerimi se najpogosteje uporabljajo: delež mednarodne trgovine in NTI v BDP, delež industrijskega izvoza v celotnem izvozu, delež tujih prodaj v celotnih prodajah, delež tujega imetja v celotnem imetju, dobički, ustvarjeni v tujini, v celotnem dobičku podjetja, zaposleni v tujini v skupnem številu zaposlenih, število podružnic podjetja v tujini, obseg proizvodnje, ki jo podjetja opravljajo v tujini, itd.

Tabela 1: Nekatere definicije internacionalizacije glede na poudarek preučevanja

Avtor	Definicija internacionalizacije	Poudarek preučevanja
Turnbull (1987)	Internacionalizacija je izhodno gibanje mednarodnih aktivnosti podjetja.	proces aktivnosti podjetja
Welch, Loustarinen (1988)	Internacionalizacija je proces postopnega vključevanja v mednarodne aktivnosti.	proces aktivnosti podjetja
Calof, Beamish (1995)	Internacionalizacija je proces prilagajanja aktivnosti podjetja (strategija, struktura, viri) mednarodnemu okolju.	proces aktivnosti podjetja
Johanson, Mattson (1993)	Internacionalizacija je proces, v katerem se medsebojni odnosi neprestano vzdržujejo in nadgrajujejo z namenom doseganja ciljev podjetja.	odnosi proces
Johanson, Vahlne (1990)	Internacionalizacija je ustvarjanje mrež podjetniških odnosov v tujini s širitvijo, penetracijo ter združevanjem.	mreže odnosi
Lehtinen, Penttinen (1999)	Internacionalizacija zajema odnose med podjetjem in mednarodnim okoljem. Temelji na pripravljenosti podjetja za internacionalizacijo, kar se odraža v aktivnostih podjetja na mednarodnih trgih.	odnosi operacije podjetja proces mednarodno okolje
Ahokangas (1998)	Internacionalizacija je proces iskanja, zbiranja ter razvijanja virov za izvedbo mednarodnih aktivnosti.	proces viri

Vir: Ruzzier, 2004, str. 12.

Internacionalizacija ni enosmeren proces, ne nanaša se le na mednarodno menjavo ali le na vhodne neposredne tuje investicije (NTI). Druga plat medalje so izhodne neposredne investicije, izvoz kapitala v tujino ali različne oblike pogodbenih oblik sodelovanja. V ambicioznejših razvojnih strategijah so vhodne NTI sredstvo za poznejše izhodne neposredne investicije s ciljem krepiti konkurenčni položaj na svetovnem trgu (Jaklič, Svetličič, 2005, str. 7). Internacionalizacija je torej dvosmeren proces. Kadar je mednarodno poslovanje v posamezni državi posledica vpliva tujih podjetij, ki vstopajo na trg te države, bodisi z uvozom, NTI ali kako drugače, in tako vplivajo na poslovanje in sodelovanje domačih podjetij s tujimi podjetji, gre za vhodno internacionalizacijo. Kadar pa podjetja na posameznem trgu širijo svoje poslovanje oz. dejavnost preko meja tega trga, gre za izhodno internacionalizacijo. V magistrskem delu se bom osredotočila predvsem na slednjo.

Končni cilj izhodne internacionalizacije so dobiček, rast in krepitev konkurenčnosti podjetij. Pogoji tekmovanja in viri konkurenčnosti se z razvojem spreminjajo (Jaklič, Svetličič, 2005, str. 9): če se je pred letom 1960 tekmovalo na podlagi lokacijsko specifičnih prednosti razpolaganja s cenenimi surovinami in energijo, se je vir konkurenčnosti po letu 1960 prenesel na ceneno delovno silo. V sedemdesetih letih sta bila pomembna ekonomija obsega in kapitalna intenzivnost, v osemdesetih je postala temeljni vir konkurenčnosti tehnologija, v novem tisočletju pa so temeljni vir konkurenčnosti postali: znanje, informacije in hitrost odzivanja. Za obstoj in rast mora podjetje razpolagati ne le s posebnimi sposobnostmi, kot so znanje, tehnologija in izdelki, pač pa

tudi z viri, kot so kadri, finančna sredstva, razvejana distribucijska mreža itd., ki mu omogočajo te sposobnosti čim prej uresničiti.

Znanje in informacije so postali temelj konkurenčnosti podjetij. Podjetja se morajo zavedati, da ni dovolj, da se učijo le posamezniki v podjetju, učiti in spreminjati se mora celotno podjetje. Z znanjem in informacijami lahko podjetja z modernejšo tehnologijo proizvajajo cenejše izdelke, se bolje organizirajo in s tem zmanjšujejo stroške upravljanja, hitreje reagirajo na spremenjene razmere na trgu, prilagajajo izdelke specifičnim željam kupcev in hitreje ustvarjajo nove izdelke in storitve. Naložba v znanje je najboljša strategija za doseganje konkurenčnih prednosti in uspešno dolgoročno rast podjetij.

2.1. Modeli internacionalizacije

Modeli oz. teorije internacionalizacije ugotavljajo, zakaj se podjetje odloči internacionalizirati svojo dejavnost, in skušajo predvidevati, v kakšnih razmerah in kako se podjetje internacionalizacije lahko loti. Teorije internacionalizacije odgovarjajo na vprašanja, zakaj, kdaj, kam in kako se podjetja internacionalizirajo. Obstaja več teorij, vsaka skuša s posameznega vidika razložiti proces internacionalizacije (Jaklič, Svetličič, 2005, str. 15). Skozi razvoj svetovnega gospodarstva in različnih oblik mednarodnega poslovanja in sodelovanja podjetij so se razvijale različne teorije internacionalizacije in pojavljale pomanjkljivosti oz. kritike posameznih teorij.

Osnove teorije internacionalizacije je predstavil Coase, ki je ugotovil, da je pri določenih pogojih oz. okoliščinah za podjetje učinkoviteje vzpostaviti notranji trg, kot da vstopi na tuje trge. Ti pogoji so znani kot transakcijski stroški aktivnosti na tujih trgih. Williamson je to teorijo še nadalje razvil in prišel do ugotovitve, da se podjetje pri odločanju o internacionalizaciji poslovanja sooča z dilemo, ali naj se loti vstopa na tuje trge interno oz. prek vzpostavitve svojih podružnic v tujini (internalizacija) ali naj se tega loti v sodelovanju s tujim podjetjem (eksternalizacija). Podjetje se bo odločilo za tisto možnost, ki mu bo omogočala najbolj učinkovito upravljanje, s katerim bo minimiziralo transakcijske stroške. Penrose se v svojem pristopu k preučevanju internacionalizacije osredotoča na bistvene sposobnosti podjetja in priložnosti, ki jih nudi tuje okolje. Podjetje mora imeti take prednosti, ki se lahko izenačijo s stroški, ki nastanejo, ko se loti poslovanja na tujih trgih (Alexandrov, 2002, str. 2).

Melin vidi internacionalizacijo kot neprestan proces razvoja, pri katerem je povečevanje mednarodne vpetosti funkcija znanja in zavezanosti k trgu. Welch in Luostarinen sta mnenja, da internacionalizacija vključuje izhodne in vhodne načine mednarodne širitve poslovanja. Beamish pravi, da mora biti internacionalizacija obravnavana z vedenjskega in ekonomskega vidika. Vernon je predstavil zaporedni model internacionalizacije, pri kateri se podjetje najprej ukvarja z izvozom in se šele nato loti neposrednega investiranja v tujini. Izvoz je torej odskočna deska za nadaljnjo, bolj kompleksno vpetost v mednarodno poslovanje. Skandinavski Uppsala model internacionalizacije je postopen in zaporeden, temelji na znanju, ki ga podjetje pridobiva s širitvijo na posamezne trge (Alexandrov, 2002, str. 2).

Dunning je predstavil eklektično paradigmo, s katero je poudaril pomen prednosti podjetja z vidika lastništva, lokacije in internacionalizacije. Ko podjetje razpolaga z vsemi omenjenimi prednostmi, nagnjenje k internacionalizaciji poslovanja narašča. V poznih osemdesetih sta Johanson in Mattsson predstavila mrežni

koncept internacionalizacije, po katerem so podjetja odvisna od virov, nad katerimi nimajo nadzora. Vključenost podjetja v mrežo podjetij pa lahko podjetju omogoči pridobiti omenjene vire in tako pomaga pri internacionalizaciji poslovanja (Alexandrov, 2002, str. 2).

Gankema je s soavtorji preučeval Uppsala model (U-model) in model, povezan z inovacijami (I-model). Skupen obema modeloma je poudarek na vpletenosti podjetja v mednarodne aktivnosti in na postopni internacionalizaciji. U-model poudarja postopno pridobivanje, integracijo in uporabo znanja o tujih trgih in mednarodnem poslovanju, čemur sledi povečana zavezanost tujim trgom. V I-modelu pa je vsaka zaporedna stopnja internacionalizacije inovacija (Gankema, Snuif, Zwart, 2000, str. 16).

Večina teorij internacionalizacije ima svoje korenine v industrijskih organizacijah in ekonomijah in so bile razvite v sedemdesetih in osemdesetih letih, ko so ameriške multinacionalke začele investirati v Evropi in so evropska MSP začela izvažati predvsem v sosednje države. A od takrat sta se svet in gospodarstvo močno spremenila, spremembe pa se še dogajajo. Gospodarstva so se globalizirala, vedno bolj pomembne postajajo storitve: razvoj interneta, visoko razvitih tehnologij, transporta, možnosti financiranja mednarodnih aktivnosti podjetij, znanje posameznikov in podjetij itd. spreminjajo okoliščine, v katerih podjetja delujejo, zato morajo biti podjetja bolj kot kadarkoli prej fleksibilna in sposobna prilagajati svoje delovanje neprestano spreminjajočim se okoliščinam (Axinn, Matthyssens, 2002, str. 437). Večina teorij, ki so opisane v nadaljevanju, zaradi omenjenih sprememb morda ne pojasni v celoti procesa internacionalizacije ali pa velja le delno. Navajam tudi model, lahko ga imenujemo tudi pojav, ki skuša zajeti hitre spremembe današnjega časa in temu prilagojeno obnašanje podjetij, ki se imenujejo »born globals« oz. globalno rojena podjetja.

Kljub različnim modelom oz. teorijam internacionalizacije pa velja, da je proces internacionalizacije za vsako podjetje različen in lahko predstavlja mešanico različnih modelov. Pomemben je torej celovit, holističen pogled na proces internacionalizacije, ki vključuje vse možne različne oblike mednarodnih aktivnosti, ki so na voljo podjetjem. Le-ta morajo glede na možnosti in cilje dobro pretehtati, katera oblika ali kombinacija oblik je optimalna za vstop na tuje trge. Pravi pristop k internacionalizaciji je lahko tako stopenjski kot tudi model globalno rojenih podjetij (Observatory of European SMEs 2003, 2004, str. 26).

2.1.1. Teorija internalizacije

Teorija internalizacije opredeljuje razloge, zaradi katerih se podjetje odloči tržne, horizontalne transakcije med enakovrednimi neodvisnimi partnerji nadomestiti z vertikalnimi, znotraj enega nacionalno ali mednarodno razvejanega podjetja. Podjetje raste z ustanavljanjem lastnih podružnic v tujini, in s tem rastejo tudi transakcije znotraj takšnega vse večjega in vse bolj tudi mednarodno razvejanega podjetja. Do tega pride, kadar so stroški transakcij prek trga (transakcijski stroški) višji od stroškov poslovanja znotraj podjetja. Podjetje se izogne transakcijskim stroškom tržnega poslovanja in s svojo rastjo prek meja omogoča krepitev svojega tržnega položaja (Jaklič, Svetličič, 2005, str. 16).

Tako podjetje z zmanjšanjem transakcijskih stroškov in z večjimi nagradami za svoje znanje, kot bi jih doseglo npr. z izvozom, dvigne svojo učinkovitost. Podjetje lahko otipljivo znanje (npr. licence) dobičkonosno prenaša prek trga, neoprijemljivega pa ne, saj bi konkurenti lahko brezplačno prišli do specifičnih znanj oz. prednosti podjetja, v katere je lastnik investiral. Čim večje so neoprijemljive prednosti (npr. managerske sposobnosti,

kultura podjetja, znanja, ki jih lahko prenaša le lastnik), tem bolj je potrebno neposredno internacionalizirati svojo dejavnost tako, da ima podjetje nadzor nad poslovanjem obratov v tujini (Jaklič, Svetličič, 2005, str. 16). Kadar torej podjetje na domačem trgu razvije specifične prednosti v obliki neopredmetenih sredstev, npr. znanja na področju proizvodnje, izdelkov ali storitev, trženja in upravljanja in teh sredstev ne more učinkovito izkoristiti in ustrezno zaščititi s tržnimi in pogodbenimi transakcijami, je smotno, da ustvari interni trg in tako zaščiti svoja neopredmetena sredstva ter obdrži nadzor nad ceno, ki jo morajo drugi plačevati za uporabo teh sredstev. Interni trg ustvari tako, da ustanavlja obrate v tujini, ki so del podjetja, in v njih uporablja specifične prednosti, npr. znanje. Bolj ko bo tuji trg podoben domačemu, nižji bodo stroški internalizacije in internacionalizacije (Jaklič, Svetličič, 1996, str. 2).

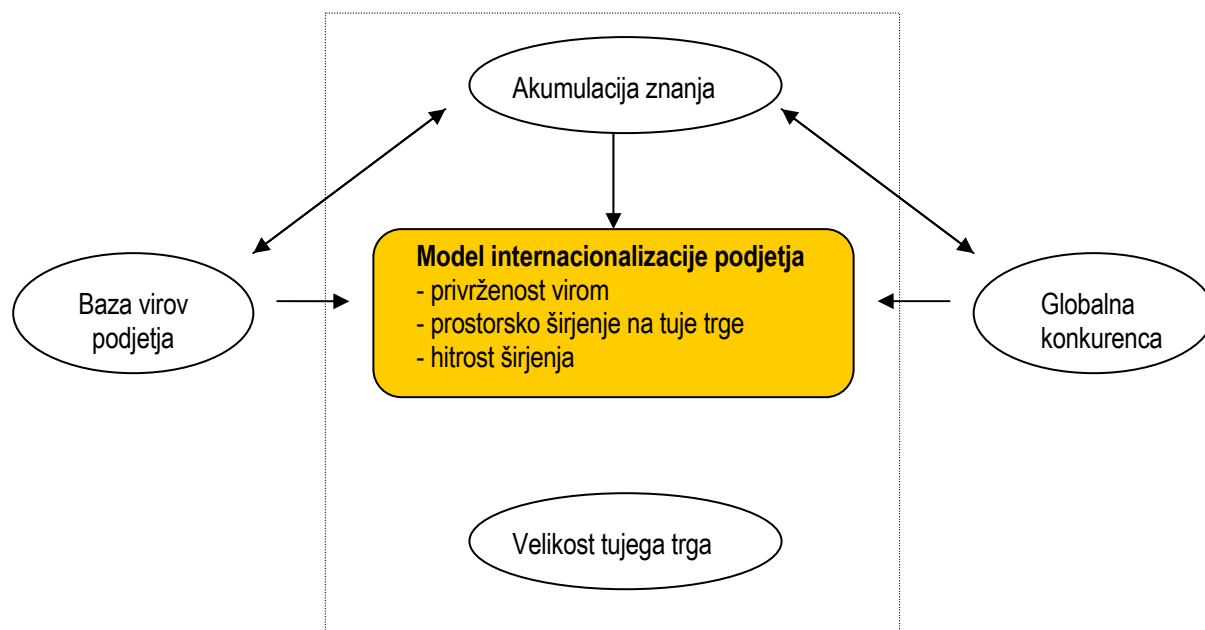
2.1.2. Uppsala model internacionalizacije

Eden najbolj znanih t. i. stopenjskih modelov internacionalizacije je Uppsala model internacionalizacije, ki je dobil naziv po švedski fakulteti Uppsala, kjer so preučevali odvisnost švedske industrije od mednarodnih trgov. Prvič je bil ta model predstavljen v članku Johansona in Vahlneja leta 1977. Gre za model, ki predvideva postopno internacionalizacijo na temelju akumulacije izkušenj in učenja ob delu. Z namenom doseganja čim manjšega tveganja in premagovanja negotovosti se podjetje internacionalizira postopno. Z večanjem obsega tržnega znanja, ki ga podjetje pridobi, se večja tudi obseg virov, ki jih podjetje usmeri na posamezni trg (Chetty, Campbell-Hunt, 2003, str. 798). Avtorja sta na podlagi preučevanj ugotovila, da gre do podjetja v procesu internacionalizacije skozi štiri stopnje: (1) predizvozna faza, (2) izvoz s pomočjo neodvisnega zastopnika, (3) ustanovitev trgovske podružnice v tujini in (4) ustanovitev proizvodne podružnice v tujini.

Model predvideva interakcijo med dvema vidikoma internacionalizacije: vidikom stanja (tržna naravnost oz. viri za trženje in tržno znanje) in vidikom spreminjanja (poslovne odločitve o aktivnostih na tujih trgih in virih, potrebnih za izvedbo teh aktivnosti) (Moen, Servais, 2002, str. 51). Pomembno vlogo ima znanje, ki ga model loči na objektivno in eksperimentalno znanje. Slednje ima pomembnejšo vlogo, saj izkušnje vplivajo na obnašanje posameznika in jih ni možno prenašati. Internacionalizacija je tako postopen proces učenja o oblikah širitve na tuje trge in njihove regionalne usmeritve (Jaklič, Svetličič, 2005, str. 24).

Podjetje se začne širiti najprej na fizično bližnje trge, katerih jezik, kultura in razvoj so sorodni domačemu trgu. Posamezniki v podjetju pridobivajo izkušnje in znanje o mednarodnem poslovanju, ki se prenašajo na celotno podjetje, s tem pa se spreminja proces odločanja in organizacijska kultura. Ko podjetje osvoji bližnje trge, se s pridobljenim znanjem in izkušnjami lažje odloči za nastop na bolj oddaljenih trgih in v bolj kompleksnih oblikah. Običajno se mednarodno poslovanje začne v obliki izvoza, sledijo pogodbene oblike poslovanja, npr. ustanavljanje trgovskih podružnic v tujini, ki lahko preidejo v kapitalske oblike, kot najbolj kompleksne, npr. ustanovitev proizvodnje v tujini. Opisani model je predstavljen tudi v Sliki 1 na strani 9.

Slika 1: Uppsala model internacionalizacije



Vir: Ličen, 2006, str. 11.

Blomstermo in Sharma ugotavljata, da znanje v Uppsala modelu označuje vrsta lastnosti. Znanje in izkušnje, ki jih pridobivajo posamezniki v podjetju, omogočajo, da se podjetje loti vedno bolj oddaljenih trgov, vedno večjega števila trgov in z vedno bolj kompleksnimi oblikami pojavljanja na tujem trgu. Poleg tega, da je bolj kot objektivno pomembno eksperimentalno znanje, je le-to odvisno tudi od ciljnega trga, kar pomeni, da znanje, pridobljeno na enem trgu, ne bo nujno enako uporabno na drugem trgu. Nosilci znanja so posamezniki v podjetju in ob njihovem odhodu podjetje lahko izgubi tudi del znanja, ki so ga posamezniki imeli. Zaradi vsega omenjenega je prenos znanja med zaposlenimi in različnimi organizacijskimi enotami zelo težaven (Ličen, 2006, str. 11).

Seveda so se pojavile tudi kritike omenjenega modela. Ena od kritik navaja, da internacionalizacija ni nujno stopenjska in da je teorija, grajena le na podlagi izkušenj nordijskih držav, pristranska. Druga kritika se nanaša na to, da se podjetja ne učijo internacionalizacije le na podlagi lastnih izkušenj, pač pa lahko to znanje pridobijo npr. s pomočjo opazovanja drugih podjetij, zaradi česar jim ni treba pridobiti enakih izkušenj. Glavna kritika pa se nanaša na dejstvo, da se gospodarske razmere in obnašanje podjetij, kot posledica spreminjajočih se razmer, od časa avtorjev nordijske šole neprestano spreminjajo, kar je potrebno pri obrazložitvi modela vzeti v zakup. Zaradi neprestanih in vedno hitrejših sprememb se tudi podjetja vedno hitreje odločajo za investicije v tujini, saj lahko včasih le tako ne le povečajo svoje tržne deleže, pač pa tudi zadržijo tiste tržne deleže, ki so jih ustvarili s pomočjo izvoza (Jaklič, Svetličič, 2005, str. 25).

2.1.3. Mrežni pristop

Medtem ko Uppsala model predvideva, da je podjetje oz. posameznik v podjetju pri razvoju mednarodnih aktivnosti avtonomen, pa mrežni pristop predvideva, da lahko proizvodno podjetje mednarodno deluje v povezavi s posrednikom, ki prodaja njegove izdelke/storitve, in končnim kupcem (Whitelock, 2002, str. 344). Mrežni pristop se torej osredotoča na odnose med podjetji, ki so med seboj povezana s proizvodnjo,

distribucijo in uporabo proizvodov in storitev v določeni industriji. Podjetja se internacionalizirajo prek vzpostavitve in razvoja povezav s poslovnimi partnerji v tujih mrežah (Jaklič, 1996, str. 2). Obstajajo trije načini mrežne internacionalizacije (Jaklič, Svetličič, 2005, str. 32):

- s pomočjo širjenja, vzpostavljanja povezav s partnerji/mrežami na novih trgih;
- s pomočjo prodora in s krepitvijo povezav obstoječih mrež v tujini ter
- s koordinacijo in izboljšavami odnosov med partnerji različnih mrež na različnih trgih.

Mreže se lahko vzpostavijo geografsko, po izdelku ali tehnologiji ter so lahko prepletene. V mrežah se podjetja povezujejo kot stranke, dobavitelji in odjemalci. Podjetja lahko v posameznih mrežah sodelujejo in tekmujejo. Bolj kot velikost podjetja je pomembna kakovost odnosov oz. povezav med podjetji. Mreža razvije določeno delitev dela in omogoča dostop do znanja podjetij, vključenih v mrežo, ter ustvarjanja sinergij (Rajić, 2007, str. 18). Možni sta vsaj dve temeljni obliki mrež (Jaklič, Svetličič, 2005, str. 32):

- kraljevine, v katerih veliko domače ali tuje podjetje vertikalno povezuje in strateško vodi manjša podjetja ter jih oblikuje v verigo dobaviteljev in
- republike, ki visoko specializirana podjetja med seboj združujejo v horizontalno mrežo, v kateri ne prevladuje nobeno podjetje.

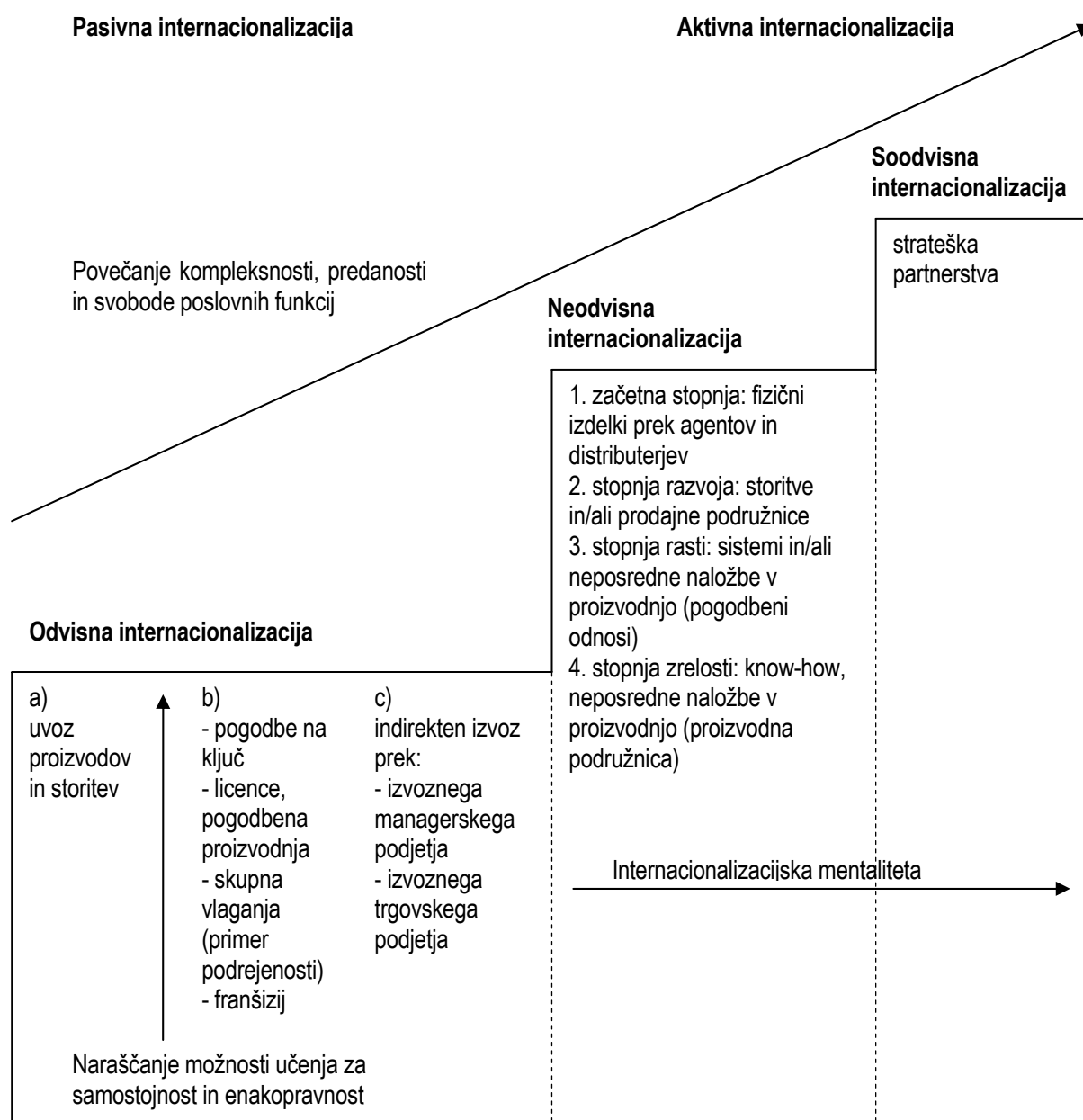
2.1.4. Tristopenjski model internacionalizacije

Jaklič opisuje tristopenjski model internacionalizacije, ki združuje teorijo internalizacije, Uppsala model in mrežni pristop k internacionalizaciji. Kot je razvidno iz Slike 2 na strani 11, je tristopenjski model sestavljen iz: odvisne, neodvisne in soodvisne internacionalizacije. Teorijo internalizacije zasledimo tako v drugi fazi (internalizacija aktivnosti skozi združevanje aktivnosti v okviru enega podjetja) kot tudi v prvi in tretji fazi (internalizacija mreže). Logika Uppsala modela se kaže v povečani privrženosti oz. zavezanosti k internacionalizaciji in kot zaporeden proces učenja, ki traja skozi vse tri faze. Tudi mrežni pristop je prisoten v vseh treh fazah tristopenjskega modela internacionalizacije (Jaklič, Thorelli, 1996, str. 6). V tristopenjskem modelu so poslovne funkcije podjetij neodvisne oz. svobodne, mreženje je prisotno v vseh stopnjah internacionalizacije podjetja, od le-teh pa je odvisen spreminjajoč se položaj podjetja v mrežah.

Internationalizacija podjetja se praviloma začne z vhodno internacionalizacijo, torej z uvozom izdelkov, storitev, sistemov ter know-how-a, in nadaljuje z izhodno internacionalizacijo, ki vključuje štiri stopnje (začetno stopnjo, razvojno stopnjo, stopnjo rasti in stopnjo zrelosti). Tretja stopnja internacionalizacije je t. i. kooperacijska internacionalizacija, v kateri podjetja sklepajo kooperacijske povezave, dogovore o sodelovanju in podobno (Jaklič, Thorelli, 1996, str. 5).

V prvi, odvisni oz. pasivni fazi, podjetje uvaža storitve, nato sklepa pogodbe na ključ, licenčne in franšizne dogovore, postaja podizvajalec in sklepa skupna vlaganja s tujimi podjetji (Jaklič, 2005, str. 29). Pri omenjenih načinih se podjetje lahko povezuje v različnih mrežah, črpa znanje od tujih partnerjev ter povečuje možnosti za doseganje čim bolj neodvisnega položaja. Možnost za doseg neodvisnosti se s premikom z manj na bolj zahtevne načine internacionalizacije povečuje, možnost prenosa znanj od tujih partnerjev pa se zmanjšuje (Jaklič, Thorelli, 1996, str. 7).

Slika 2: Tristopenjski model internacionalizacije



Vir: Jaklič, Thorelli, 1996, str. 6.

V drugi, neodvisni oz. aktivni fazi podjetje pogloblja privrženost mednarodnim trgov in prehaja v višje oblike internacionalizacije: najprej izvažata, nato odpira lastna podjetja v tujini z namenom pospeševanja trženja in postane nadrejeni partner v pogodbenih odnosih s tujimi partnerji, tako da ustanavlja proizvodne obrate v tujini (Jaklič, Svetličič, 2005, str. 29). Podjetje se za zahtevnejše načine internacionalizacije odloči takrat, ko razpolaga s specifičnimi prednostmi, znanjem, ki jih ne želi deliti z drugimi podjetji. Drugi razlogi so morda povezani s: protekcionizmom, kar pomeni, da podjetje, ki postane »domače«, v nekaterih državah še vedno veliko lažje posluje; s strategijo »lokalna proizvodnja za lokalni trg« in vzpostavljanjem proizvodnje na lokacijah, ki omogočajo podjetju večjo cenovno konkurenčnost, kvaliteto in ki nudijo logistične prednosti (Jaklič, Thorelli, 1996, str. 8).

Značilnost tretje, soodvisne faze je, da so podjetja enakovredni partnerji, kar se nanaša tudi na raziskave in razvoj ter trženjske aktivnosti, ki se izvajajo tam, kjer so možnosti za to najboljše in ne v centrali dominantnega podjetja. Partnerji imajo možnost izvajanja določene strateške funkcije; takšno sodelovanje imenujemo tudi strateška partnerstva (Jaklič, Svetličič, 2005, str. 29).

Omenjeni model nakazuje, da se internacionalizacija krepi in prehaja v kompleksnejše oblike, vendar to ni nujno. Podjetje mora ugotoviti optimalno stopnjo internacionalizacije, tako da spremlja stroške in koristi internacionalizacije. In ko ugotovi, da so stroški večji od koristi, je morda nastopil čas za deinternationalizacijo. Contractor s sodelavci poudarja, da začetna internacionalizacija povzroča visoke administrativne stroške in stroške učenja ob delu ter pridobivanja informacij, potrebnih za mednarodno poslovanje. V tej fazi internacionalizacija pogosto ne daje pozitivnih rezultatov. Ko podjetje postane mednarodno, začne ustvarjati prihodke tudi od internacionalizirane dejavnosti, in rezultati internacionalizacije postajajo pozitivni. Ko se podjetje odloči za širitev na še več trgov, pa lahko postanejo stroški internacionalizacije zopet višji od koristi. Razlogi so morda v tem, da se podjetje širi na manj donosne trge, stroški upravljanja in medkulturnega komuniciranja so lahko večji kot koristi internacionalizacije podjetja itd. Težko je predvideti, kdaj podjetje postane preveč internacionalizirano, največkrat podjetja to ugotovijo potem, ko že izvajajo aktivnosti internacionalizacije (Jaklič, 2005, str. 31).

2.1.5. Globalno rojena podjetja

Zanimanje za t. i. »born globals« ali globalno rojena podjetja, torej podjetja, ki že od svoje ustanovitve delujejo globalno, se je začelo okoli leta 1990, ko so se pojavile raziskave in članki na to temo. Poleg izraza »born globals«, ki se je najbolj uveljavil, se za tovrstna podjetja uporabljata tudi izraza »instant internationals« in »global start-ups«. V magistrskem delu bom uporabljala izraz globalno rojena podjetja. Prvi raziskovalci tega pojava so razvili tudi definicije globalno rojenih podjetij. Oviatt in McDougall definirata globalno rojeno podjetje kot »podjetje, ki ima že od vsega začetka, ustanovitve za cilj edinstveno konkurenčno prednost, tako da kar najbolj učinkovito uporabi vire in prodaja izdelke v več državah«. Knight definira globalno rojeno podjetje kot »podjetje, ki že od ustanovitve ali kmalu zatem ustvarja znaten delež prihodkov od prodaje svojih izdelkov na tujih trgih« (Moen, Servais, 2002, str. 52). Observatory of European SMEs 2003 navaja naslednjo definicijo: globalno rojena podjetja so podjetja, ki so ustanovljena z namenom osvojitve globalnega trga ali tržne niše, ki ima na domačem trgu omejene možnosti razvoja. Pogosto začnejo izvažati v prvih petih letih delovanja (Observatory of European SMEs 2003, 2004, str. 25).

In kakšne so značilnosti globalno rojenih podjetij? Rennie v raziskavi, ki jo je izvedel v Avstraliji, ugotavlja, da avstralska globalno rojena podjetja v manj kot dveh letih po ustanovitvi ustvarijo 75 % celotne prodaje na tujih trgih. Običajno proizvajajo visoko tehnološko zahtevne izdelke za pomembne mednarodne nišne trge, npr. znanstvene instrumente ali orodja za stroje. Tekmujejo s kvaliteto, obliko oz. dizajnom izdelka ter vrednostjo izdelka, ki jo ustvarijo z inovativno tehnologijo. Večina teh podjetij ima zelo dobre in tesne odnose s svojimi strankami, so fleksibilna in sposobna hitro prilagoditi izdelke njihovim potrebam in željam (Moen, Servais, 2002, str. 53). Izsledki različnih študij navajajo, da pomembno število globalno rojenih podjetij deluje v »knowledge-intensive« panogah, torej v panogah, kjer so znanje in inovacije izrednega pomena, npr. na področju električnih in optičnih izdelkov, pisarniške opreme, električnih naprav, radijske in televizijske opreme, telekomunikacijske opreme itd. (Observatory of European SMEs 2003, 2004, str. 25).

Moen v raziskavi med norveškimi, francoskimi in danskimi podjetji ugotavlja, da je 38,8 %, 34,3 % in 30,7 % podjetij iz omenjenih držav začelo izvažati v dveh letih po ustanovitvi. Od omenjenih podjetij so tri od štirih podjetij dosegla več kot 25-odstotni izvozni delež. Ugotovil je tudi, da so prihodnje izvozne aktivnosti v veliki meri odvisne od odločitev, sprejetih v času med ustanovitvijo in prvim izvozom. Razvoj virov, ki omogoča konkurenčnost podjetja na mednarodnih trgih, je izrednega pomena in o tem se običajno odloči kmalu po ustanovitvi podjetja. Pomembno vlogo pri odločanju o razvoju internacionalizacije podjetja imata starost podjetja in managerjeve odločitve, ki so odvisne od stopnje njihove vpetosti in privrženosti mednarodnim trgom (Moen, Servais, 2002, str. 69).

Christensen in Jacobsen sta v dolgoročni raziskavi 948 novoustanovljenih podjetij na Danskem ugotovila, da se je vedno večje število teh podjetij odločalo za izvoz že v prvem letu njihovega delovanja. Navajata, da se podjetja odločajo za različne načine internacionalizacije, njihova odločitve pa je odvisna od vrste dejavnikov oz. lastnosti, ki so jih podjetniki pridobili še pred ustanovitvijo podjetja: znanja o trgih, mreže osebnih poznanstev podjetnika, mednarodnih kontaktov, izkušenj, pridobljenih v prejšnjih zaposlitvah, in podobno (Moen, Servais, 2002, str. 54).

Moen je raziskoval pojav globalno rojenih podjetij v 405 norveških in francoskih podjetjih z manj kot 250 zaposlenimi. Ugotovil je, da v primeru norveških podjetij med globalno rojenimi podjetji in ostalimi podjetji obstajajo razlike v konkurenčnih prednostih, globalni usmerjenosti, izvozni strategiji in tržnih pogojih, v primeru francoskih podjetij pa obstajajo med omenjenimi podjetji razlike v globalni usmerjenosti in tržnih pogojih. Ugotovil je tudi, da managerji globalno rojenih podjetij kot potencialno tržišče dojemajo celoten svet, da z zaposlenimi komunicirajo o pomembnosti izvoznih aktivnosti, da so bolj mednarodno proaktivni, vzpostavljajo poslovno kulturo, ki spodbuja raziskovanje priložnosti na tujih trgih, da dajejo velik poudarek razvoju virov za izvedbo izvoznih aktivnosti in so pogumni pri sprejemanju poslovnih odločitev. Razloge, zakaj so nekatera podjetja globalno rojena podjetja, nekatera pa ne, je torej treba iskati predvsem v zgodovini in lastnostih ustanovitelja podjetja, specifičnih dejavnikih posamezne panoge ter tržnih pogojih (Moen, 2002, str. 167).

Aspelund in Moen ugotavljata, da globalno rojena podjetja označuje hitra internacionalizacija, za katero se pogosto odločijo zaradi premajhnega domačega trga in priložnosti za rast in dobiček na tujih trgih. Delujejo na mnogih tujih trgih, v primerjavi s konkurenti imajo pomembne tržne in tehnološke prednosti ter edinstvene izdelke, ki jih uspešno tržijo na nišnih trgih. Globalno rojena podjetja imajo jasno začrtano strategijo in odločne namene ter obnašanje, usmerjeno v uspešno internacionalizacijo. Vse to pa je seveda odvisno od ustanovitelja oz. podjetnika takega podjetja, njegove zgodovine, že pridobljenih znanj in usmerjenosti na tuje trge (Aspelund, Moen, 2005, str. 45).

Managerji v globalno rojenih podjetjih se soočajo z različnimi izzivi. Ob ustanovitvi podjetja se najprej srečajo s težavami, ki so običajne ob ustanovitvi podjetja, z razvojem tehnologije, izdelkov, vzpostavitvijo proizvodnje, zaposlitvijo kadrov. Velikokrat so soočeni z neugodnim razvojem domačega trga, zato morajo vse vire čim bolj učinkovito usmeriti v vzpostavitev in izgradnjo položaja na tujih trgih, kjer se zopet ukvarjajo z različnimi težavami. Hkrati pa se na tujih trgih soočajo tudi s priložnostmi za dolgoročno rast. Velik pomen pripisujejo managerji dostopu do kapitala, ki je nujno potreben za uspešen začetek delovanja podjetja, in na drugi strani temu, da obdržijo nadzor nad podjetjem, kar je v primeru, ko podjetja potrebujejo dodaten, zunanji kapital,

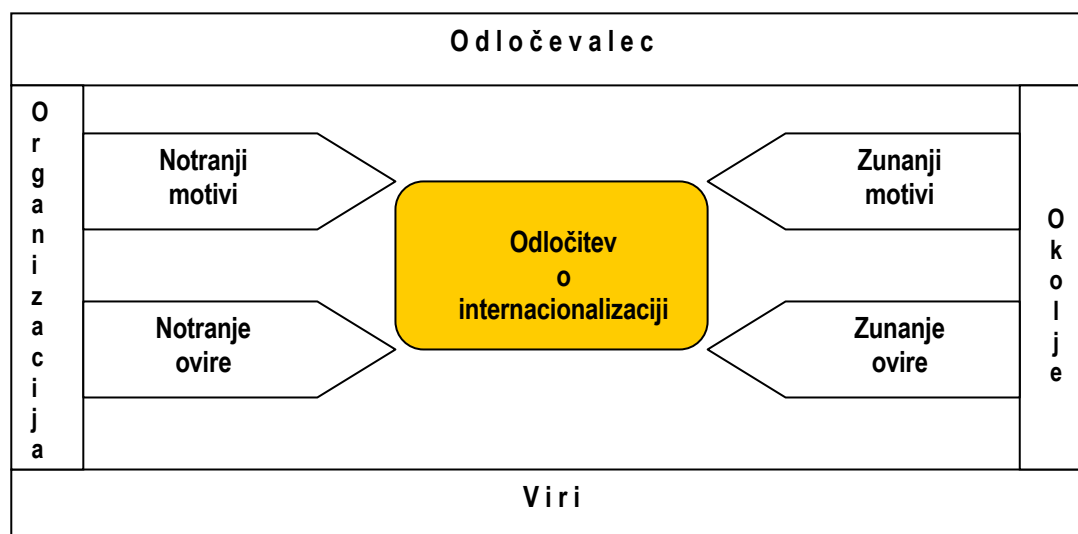
težko, saj lahko s kapitalom pridobijo tudi solastnika, to pa pomeni, da nadzor ni več v celoti v rokah ustanovitelja podjetja (Moen, 2002, str. 171).

Različne raziskave torej potrjujejo ne le obstoj, temveč tudi hitro naraščanje števila globalno rojenih podjetij. Kar pa postavi pod vprašaj razlago internacionalizacije podjetij s stopenjskimi (Uppsala model) in inovacijskimi modeli internacionalizacije. Podjetja se ne učijo več najprej na domačem trgu, nato odpravljajo na bližnje trge ter šele kasneje lotevajo bolj oddaljenih trgov. Globalno rojena podjetja se že ob ustanovitvi lotijo več tujih trgov. Veliko industrij oz. panog je že globaliziranih, s čimer postaja negotovost, ki je pomembna komponenta Uppsala modela in inovacijskih modelov internacionalizacije, vedno manj pomembna. Dejstvo je, da bo število globalno rojenih podjetij naraščalo, razlogi za to pa so v vedno hitrejšem razvoju informacijskih tehnologij, novih in fleksibilnih proizvodnih tehnologijah, vedno večjem pomenu tržnih niš, številu študentov, ki že v času študija pridobivajo mednarodne izkušnje in znanja, zmanjševanju trgovinskih ovir itd. (Moen, Servais, 2002, str. 55).

2.2. Dejavniki odločitve o internacionalizaciji

Podjetnik je tisti, ki se odloča o začetku internacionalizacije ter njenem nadaljnjem razvoju. Na njegovo odločitev pa ne vplivajo le osebne značilnosti, pač pa tudi motivi, ki ga spodbujajo k internacionalizaciji, viri podjetja, domače in tuje okolje, na katerem želi poslovati, in nenazadnje tudi faktorji, ki ga pri aktivnostih internacionalizacije lahko ovirajo. Kar nekaj avtorjev je mnenja, da je najbolj običajen in v večini primerov tudi prvi način internacionalizacije MSP izvoz. Zato je večina literature, ki preučuje ovire in motive za internacionalizacijo, usmerjena na izvozno dejavnost in ne na ostale faze internacionalizacije. Ovire in motivi so seveda lahko podobni tudi pri ostalih fazah internacionalizacije, obstajajo pa še drugi dejavniki, ki vplivajo na odločitveni proces managerjev oz. odločevalcev (Ruzzier, 2004, str. 32). Dejavniki, ki vplivajo na proces odločitve o internacionalizaciji poslovanja podjetja, so prikazani v Sliki 3.

Slika 3: Dejavniki odločitve o internacionalizaciji



Vir: Ruzzier, 2004, str. 32.

2.2.1. Podjetnik, organizacija in okolje

Na internacionalizacijo podjetja vpliva vrsta dejavnikov, na splošno pa jih lahko razporedimo v tri skupine (Ruzzier, 2004, str. 205): podjetnik, organizacija oz. podjetje in okolje. Podjetnik je tista oseba, ki ima vizijo in strategijo razvoja podjetja, ki sprejema strateške odločitve in vodi podjetje do ciljev, ki si jih je zadal. Podjetnik je ključna determinanta internacionalizacije MSP, ki podjetje oskrbuje z otipljivimi in neotipljivimi resursi (Ruzzier, 2005, str. 22). Na to, kako podjetnik sprejema odločitve v zvezi z internacionalizacijo podjetja, vpliva kar nekaj dejavnikov, od podjetnikove starosti, spola in izobrazbe do izkušenj in spretnosti, s katerimi razpolaga, načina zaznavanja okolja, v kolikšni meri je mednarodno usmerjen in kakšno je njegovo managersko znanje ter njegov družbeni kapital, torej poslovne zveze in poznanstva. Vse to vpliva na podjetnikove osebnostne značilnosti, ki se odražajo pri odločitvah o začetku, stopnji in uspešnosti internacionalizacije (Ruzzier, 2004, str. 206).

Drugi dejavnik, ki vpliva na internacionalizacijo podjetja, je sama organizacija podjetja. Na splošno velja, da večja podjetja, ki niso omejena z viri, lažje vstopajo na tuje trge in dosegajo višje stopnje internacionalizacije, medtem ko so MSP zaradi pomanjkanja virov v podrejenem položaju v primerjavi z večjimi podjetji. Vendar pa lahko MSP z izkoriščanjem specifičnih prednosti in delovanjem na nižnjih trgih nadoknadijo izgube na račun velikosti. Prav tako velja, da morajo starejša podjetja premagati dodatno usmerjenost k domačemu trgu, domače vezi in zbrati dodatno inercijo za nastop na tujih trgih, mlajša podjetja, ki še nimajo ustaljenih rutin, pa lažje izkoristijo nove priložnosti na tujih trgih (Ruzzier, 2005, str. 18, 19).

Tretji dejavnik, ki vpliva na internacionalizacijo podjetja, pa je okolje. Na podjetje, ki deluje na domačem trgu, vpliva domače okolje, v trenutku, ko začne poslovati na tujih trgih, pa na njegovo delovanje vplivajo tudi dejavniki tujega okolja. Poleg delitve na domače in tuje lahko okolje delimo tudi na mikro in makro okolje. Mikro okolje zajema dejavnike, ki vplivajo na podjetje in podjetnika, med katere sodijo konkurenti, dobavitelji, kupci, tehnologija in struktura panoge. Makro okolje pa poleg pravnega in političnega okolja zajema še ekonomske, geografske oz. demografske razmere in kulturne značilnosti posameznega trga (Ruzzier, 2004, str. 206).

2.2.2. Motivi za internacionalizacijo

Osnovni razlog za izvoz oz. internacionalizacijo poslovanje je v večini podjetij dobiček. Vendar pa dobiček ni edini motiv; pogosto se pojavlja v družbi drugih motivov, ki podjetje pripeljejo do odločitve o internacionalizaciji (Hollensen, 2004, str. 31). Med pomembnejšimi motivi, ki podjetja spodbujajo k širitvi obsega poslovanja na tuje trge, so (Ruzzier, 2004, str. 204): zasičenost domačega trga, omejujoča zakonodaja, želja po hitrejši rasti, učinkovitejše poslovanje podjetja, izboljšanje strateškega položaja podjetja itd.

Večina avtorjev, ki so raziskovali spodbude oz. motive za internacionalizacijo, predvsem pa za izvozne aktivnosti, jih deli na notranje, ki izhajajo iz podjetja, in zunanje, ki izhajajo iz okolja. Druga delitev pa loči proaktivne, ki so povezani z interesom podjetja, da samostojno išče priložnosti na tujih trgih, ter reaktivne, ki so reakcija na zunanji dogodek oz. spremembo na domačem ali tujem trgu, ki se ji podjetje skuša prilagoditi (Ruzzier, 2004, str. 205, Hollensen, 2004, str. 31, 32).

Glede na omenjene dejavnike so se oblikovale štiri kategorije motivov, in sicer: (1) notranji proaktivni (faktorji, povezani z iniciativo podjetja, da izkoristi notranje specifične prednosti), (2) notranji reaktivni (podjetje se odziva na pritiske, ki so nastali v okviru podjetja), (3) zunanji proaktivni (management aktivno izkorišča tržne priložnosti) in (4) zunanji reaktivni (podjetje reagira na vplive, ki izvirajo iz zunanjega okolja) (Leonidou, 1995, str. 25).

Tabela 2: Motivi za internacionalizacijo

	Notranji	Zunanji
Proaktivni	doseganje ekonomij obsega z izvozom obstoj posebnega managerskega interesa posedovanje marketinških ali tehničnih konkurenčnih prednosti potencial dobičkov/rasti z izvozom proizvodnja edinstvenih izdelkov	spodbude zunanjih organizacij identifikacija priložnosti v tujini posedovanje ekskluzivnih informacij o tujih trgih prejem izvoznih naročil s tujine (sejmi itd.) prejem subvencij s strani države za izvoz
Reaktivni	akumulacija presežnih zalog neizkoriščenost proizvodnih kapacitet prodaja sezonskih izdelkov zmanjšanje odvisnosti od domačega trga stagnacija/zmanjšanje domačega povpraševanja	močna konkurenca na domačem trgu začetek izvoza domačih konkurentov nepričakovana naročila iz tujine zrelost domačega trga

Vir: Ruzzier, 2005, str. 6.

Kotler navaja predvsem naslednje motive, ki spodbujajo podjetnika na tuje trge: (1) tuji trgi lahko podjetju omogočajo večje donose; (2) ekonomija obsega sili podjetja, da zapolnijo svoje proizvodne kapacitete, (3) podjetje želi zmanjšati odvisnost od posameznega trga in zmanjšati tveganje; (4) stranke/kupci izdelkov/storitev podjetja se širijo v tujino, podjetje pa jim sledi (Slavnič, 2003, str. 52).

2.2.3. Ovire za internacionalizacijo

Podjetja se pri internacionalizaciji svojega poslovanja srečujejo z mnogimi ovirami, ki jih morajo premagati ali pa se jim izogniti, da bi bila na tujih trgih lahko čim bolj uspešna. Tudi tu lahko ovire delimo na notranje, ki nastajajo v podjetju, ter zunanje, ki izhajajo iz domačega ali tujega okolja, kjer podjetje posluje. Druga delitev pa se nanaša na domače ovire, to so ovire, ki nastajajo na domačem trgu, ter na tuje ovire, ki nastajajo na tujem trgu, kjer podjetje želi poslovati v prihodnosti (Ruzzier, 2005, str. 7).

Če obe delitvi z družimo, dobimo štiri kategorije ovir, s katerimi se podjetja soočajo, in sicer (Ruzzier, 2004, str. 36): (1) notranje domače, kamor sodijo ovire, ki se nanašajo na pomanjkanje različnih virov na domačem trgu; (2) zunanje domače, ki zajemajo težave, povezane z domačim okoljem, ki pa jih podjetje ne more nadzirati; (3) notranje tuje ovire, ki se nanašajo npr. na trženjsko strategijo podjetja na tujem trgu, ter (4) zunanje tuje ovire, npr. težave, ki se pojavljajo v tujem okolju, kjer podjetje namerava poslovati, in ki jih ne more nadzirati.

Tabela 3: Ovire za internacionalizacijo

	Notranji	Zunanji
Domače okolje	neprimeren/neizučen izvozni kolektiv nezadostne proizvodne kapacitete pomanjkanje vodstvenega kadra/časa nezmožnost financiranja izvoza omejene informacije za analizo tujih tržišč	pomanjkanje vladne podpore/spodbud oteženo upravljanje z dokumentacijo in postopki
Tuje okolje	različni tuji proizvodni standardi oteženo prejetje plačil nezmožnost najti predstavništvo visoki stroški/tveganje povezani z izvozom nekonkurenčne cene neprimerni tuji distribucijski kanali visoki transportni stroški/težave z logistiko	različne tuje navade in običaji oteženo razumevanje tujih poslovnih praks komunikacijske/jezikovne ovire visoke vstopne ovire (carine itd.) močna tuja konkurenca omejitve tuje zakonodaje in regulative neugoden menjalni tečaj

Vir: Ruzzier, 2005, str. 8.

Kar nekaj raziskav je bilo izvedenih na področju ovir pri internacionalizaciji (predvsem pri izvoznih aktivnostih), ugotovitve pa so naslednje: (1) izvozne ovire se lahko pojavijo na katerikoli stopnji internacionalizacije; (2) podjetja, ki ne izvažajo, poudarjajo bolj dejavnike, ki ovirajo začetek izvoznih aktivnosti, izvoznim podjetjem pa so pomembnejše proceduralne in operativne težave, s katerimi se soočajo na tujih trgih; (3) zunanji okoljski faktorji, ki prevladujejo na posameznem tujem trgu, vplivajo na način dojemanja ovir za izvoz; (4) specifični industrijski faktorji vplivajo na izvozne ovire v posamezni panogi; (5) narava izvoznih ovir variira glede na različne stopnje izvoza oz. internacionalizacije, kot tudi med podjetji, ki delujejo v isti fazi internacionalizacije; (6) ovire se pojavljajo tako na domačem trgu kot na tujih trgih, kjer namerava podjetje poslovati; (7) ovire različno vplivajo na različno velika podjetja, pri tem pa so MSP tem oviram, zaradi svoje majhnosti in nezadostnosti virov, bolj izpostavljena (Ruzzier, 2004, str. 37).

Hollensen (2004, str. 42) deli kritične ovire procesa internacionalizacije na splošna tržna tveganja, komercialna tveganja in politična tveganja. Splošna tržna tveganja vključujejo oddaljenost trga, konkurenco na tujem trgu, razlike v proizvodnih standardih in uporabi izdelkov/storitev na tujem trgu, jezikovne in kulturne razlike, težave pri iskanju primerne distributerja itd. Komercialni riziki vključujejo fluktuacije menjalnih tečajev, neplačila tujih partnerjev, težave pri izvoznem financiranju itd. Politična tveganja pa se nanašajo na domači in tuji trg in zajemajo vladne omejitve, nacionalno izvozno politiko, pomanjkanje državne podpore pri premagovanju ovir, s katerimi se podjetja soočajo pri vstopu na tuje trge, pomanjkanje davčnih spodbud za izvozna podjetja, visoke uvozne dajatve na izdelke, ki jih podjetje izvozi na tuje trge, kompleksna uvozna regulacija in postopki na tujem trgu itd.

Leonidou podjetjem svetuje, naj zavzamejo proaktivni pristop in se na ovire pripravijo tako, da (Leonidou, 2004, str. 296): (1) vnaprej predvidijo, identificirajo in skušajo razumeti težave, ki lahko nastopijo pri internacionalizaciji, tako, da se o tem čim bolj informirajo s pomočjo različnih baz podatkov in tržnih raziskav;

(2) prednostno razvrstijo ovire glede vpliv, ki jih imajo na njihove izvozne cilje; (3) za vsako oviro skušajo spoznati vzrok, določiti načine, kako lahko oviro odpravijo, in sredstva, ki so za to potrebna; (4) izvedejo postopek odprave ovir in (5) spremljajo proces odprave ovir in vzpostavijo mehanizem povratnih informacij.

Skupno vsem tem oviram je, da jih mora podjetje poznati, se nanje pripraviti in delovati v smeri čimprejšnje odstranitve. Da bi podjetje pridobilo vse informacije o specifični posameznega tujega trga in morebitnih ovirah, s katerimi se bo morda moralo soočiti, pa mora imeti dovolj finančnih sredstev, kadrov in časa, da tuji trg razišče. Velika podjetja imajo v te namene običajno vzpostavljene oddelke, ki se s tem ukvarjajo, težje pa je pri MSP, ki so s sredstvi bolj omejena. Raziskave o ovirah, s katerimi se soočajo podjetja pri poslovanju na tujih trgih, so zato zelo pomembne z vidika ustvarjalcev politike in javnih institucij, ki nudijo podpirne storitve podjetjem, ki se internacionalizirajo. Z identifikacijo ovir lahko podpirne institucije učinkoviteje oblikujejo storitve in jih nudijo podjetjem, ki na ta način ovire lažje premagajo in uspešneje poslujejo na tujih trgih.

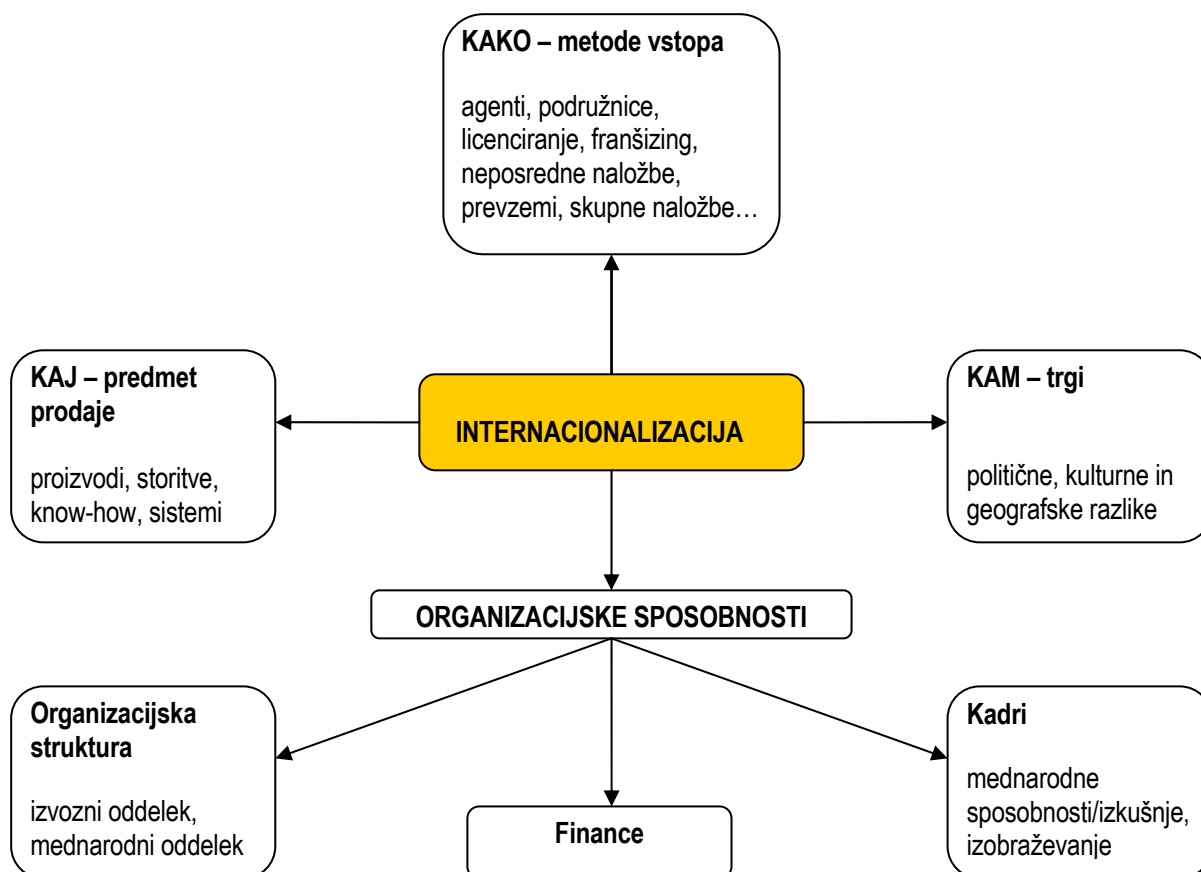
2.3. Strategija internacionalizacije

Ne glede na to, ali se podjetje internacionalizira postopno ali pa se že kmalu po ustanovitvi loti zahtevnejših oblik internacionalizacije, mora imeti natančno izdelano strategijo širitve poslovanja na tuje trge. Pomembno je, da je strategija internacionalizacije del celotne strategije podjetja, obe pa vplivata na delovanje celotnega podjetja.

Podjetnik mora torej zasnovati strategijo internacionalizacije. Kako jo bo zasnoval, je odvisno od vrste dejavnikov. Najprej je odvisna od podjetnikove vizije in ciljev, ki si jih je zadal. Na te pa vplivajo njegove izkušnje, znanje, mednarodna usmerjenost, osebne mreže in povezave ter zaznavanja okolja. Ruzzier (2004, str. 211) v svoji raziskavi ugotavlja, da ima na internacionalizacijo podjetja največji vpliv mednarodna usmerjenost podjetnika. Strategija internacionalizacije je nato odvisna tudi od lastnosti samega podjetja, števila zaposlenih, prihodkov in virov, tako finančnih kot kadrovskih, ki jih potrebuje za uspešno izvedbo aktivnosti internacionalizacije. In tretji dejavnik, ki vpliva na oblikovanje strategije, je okolje, tako domače kot tuje. Zasičenost domačega trga in priložnosti, ki jih podjetnik vidi na tujih trgih, prav gotovo prispevajo k oblikovanju strategije.

In ko podjetnik oceni, da je širitev na tuje trge prava pot za podjetje, se mora lotiti priprave strategije internacionalizacije. Odločiti se mora, na katere tuje trge bo vstopil, katere izdelke/storitve bo na teh trgih ponudil, kako bo na tuje trge sploh vstopil in kdaj bo podjetje pripravljeno oz. usposobljeno za čim boljšo izvedbo teh aktivnosti. Vse te odločitve imenujemo tudi dimenzije internacionalizacije, ki so razvidne iz Slike 4 na strani 19.

Slika 4: Dimenzije internacionalizacije



Vir: Hollensen, 2004, str. 54.

2.3.1. Načini internacionalizacije

Ena najpomembnejših odločitev podjetja je izbor načina vstopa na tuje trge. Vsak način ima svoje prednosti in slabosti, ki jih mora podjetje dobro preučiti tudi glede na vrsto izdelka, s katerim namerava vstopiti na trg, značilnosti nakupnega obnašanja kupcev in značilnosti samega trga. Podjetje ima na voljo več možnih načinov vstopa na isti trg, hkrati pa lahko na različne trge vstopa na enak način. Odločitev mora dobro pretehtati, saj bo od nje odvisna uspešnost prodaje na tujem trgu, pa tudi stroški, ki jih bo podjetje imelo z vzpostavitvijo ustreznih kanalov prodaje.

Tudi načini vstopa na tuje trge niso imuni na neprestane spremembe, kar pomeni, da se spreminjajo, hkrati pa nastajajo tudi novi načini vstopov. Obstaja več različnih klasifikacij vstopov na tuje trge; v nadaljevanju se bom osredotočila na delitev, ki jo je vzpostavil Root in ki vstopo deli na: (1) izvozne načine; (2) pogodbene načine in (3) investicijske načine (Ruzzier, 2004, str. 51).

2.3.1.1. Izvozni načini

Izvozni načini vstopa na tuje trge so zaradi enostavnosti, relativno majhnega tveganja in potrebnih virov najpogostejši način vstopa MSP na tuje trge. Med izvozne načine sodita posredni in neposredni izvoz.

Posredni izvoz je najcenejša oblika izvoza, podjetje se zanjo odloči, ko želi prodati odvečno zalogo izdelkov; če pride do pomanjkanja povpraševanja na tujem trgu, se podjetje brez težav umakne. Posredni izvoz vključuje: domače nakupe, »piggybacking« oz. oprtni izvoz in uvozno-izvozne hiše. V primeru domačega nakupa tuj kupec pristopi k proizvajalcu izdelkov in poskrbi za izvoz, trženje in distribucijo izdelka (Ruzzier, 2004, str. 52). Pri oprtnem izvozu je izvozno neizkušeno MSP uporabnik storitev (»the rider«) večjega podjetja – nosilca storitev (»the carrier«), ki že posluje na določenih tujih trgih je pripravljeno delovati v imenu podjetja, ki si želi izvažati na trge. Le-to lahko tako izkorišča svoje izvozne kapacitete, tujo distribucijo, ugled, kontakte, administracijo in možnosti učenja na izkušnjah večjega podjetja (Bučak-Gasser, 2000, str. 18).

Lahko pa podjetje uporabi tudi uvozno-izvozne hiše, to so specializirana podjetja, ustanovljena kot uvozno-izvozni oddelek za različna podjetja. Izvozno-uvozna hiša sprejema naročila in ponudbe tujih kupcev in prodajalcev, vodi posle v imenu podjetja, ki ga zastopa, prodajne in administrativne stroške lahko zaradi širokega spektra poslovanja prenese na več podjetij, zaradi velikih pošilk podjetij, ki jih zastopa, pa se lahko znižajo tudi transportni stroški. Pozna lokalne prodajne navade in zakonodajo ter omogoča dostop do zahtevnejših trgov in posreden dostop do informacij in kontaktov na tujem trgu. Podjetja lahko tako plasirajo izdelke z nižjimi stroški, kot bi to storila sama (Bučak-Gasser, 2000, str. 17).

Neposredni izvoz izbere podjetje v primeru, ko želi oblikovati dolgoročni položaj na tujem trgu. V tem primeru se podjetje že bolj aktivno vključuje v proces izvoza, za to pa mora nameniti tudi več časa in sredstev. Neposredni izvoz lahko izvajajo agenti ali distributerji. Agenti so neodvisni posamezniki ali podjetja, s katerimi podjetje sklene pogodbo, na podlagi katere delujejo za izvoznika in pridobivajo naročila. Njihovo plačilo je v obliki provizije. Distributerji v nasprotju z agenti prevzamejo lastništvo nad izdelki, s tem pa tudi tveganje v primeru neprodanih izdelkov, a tudi dobiček. Običajno izvajajo vse aktivnosti v zvezi s trženjem izdelka posameznega proizvajalca na določenem območju (Ruzzier, 2004, str. 52).

2.3.1.2. Pogodbeni načini

Pogodbeni načini so dolgoročne nekapitalske povezave med dvema podjetjema, uporabljajo se predvsem v primerih prenosa tehnologije in know-howa, velikokrat pa predstavljajo tudi priložnost za izvoz. Med pogodbene načine sodijo: licenciranje, franšizing, strateška zaveznitva in drugi pogodbeni dogovori (pogodbena proizvodnja, pogodba za upravljanje itd.) (Ruzzier, 2005, str. 38).

V primeru licenciranja podjetje (dajalec licence) tujemu podjetju (jemalcu licence) podeli pravice za uporabo znanj, znamk, patentov proti plačilu dogovorjenega zneska. Jemalec licence običajno plača večji znesek ob začetku sodelovanja, kasneje pa odstotek od prodanih proizvodov. Pogodbe se razlikujejo glede na podporo, ki jo dajalec licence nudi prejemniku licence. Ta način se uporablja predvsem v primerih, ko je proizvodnja na tujem trgu bolj smiselna kot proizvodnja doma (Ruzzier, 2005, str. 39).

Franšizing je oblika licenciranja, kjer dajalec franšize za določeno vsoto podeli tujemu podjetju – jemalcu franšize – pravno pravico za izvajanje posla pod njegovo znamko, jemalec franšize pa poskrbi za kapital, tržna poznanstva in vodenje posla. Priporočljivo je, da ima podjetje – dajalec franšize – izkušnje na domačem trgu, preden se loti tujih trgov (Ruzzier, 2005, str. 40; Hrastelj, 1990, str. 92).

Strateško zavezništvo je formalno dogovorjeno poslovno sodelovanje med dvema neodvisnima podjetjema, v katerem se podjetji dogovorita o izmenjavi, dopolnjevanju in izkoriščanju specifičnih poslovnih znanj in resursov za skupno rabo. Uporablja se predvsem na področju raziskav in razvoja, pri trženju, distribuciji. Podjetji kljub sklenjenemu zavezništvu delujeta samostojno (Ruzzier, 2004, str. 54).

Drugi pogodbeni načini predstavljajo dogovore, v katerih podjetje ponuja različne storitve na tujem trgu za določen čas proti plačilu. Mednje sodijo pogodbe na ključ, pogodbeno proizvodnjo in managerske pogodbe. Pogodbe na ključ se uporabljajo ob prenosu večjih poslov in veljajo običajno za čas zagona, do prevzema poslov s strani tujega podjetja. Podjetje je običajno podizvajalec za določen specifičen del posla. Za pogodbeno proizvodnjo gre v primeru, ko se podjetje dogovori za proizvodnjo izdelkov tujega proizvajalca, leta pa se lahko bolj posveti lastni prodaji in trženju. Pri managerskih pogodbah pa lokalno podjetje opravlja redne, dnevne posle tujega podjetja, ne ukvarja pa se s pomembnejšimi posli, kot so odločitve o kapitalskih investicijah, politiki dividend in druge strateške odločitve (Ruzzier, 2004, str. 55).

2.3.1.3. Investicijski načini

Investicijski načini vključujejo lastništvo nad proizvodno ali prodajno enoto v ciljni državi. Običajno so MSP vključena v vmesno proizvodnjo in sledijo svojemu kupcu, ki se širi na tuje trge, z namenom, da ga ne bi izgubili oz. da ga zaradi fizične bližine bolje servisirajo. Med investicijske načine vstopa na tuje trge prištevamo samostojne in skupne investicije (Ruzzier, 2005, str. 43).

Samostojne investicije lahko podjetje izvaja od začetka (t.i. »greenfield« investicije), torej gre za organsko rast, kar je zamudno, drago in tvegano, saj zahteva organizacijsko in kadrovske prilagoditve podjetja in znatna finančna sredstva (Hrastelj, 1990, str. 112), lahko pa se podjetje odloči za prevzem ali združitev s tujim podjetjem. Prvega načina se podjetja lahko lotijo v primeru, ko so sposobna sama učinkovito voditi lastno podružnico na tujem in ji zagotavljati vsa potrebna sredstva za delovanje. Podružnica je lahko v obliki proizvodne, storitvene, prodajno-trženjske ali skladiščne enote. Alternativa organski rasti je prevzem tujega podjetja, ki je lahko v primerjavi z organsko rastjo dražja in, zaradi iskanja ustreznega podjetja, pogajanj, itd., tudi počasnejša kot organska rast (Ruzzier, 2005, str. 44, 45).

Pri skupnih investicijah gre za partnerstvo, pri katerem dve ali več podjetij ustvari novo podjetje za izvajanje ekonomskih aktivnosti. Običajno se podjetja za tovrstno sodelovanje dogovorijo zaradi dopolnjujočih se konkurenčnih prednosti, ki jih posamezno podjetje prispeva v skupno investicijo. Skupne investicije lahko vključujejo proizvodnjo, prodajo in trženje, raziskave in razvoj itd. Partnerji dogovorijo status novega podjetja, vrste vložkov, delitev dobička itd. (Ruzzier, 2005, str. 46).

Iz Tabele 4 na strani 22 so razvidne prednosti in slabosti posameznega načina internacionalizacije, obseg virov, ki je potreben za vzpostavitev posameznega načina, ter obseg upravljanja, ki je potreben za normalno delovanje posameznega načina vstopa na tuje trge.

Tabela 4: Prednosti in slabosti načinov vstopa na tuje trge

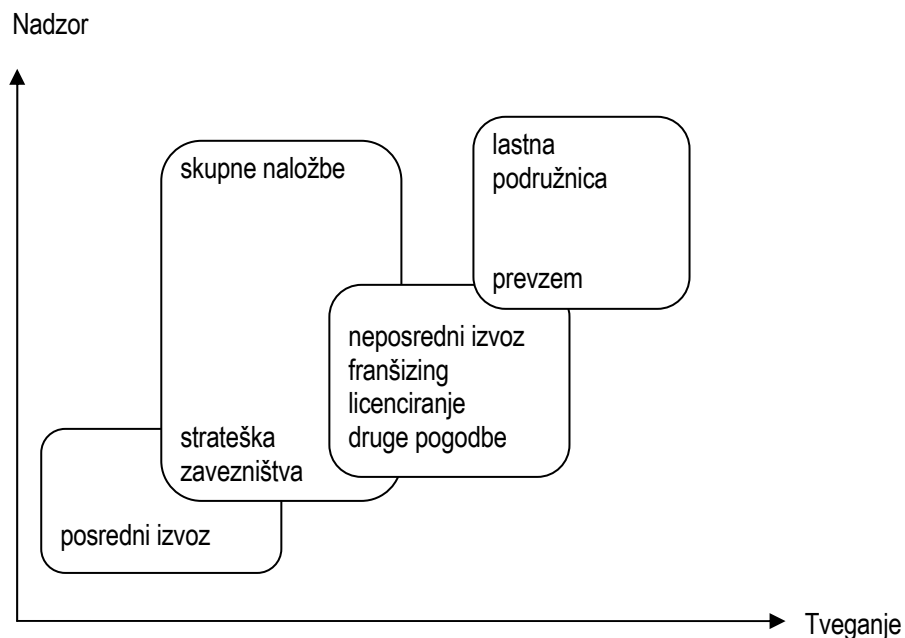
Način vstopa	Prednosti	Slabosti	Viri	Upravljanje
IZVOZNI NAČINI				
Posredni izvoz	odprodaja presežnih kapacitet in malo znanja o mednarodnih aktivnostih	za določene fizične izdelke, ni nadzora nad distribucijo in poprodajnimi storitvami	nič	nič/malo
Direktni izvoz	večji nadzor nad 4 P trženjskega spleta več povratnih informacij	kritična distribucija večji stroški distribucije, trženja in administracije	nič/malo	malo
POGODBENI NAČINI				
Druge pogodbe	kratkoročne učinkovita izraba resursov delitev dobičkov v pogodbi	pogajanja glede novih oblik sodelovanja in pogodb oteženo pridobivanje plačil	nič/malo	srednje
Franšizing	hitra rast brez večjih investicij in virov brez velikega poznavanja tujega okolja	težka izbira ustreznih franšizojemalcev težek nadzor nad specifičnim sredstvom lahko ustvarimo konkurenta otežen prenos sredstev v različna nacionalna in kulturna okolja	malo	srednje
Licenciranje	ni stroškov postavitve lastne podružnice izogib tarifam in drugim vstopnim oviram smiselno, ko se soočamo s premajhnimi, rizičnimi trgi	prejemnik licence se ne odzove spremembam trga dajalcu licence ne omogoča razvoja trga lahko ustvarimo konkurenta možnost podcenitve prodajnega potenciala	srednje	srednje
Strateška zaveznitva	korak k dolgoročnejšemu sodelovanju/povezavam pomoč pri doseganju konkurenčnih prednosti partnerji ostanejo neodvisni priložnost spoznati/testirati partnerja	zgrešen cilj povezave nerazumevanje partnerjevih ciljev/motivacij partner lahko kasneje izrabi naše slabosti skriti administrativni stroški nadzora in vzpostavitve	malo	srednje
INVESTCIJSKI NAČINI				
Samostojne cije – organska rast	dostop do vseh dobičkov popolni nadzor nad odločitvami možnost zmanjšati carinske/druge vstopne ovire	vse tveganje nad poslovanjem možne težave z lokalnimi oblastmi/pravno ureditvijo veliko znanja o lokalnem okolju umik lahko zelo drag	veliko	veliko
Samostojne investicije – prevzem	možna hitra rast takojšen vir prihodkov, kadra, pogodb s kupci/dobavitelji, blagovnih znamk vzpostavljena distribucija	dolga pogajanja možna problematična integracija prevzetega podjetja prikrivanje nevarnih informacij	veliko	veliko
Skupne investicije	koncentracija konkur. prednosti z različnih področij in delovanje na novih področjih delitev tveganja/stroškov fleksibilna oblika za doseganje strateških ciljev in inovacij možen razvoj sinergij	delež lastništva določa delitev nadzora, odločanja in dobičkov partner (mnogokrat konkurent) ima dostop do strateških info. možnost konfliktov zaradi delitve kako ob prenehanju sodelovanja?	srednje/veliko	veliko

Vir: Ruzzier, 2004, str. 58.

Podjetja se običajno na začetku širitve poslovanja na tuje trge lotijo manj zahtevnih oblik in kasneje preidejo na zahtevnejše, ki zahtevajo več sredstev, nadzora in ki s tem za podjetje pomenijo tudi večje tveganje. Na Sliki 5 na strani 23 so prikazani načini vstopa na tuje trge z vidika nadzora in tveganja. Posredni izvoz je

oblika, ki predstavlja za podjetje najmanjše tveganje, a hkrati nudi tudi najmanj možnosti za nadzor. Ravno obraten primer pa je lastna podružnica, ki predstavlja za podjetje relativno veliko tveganje, vendar pa tudi možnost večjega nadzora delovanja podružnice.

Slika 5: Tveganje in nadzor pri posameznih načinih vstopa na tuje trge



Vir: Ruzzier, 2004, str. 57.

2.3.1.4. Elektronsko trženje izdelkov in storitev

Z razvojem interneta in informacijskih tehnologij se je oblikoval še en način vstopa na tuje trge, to je prek interneta in ostalih informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Le-te omogočajo izdelavo izdelkov po meri kupca, hitrejše pridobivanje različnih informacij, nižje stroške nakupa, nižje stroške zalog; klasične posrednike so nadomestili internetni posredniki, ki zbirajo informacije na enem mestu in uporabnikom olajšajo iskanje in prihranijo čas ter stroške. Podjetja imajo t. i. spletne trgovine, na internetu objavljajo informacije o podjetju in izdelkih in dosežejo veliko več kupcev kot v fizični trgovini. S pomočjo interneta pa se podjetje lahko osredotoči oz. posveti tudi posameznemu kupcu ter njegovim željam in potrebam (Hollensen, 2004, str. 407).

Dejavniki, ki podjetja spodbujajo k uporabi elektronskega trženja, so z vidika dobaviteljev naslednji: manj zalog in administracije, globalni doseg, učinkovitejša distribucija, sposobnost razviti odnos s strankami. Kupci pa spodbude za elektronsko trženje vidijo predvsem v večji izbiri, lažjem nakupu in sledenju dobavi, v večji količini izdelkov po meri kupca, nižjih stroških nakupa, hitrejšem postopku naročilo – dostava – plačilo, na medorganizacijskem trgu pa imajo kupci večje možnosti za zamenjavo dobaviteljev. Seveda pa obstajajo tudi ovire oz. zadržki pri uporabi elektronskega trženja. Najpogostejši so: jezikovne, kulturne, zakonodajne, logistične ovire, omejen dostop do interneta, neprijazna spletna tehnologija, vprašanja varnosti, za nekatere izdelke (npr. visoko modo) ali kompleksnejše izdelke elektronsko trženje ni primerno itd. (Hollensen, 2004, str. 408). Tehnologija se z vsakim dnem bolj razvija in podjetnik je tisti, ki se mora odločiti,

ali bo to sprejel in izkoristil v svoj prid, ali pa ocenil, da tovrstno trženje zaradi različnih razlogov ni primerno za njegovo podjetje, izdelke in/ali storitve.

Po Rootu obstajajo tri pravila, po katerih podjetja izbirajo načine vstopa na tuje trge (Hollensen, 2004, str. 277):

- pravilo naivnosti, ki pravi, da podjetnik izbere enak način širitve na tuji trg za vse tuje trge in tako zanika heterogenost posameznih tujih trgov;
- pravilo pragmatičnosti, ki pravi, da podjetnik vsakokrat uporabi izvedljivi način vstopa za vsak posamezni tuji trg; podjetnik šele v primeru, ko se izkaže, da začetni način ni primeren, išče drug primeren način; v tem primeru podjetnik ne razišče vseh možnih načinov vstopa, in izvedljiv način vstopa ni vedno tudi primeren način;
- pravilo strategije, po katerem podjetnik primerja in oceni vse možne načine vstopa in se nato odloči za tisti način, ki najbolj ustreza razpoložljivosti virov podjetja, tveganju, ki ga je podjetje pripravljeno prevzeti, in neprofitnim ciljem podjetja.

Podjetnik ima torej na voljo kar nekaj načinov vstopa na tuje trge. Odločitev o najprimernejšem načinu internacionalizacije poslovanja podjetja pa je kompleksna odločitev, saj nanjo vpliva vrsta dejavnikov, ki so si včasih med seboj nasprotujoči in odločitev še otežujejo. Načeloma naj bi podjetnik izbral tisti način vstopa na tuj trg, za katerega predvideva, da bo prinesel največji delež dobička. Žal pa je v praksi to težka naloga, saj so kriteriji velikokrat kvalitativni in jih je zato težko pretvoriti v kvantitativne mere, poleg tega pa je za oceno kriterijev treba pridobiti vrsto informacij. Na podjetnika pri odločitvi o načinu internacionalizacije vpliva skupina dejavnikov, ki jih delimo na (Hollensen, 2004, str. 279): (1) notranje dejavnike; (2) zunanje dejavnike; (3) karakteristike želenega načina vstopa na tuji trg in (4) transakcijsko specifične dejavnike.

Med notranje dejavnike uvrščamo velikost podjetja, mednarodne izkušnje in izdelek. MSP so običajno omejena z viri, ki jim ne dopuščajo, da bi se že na začetku širitve poslovanja na tuje trge lotili višjih oz. kompleksnejših oblik internacionalizacije, zato običajno začnejo z izvoznimi načini. Že pridobljene mednarodne izkušnje zmanjšajo stroške in negotovost nastopa na tujem trgu in povečajo verjetnost, da se bo podjetje podalo na tuji trg. Fizične karakteristike in narava izdelka določajo izbiro distribucijskega kanala, saj je potrebno upoštevati transportne stroške in stroške poprodajnih storitev (Hollensen, 2004, str. 280).

Zunanje dejavnike določajo sociološko-kulturna razdalja, stopnja tveganja poslovanja, velikost in rast trga, neposredne in posredne trgovinske ovire, intenzivnost konkurence in število razpoložljivih posrednikov. Bolj ko bo podjetnik zaznal različnosti med poslovno prakso, jezikom, kulturo in izobraževalnim sistemom tujega in domačega trga, večja je verjetnost, da se bo odločil za način vstopa, ki bo zahteval relativno malo virov in visoko fleksibilnost. Stopnja tveganja poslovanja na tujem trgu se nanaša na ekonomski položaj trga, valuto, gospodarski in politični položaj itd. Če je ocena tveganja poslovanja visoka, se bo podjetnik odločil za način vstopa, ki bo zahteval malo virov, npr. za izvozni način. Če so na tujem trgu tarife ali kvote na uvoz tujega blaga oz. če preferirajo domače pred tujim blagom, če so standardi izdelkov drugačni kot na domačem trgu in zato zahtevajo znatno prilagoditev oz. spremembo izdelkov itd., se bo podjetnik verjetneje odločil za višje oblike internacionalizacije, npr. za pogodbene ali investicijske načine. Bolj ko je konkurenca na tujem trgu močna, bolj bodo podjetja izbrala manj zahtevne oblike vstopa, ki ne zahtevajo veliko virov (Hollensen, 2004, str. 281).

Glede na karakteristike posameznega načina vstopa na tuji trg podjetnik oceni, koliko je pripravljen tvegati, kakšen nadzor nad poslovanjem v tujini želi in kako fleksibilen naj bo način vstopa na tuji trg. Glede na omenjene dejavnike se odloči za najprimernejši način vstopa (Hollensen, 2004, str. 283).

Pri transakcijsko-specifičnih dejavnikih pa podjetnik upošteva stroške iskanja primerne partnerja, pogajanj, sklepanja pogodb, spremljanja izpolnjevanja določil pogodb, sankcioniranja neizpolnjevanja določil itd. Če oceni, da so ti stroški v primeru izvoznih načinov vstopa na tuj trg višji kot npr. pri investicijskih načinih, se bo odločil za slednje (Hollensen, 2004, str. 57).

2.3.2. Izbor trgov

Prava izbira tujega trga oz. tujih trgov je za podjetje pomembna iz več razlogov (Hollensen, 2004, str. 218): (1) je kazalec uspeha ali neuspeha, še posebej v zgodnjih fazah internacionalizacije; (2) odločitev vpliva na naravo trženjskega spleta, ki ga bo podjetje uporabilo na tujem trgu; (3) geografska lokacija vpliva na sposobnost koordiniranja mednarodnih aktivnosti. Običajno podjetja izberejo trge, ki jih najlažje razumejo, na katerih vidijo priložnosti za rast in jih zaznavajo kot najmanj tvegane. Ciljni trgi se lahko zelo razlikujejo od domačih in na splošno so bolj oddaljeni trgi tudi bolj različni od bližnjih, čeprav ni vedno tako (Ruzzier, 2005, str. 51).

Način izbire tujega trga pri MSP se razlikuje od velikih podjetij. Johanson in Vahlne ugotavljata, da se MSP pri izbiri opirajo na naslednje dejavnike oz. kriterije (Hollensen, 2004, str. 219): (1) fizična razdalja (razlika v jeziku, kulturi, političnem sistemu, izobrazbeni ravni, industrijskemu razvoju); (2) kulturna razdalja (je del fizične distance) in (3) geografska/fizična razdalja.

Uppsala model predvideva, da se podjetnik pri izbiri trgov odloča na podlagi dveh determinant – podjetja in okolja. Z vidika podjetja upošteva stopnjo in cilje internacionalizacije in mednarodne izkušnje, razpoložljive vire, specifično panogo, v kateri podjetje deluje, in obstoječe mreže mednarodnih povezav. Okolje pa ga zanima z vidika mednarodne strukture panoge, stopnje internacionalizacije trga, tržnega potenciala, konkurence, geografske razdalje na tujem trgu in tržne podobnosti z domačim trgom. Na podlagi teh determinant izvede segmentacijo oz. izbirni postopek mednarodnih trgov. V prvem koraku si postavi kriterije merljivosti, ki so lahko: merljivost velikosti in kupne moči trga; dostopnost do trga; dobičkonosnost trga in operativnost trga oz. možnost hitrega izvajanja učinkovitega programa trženja izdelkov (Hollensen, 2004, str. 220).

Podjetnik nato v drugem koraku določi karakteristike trga, ki jih bo meril in na podlagi katerih bo izvedel segmentacijo. Možni dejavniki so naštet v Sliki 6 na strani 26, lahko pa podjetje glede na specifično, konkretno situacijo posamezne dejavnike odzame ali doda. V oklepajih so navedeni nekateri konkretni primeri posameznih dejavnikov.

Slika 6: Dejavniki segmentacije mednarodnih trgov



Vir: Hollensen, 2004, str. 222.

V tretjem koraku podjetnik izvede t. i. pregled oz. »screening« trgov, in sicer najprej opravi preliminarni pregled, v katerem oceni makroekonomske indikatorje, npr. bruto domači proizvod, inflacijo, politično, ekonomsko stabilnost, možnosti komunikacije, birokracijo, stroške dela, izdatke države, omejitve pri uvozu izdelkov itd. V drugem, podrobnejšem pregledu pa oceni konkurenčne prednosti podjetja na različnih trgih. Ko opravi oba pregleda, podjetnik že izloči države, kjer se je pokazal največji potencial za prodajo njihovih izdelkov. Četrti in hkrati zadnji korak, ki sledi, je namenjen segmentaciji posameznih tržnih segmentov znotraj izbranih držav. Pri tem podjetnik vključi tudi posamezne izdelke, ki jih proizvaja, in uporabi spremenljivke, kot so: demografski/ekonomski faktorji, življenjski stil, nakupno obnašanje, potrošniški motivi itd. Tako pridobi dokončno sliko trgov in izdelkov, zanimivih za te trge (Hollensen, 2004, str. 230).

Preden torej podjetnik ugotovi, kateri trgi so tisti res pravi, ga čaka kar nekaj dela. In da bi tako izčrpno analizo kar najlažje opravil, mora razpolagati s pravimi, točnimi informacijami. Veliko jih je dostopnih na internetu, pomaga pa si lahko tudi z različnimi institucijami, ki nudijo storitve podjetjem pri internacionalizaciji njihovega poslovanja. Včasih podjetnik vseh informacij ne more pridobiti, zato se velikokrat zanaša na svoj občutek. Intuicija oz. občutek podjetnika je pomemben, še posebej, če ima podjetnik že izkušnje s trgi, ki jih preučuje. Hkrati pa velja, da je dobro, če se le da, občutek tudi preveriti.

2.3.3. Izbor izdelkov/storitev

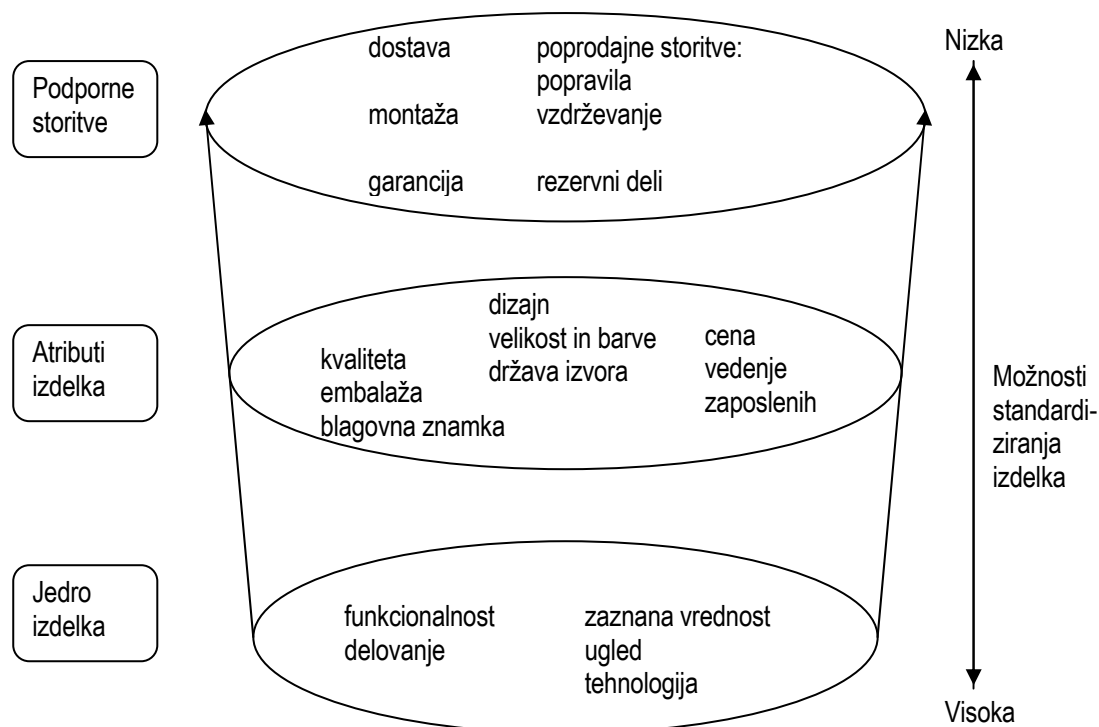
Kaj bo podjetje prodajalo na tujem trgu, je še ena od pomembnih dimenzij internacionalizacije. Niso namreč nujno vsi izdelki, ki jih podjetje proizvaja, primerni za tuji trg. Nekatere izdelke lahko morda izvaža v enaki obliki, kot jih proizvaja, morda je treba nekatere izdelke zaradi različnih standardov in načina uporabe prilagoditi, in podjetje lahko ugotovi, da ga to preveč stane. Ali pa ugotovi, da lahko proizvede nov izdelek, ki

bo zanimiv za posamezen tuji trg, in se mu to še vedno splača. In ravno zato je pomembno, da tudi to vprašanje natančno preuči.

Podjetje lahko na tujem trgu prodaja izdelke, storitve, svoj know-how oz. znanje ali kombinacijo vsega, kar imenujemo sistem. Prodaja slednjih treh se vedno bolj povečuje. Seveda pa obstajajo razlike pri trženju izdelkov, storitev, znanja in sistemov. Trženje je odvisno tako od značilnosti izdelkov oz. storitev kot od tega, kdo je naš končni kupec. Ali je to potrošnik v trgovini ali podjetje kot medorganizacijski kupec? Od vsega tega je odvisno, kako bomo oblikovali trženjski splet in tržili naše izdelke, storitve itd. Ostaja pa dejstvo, da postajajo potrošniki vedno bolj zahtevni. Ne kupujejo le izdelka ali storitve, pač pa celoten paket, ki poleg samega izdelka zajema tudi blagovno znamko, obliko, ugled, poprodajne storitve itd. Medorganizacijski kupci velikokrat bolj kot sam izdelek potrebujejo celotno rešitev, ki jim pomaga odpraviti težavo, nudi montažo izdelka, usposabljanje za uporabo, zagotavlja servis in podobno. Izdelek tako nikoli ni samo izdelek, poleg funkcionalnih lastnosti in delovanja zajema še druge storitve, kot je razvidno iz Slike 7.

Podjetje bo pri trženju izdelka moralo upoštevati vse 4 P trženjskega spleta, torej definirati izdelek, njegovo ceno, način distribucije in promocijo. Tako kot sam izdelek/storitev/sistem bo moralo prilagoditi tudi načine promocije glede na značilnosti posameznega trga in potrošnikov, katerim je izdelek namenjen. Odločiti se bo moralo, ali bo vlagalo v razvoj blagovne znamke in jo morda prilagodilo posameznemu trgu. Tudi zato je izrednega pomena poznavanje potrošnikov, njihove kulture, običajev in jezika.

Slika 7: Trije nivoji izdelka



Vir: Hollensen, 2004, str. 450.

2.3.4. Odločitev o začetku internacionalizacije

Že nekajkrat smo omenili, da postopni model internacionalizacije še vedno velja za veliko MSP, hkrati pa velja tudi to, da se vedno več MSP odloča, da se kmalu po ustanovitvi lotijo vstopa na več tujih trgov hkrati. Takih podjetij je vedno več, o razlogih za naraščajoč pojav globalno rojenih podjetij sem pisala že v poglavju 2.1.5.

Dimenzija internacionalizacije, ki se nanaša na časovno komponento, torej kdaj bo podjetje začelo z internacionalizacijo poslovanja, je enako pomembna kot prej omenjene dimenzije. Odločitev o začetku internacionalizacije sprejme podjetnik v skladu s pripravljenostjo podjetja na ta izziv. V prvi vrsti mora biti organizacijsko pripravljeno. Z dodatnimi mednarodnimi aktivnostmi se bo povečal obseg dela, kar pomeni, da mora imeti podjetje zadostna finančna sredstva, dovolj usposobljenih kadrov z mednarodnimi izkušnjami in znanjem, dovolj informacij in možnosti izobraževanja. Morda je potrebno vzpostaviti izvozni oddelek, ki bo opravljal aktivnosti internacionalizacije in sodeloval s partnerji v tujini. Ko so vsi omenjeni vidiki urejeni, se internacionalizacija poslovanja lahko začne. Kadar govorimo o internacionalizaciji, je skoraj samoumevno, da se podjetja širijo na tuje trge. Lahko pa se zgodi, da je podjetje pri internacionalizaciji naredilo napako, lahko se izkaže, da posamezen tuji trg morda ni tako perspektiven, kot je kazalo. V tem primeru je pomembno, da zna podjetnik oceniti tudi, kdaj se mora s tujega trga umakniti, torej kdaj se mora podjetje deinternationalizirati.

3. INTERNACIONALIZACIJA SLOVENSКИH MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ

V prejšnjem poglavju smo pisali o teoriji, ki nam pomaga razumeti, kako podjetniki v procesu internacionalizacije razmišljajo, kako se širitve na tuje trge lotevajo, kaj jih pri tem vodi in ovira. V tretjem poglavju pa si bomo pogledali, kakšna je slika izhodne internacionalizacije slovenskih MSP na konkretnih številkah in dejstvih. Za primerjavo si bomo pri nekaterih kazalcih internacionaliziranosti poslovanja ogledali tudi podatke o evropskih MSP.

Majhne države so praviloma bolj internacionalizirane. Razlog za to je, da je majhnost trga slej ko prej ovira za podjetja, ki na tem trgu delujejo. Če je konkurenca močna, postane majhen trg zasičen prej kot velik trg in podjetja so prisiljena svoje poslovanje širiti izven meja svoje države. Tudi v tem poglavju se bomo osredotočili na MSP z vidika izvoza, izhodnih neposrednih investicij, motivov in ovir pri izhodni internacionalizaciji. A ustavimo se najprej pri tem, kaj slovenska MSP pomenijo za slovensko gospodarstvo z vidika različnih kazalcev.

3.1. Vloga malih in srednje velikih podjetij v slovenskem gospodarstvu

Od leta 2002 se je delež MSP povečal za dobrih pet odstotnih točk, pričakovati je, da se bo povečeval tudi v prihodnje. Hkrati so mikro, mala in srednje velika podjetja ustvarila že 45,3 % vseh čistih prihodkov od prodaje v tujini glede na vse takšne prihodke slovenskih podjetij. Po drugih strani velike družbe beležijo padec deleža prihodkov, ustvarjenih na tujih trgih. Po mnenju Zagorška se MSP, ki so se v devetdesetih letih minulega stoletja osredotočala zgolj na domači trg, začela usmerjati na tuje trge, saj so doma dosegla vse, kar so lahko, in lahko rastejo le na tujih trgih. Pri velikih podjetjih pa gre le za statistični padec, saj se velike družbe

internacionalizirajo drugače, predvsem z ustanavljanjem podružnic, kjer pa ni vključen izvoz. Prašnikar pa meni, da je pomemben razlog za naraščanje deleža MSP v čistih izvoznih prihodkih vstop Slovenije v EU, s čimer so se transakcijski stroški za MSP precej zmanjšali (Hren, 2007).

Kot je razvidno iz Tabele 5 na strani 30, se je podjetniška aktivnost v Sloveniji okrepila tudi v letu 2006. Število podjetij (gospodarskih družb, samostojnih podjetnikov in zadrug) se je v letu 2006 povečalo za 3,8 % v primerjavi z letom 2005. Z vidika poslovnih prihodkov, dodane vrednosti in zaposlovanja se še naprej krepi pomen mikro, malih in srednje velikih podjetij. Število zaposlenih v slovenskih podjetjih se je lani povečalo za 1,6 %. Rast števila zaposlenih je bila opazna v vseh velikostnih razredih podjetij, z izjemo velikih podjetij, kjer je njihovo število upadlo za 1,3 %. V strukturi zaposlenih se je pomen mikro, malih in srednje velikih podjetij še dodatno okrepil, saj so v letu 2006 zaposlovala že 66 % vseh zaposlenih v podjetjih.

Pomen MSP se je okrepil tudi v strukturi poslovnih prihodkov in dodane vrednosti. Lani so podjetja ustvarila skoraj 79,6 mrd EUR poslovnih prihodkov in več kot 16,6 mrd EUR dodane vrednosti. Rast poslovnih prihodkov v MSP je v povprečju za 6,4 odstotne točke presegla njihovo rast v velikih podjetjih, v primeru dodane vrednosti pa je razlika v korist MSP znašala 4,4 odstotne točke. Tudi produktivnost dela, merjena kot dodana vrednost na zaposlenega, se je v letu 2006 v primerjavi z letom poprej v povprečju okrepila. Pri tem je bila v MSP za 7,2 %, pri velikih podjetjih pa za 7,6 % višja.

V letu 2006 je bila izvozna usmerjenost gospodarstva 28,6-odstotna¹, kar pomeni, da so slovenska podjetja od skupnih 68,8 mrd EUR čistih prihodkov od prodaje 19,7 mrd EUR ustvarila na tujih trgih. Pri izvozni usmerjenosti izstopajo velika podjetja, saj v to skupino sodijo največji slovenski izvozniki. Deleži se po posameznih velikostnih razredih znotraj MSP gibljejo od 15,3 % v mikro podjetjih in 18,7 % v malih do 26,1 % v srednje velikih podjetjih. Da imajo MSP pomembno vlogo pri ustvarjanju izvoza, kaže tudi izračun deleža čistih prihodkov od prodaje na tujih trgih te skupine v tovrstnih prihodkih vseh slovenskih podjetij: v letu 2006 je ta delež znašal 45,3 %, pri čemer sta deleža mikro in malih podjetij presegla 11 %, delež srednje velikih podjetij pa je bil 21,8-odstoten (Podjetja v letu 2006, 2007, str. 22).

¹ Izvozna usmerjenost je merjena kot delež čistih prihodkov od prodaje na tujem trgu v celotnih čistih prihodkih od prodaje. Izračun za leto 2006 vključuje tudi prihodke malih samostojnih podjetnikov, ki jim v preteklih letih v podatkih iz izkaza poslovnega izida ni bilo treba prikazati prihodkov od prodaje na tujih trgih. Zato izračun, ki bi vseboval podatke tako gospodarskih družb in zadrug kot tudi samostojnih podjetnikov, prej ni bil mogoč (Ekonomsko ogledalo, št. 8–9/2007, str. 23).

Tabela 5: Prikaz izbranih podatkov za podjetja v Sloveniji za leti 2005 in 2006

Velikostni razredi po številu zaposlenih		Mikro (do 9)	Majhna (10–49)	Srednja (50–249)	MSP skupaj	Velika (250 in več)	Skupaj
Število podjetij	2006	98.532	5.309	1.234	105.075	266	105.341
	2005	94.894	5.113	1.186	101.193	284	101.477
Delež števila podjetij med vsemi podjetji, v %	2006	93,5	5,0	1,2	99,7	0,3	100,0
	2005	93,5	5,0	1,2	99,7	0,3	100,0
Število zaposlenih ^{a)}	2006	153.123	104.630	129.022	386.775	199.446	586.222
	2005	149.763	101.102	124.179	375.045	202.222	577.267
Delež zaposlenih med vsemi podjetji, v %	2006	26,1	17,8	22,0	66,0	34,0	100,00
	2005	25,9	17,5	21,5	65,0	35,0	100,0
Povprečno število zaposlenih na podjetje	2006	1,6	19,7	104,6	3,7	749,8	5,6
	2005	1,6	19,8	104,7	3,7	712,0	5,7
Povprečni poslovni prihodki na podjetje, v 1.000 EUR	2006	150	2.521	13.687	428	96.140	670
	2005	136	2.314	12.272	389	83.330	621
Delež čistih prihodkov od prodaje na trgu EU, v %	2006	9,6	11,3	17,5	13,1	29,7	19,1
	2005	-	-	-	-	-	-
Delež čistih prihod. od prodaje na tujih trgih, (skupaj) v %	2006	15,3	18,7	26,1	20,4	43,2	28,6
	2005	-	-	-	-	-	-
Povprečna dodana vrednost na zaposlenega, v EUR	2006	21.127	28.937	28.300	25.633	33.538	28.322
	2005	19.773	26.941	26.425	23.908	31.170	26.452
Povprečni delež stroškov dela v dodani vrednosti, v % ^{b)}	2006	53,9	63,4	64,9	60,9	59,3	60,2
	2005	54,2	64,5	66,1	61,7	61,2	61,5

Opombe:

a) Da bi prišli do števila zaposlenih, ki je bližje dejanskemu stanju, je bili podatkom iz izkaza poslovnega izida malih podjetnikov prištetu povprečno število samostojnih podjetnikov posameznikov po podatkih SURS (2005: 43.501, 2006: 44.767). Pri porazdelitvi njihovega števila med velikostne razrede podjetij je bila upoštevana velikostna struktura malih podjetnikov glede na število zaposlenih po podatkih AJPEs. Po kriteriju števila zaposlenih 98 % malih podjetnikov sodi v skupino mikro podjetij, preostanek pa v skupino malih ali srednje velikih podjetij. Upoštevajoč to strukturo, je bilo število zaposlenih glede na podatke AJPEs najbolj izrazito povečano v skupini mikro podjetij, in sicer za 42.813 in 44.966 (Podjetja v letu 2006, 2007, str. 22).

b) Ker se podjetnikov dohodek ne šteje med stroške dela zaposlenih, so stroški dela v skupini malih podjetnikov in posledično tudi v velikostnem razredu mikro, malih in srednje velikih podjetij podcenjeni (Podjetja v letu 2006, 2007, str. 22).

Vir: Podjetja v letu 2006, 2007, str. 22.

3.2. Izvoz

V nadaljevanju si bomo podrobneje pogledali, koliko izvoznikov je bilo v Sloveniji v letih 2006 in 2005 in kakšni so bili njihovih čisti prihodki od prodaje na tujem trgu. V Tabeli 6 na strani 31 obravnavamo število gospodarskih družb, izvoznikov, v Tabeli 7 na strani 32 pa število zadrug², ki prav tako izvažajo. Razlog za

² Zadruga je organizacija vnaprej nedoločenega števila članov, ki ima namen pospeševati gospodarske koristi svojih članov ter temelji na prostovoljnem pristopu, svobodnem izstopu, enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov. Zadruga lahko ustanovi podjetje, drugo zadrugo ali drugo pravno osebo oziroma postane članica druge pravne osebe, če se s tem uresničuje namen, zaradi katerega je bila ustanovljena. Zadruga lahko opravlja eno ali več dejavnosti, če za vsako od njih izpolnjuje predpisane pogoje in če se s tem uresničuje namen, zaradi katerega je bila ustanovljena.

obravnavo zadrug je v tem, da prav tako prispevajo k ustvarjanju izvoza, čeprav jih je v primerjavi z gospodarskimi družbami občutno manj in so statusno drugače urejene.

Tabela 6: Število izvoznikov (gospodarskih družb) po velikostnih razredih in čisti prihodki od prodaje na tujih trgih v letih 2006 in 2005

Velikost gospodarskih družb	Število izvoznikov	Delež v %	Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu (v 000 SIT)	Delež v %
2006				
1 - mikro	8.935	79,6	404.890.130	8,8
2 - majhne	1.200	10,7	354.131.175	7,7
3 - srednje	547	4,9	696.539.394	15,1
4 - velike	538	4,8	3.156.519.253	68,4
Skupaj	11.220	100,0	4.612.079.952	100,0
2005				
1 - majhne	9.213	89,4	580.730.121	14,5
2 - srednje	559	5,4	601.350.956	15,0
3 - velike	539	5,2	2.828.564.106	70,5
Skupaj	10.311	100,0	4.010.645.183	100,0

Vir: Letna poročila gospodarskih družb za leto 2006 in za leto 2005.

Celotno število izvoznikov (gospodarskih družb) se je v letu 2006 v primerjavi z letom 2005 povečalo za 8,8 %. V letu 2005 so majhne³ gospodarske družbe imele manj kot 50 zaposlenih, v letu 2006 pa se je ta kategorija razdelila na mikro podjetja, ki zaposlujejo od manj kot 10 ljudi, in majhna podjetja z 10–49 zaposlenimi. Če v letu 2006 za namene primerjave seštejemo mikro in majhne gospodarske družbe, je le teh 10.135, kar pomeni 10-odstotno povečanje v primerjavi z majhnimi gospodarskimi družbami v letu poprej. V razredu velikih in srednje velikih gospodarskih družb opazimo v letu 2006 minimalno zmanjšanje števila v primerjavi z letom 2005. Malenkostno se je spremenil tudi delež gospodarskih družb po velikostni strukturi v celotnem številu gospodarskih družb, in sicer se je v letu 2006 povečal delež mikro in majhnih podjetij za 0,9 %, delež srednje velikih in velikih podjetij pa se je v primerjavi z letom poprej malenkostno zmanjšal. Če pogledamo še celotne čiste prihodke od prodaje v tujini, ugotovimo, da so se v letu 2006 povečali za 14,9 %. V razredu mikro in majhnih podjetij so se prihodki v letu 2006 povečali najbolj, in sicer za 30,7 %, v razredu srednje velikih podjetij za 15,8 %, velika podjetja pa so prihodke od prodaje na tujih trgih povečala za 11,6 % v primerjavi z letom poprej. V strukturi čistih prihodkov od prodaje na tujih trgih po velikostnih razredih gospodarskih družb pa ugotovimo, da se je delež čistih prihodkov od prodaje na tujih trgih v letu 2006 povečal v razredu mikro in majhnih gospodarskih družb za 2 %, v razredu srednje velikih gospodarskih družb za 0,1 %, medtem ko se je v razredu velikih gospodarskih družb delež zmanjšal za 2,1 % v primerjavi z letom 2005. Iz navedenega lahko ugotovimo, da se mikro in majhna podjetja krepijo tako po številu kot po čistih prihodkih, ki jih ustvarjajo na tujih trgih. Po čistih prihodkih, ki jih ustvarjajo na tujih trgih, se krepijo tudi srednje velika in

³ Definicija mikro, majhnih in srednje velikih podjetij je dostopna v The New SME Definition, 2003, str. 14.

velika podjetja, čeravno delež slednjih v celotnih čistih prihodkih nekoliko pada na račun povečanja deleža prihodkov mikro, majhnih in srednje velikih podjetij.

Tabela 7: Število izvoznikov (zadrug) po velikostnih razredih in čisti prihodki od prodaje na tujih trgih v letih 2006 in 2005

Velikost zadrug	Število izvoznikov	Delež v %	Čisti prihodki od prodaje na tujem trgu (v 000 SIT)	Delež v %
2006				
1 - mikro	40	50,0	1.765.744	12,5
2 - majhne	17	21,2	6.097.314	43,1
3 - srednje	18	22,5	3.384.210	23,9
4 - velike	5	6,3	2.890.594	20,5
Skupaj	80	100,0	14.137.862	100,0
2005				
1 - majhne	55	74,3	3.964.466	43,1
2 - srednje	15	20,3	3.849.972	41,9
3 - velike	4	5,4	1.382.135	15,0
Skupaj	74	100,0	9.196.573	100,0

Vir: Letna poročila zadrug za leto 2006 in za leto 2005.

Če pogledamo še spremembe pri zadrugah, ki so izvažale, opazimo, da se je celotno število izvoznikov v letu 2006 v primerjavi z letom 2005 povečalo za 8,1 %. Če v letu 2006 za namene primerjave seštejemo mikro in majhne zadrug, je le teh 57, kar pomeni 3,6-odstotno povečanje v primerjavi z majhnimi zadrugami v letu poprej, v razredu velikih in srednje velikih zadrug pa se je njihovo število povečalo za 25 % in 20 %. Spremenila se je tudi velikostna struktura v celotnem številu zadrug, in sicer se je v letu 2006 za 2,2 % oz 0,9 % povečal delež srednjih in velikih zadrug, delež mikro in majhnih zadrug v letu 2006 v primerjavi z deležem majhnih zadrug v letu 2005 pa se je zmanjšal za 3,1 %. Če pogledamo še celotne čiste prihodke od prodaje v tujini, ugotovimo, da so se v letu 2006 povečali za 53,7 %. V razredu mikro in majhnih zadrug so se prihodki v letu 2006, kljub zmanjšanju števila teh zadrug v primerjavi z letom 2005, povečali za 98,3 %, v razredu srednje velikih zadrug so se čisti prihodki od prodaje na tujih trgih, kljub povečanju njihovega števila v letu 2006, zmanjšali za 12,1 %, pri velikih zadrugah pa so se prihodki povečali najbolj, in sicer za 109,1 % v primerjavi z letom 2005. Struktura čistih prihodkov od prodaje na tujih trgih po velikostnih razredih gospodarskih družb pokaže, da se je delež čistih prihodkov od prodaje na tujih trgih v letu 2006 povečal v razredu mikro in majhnih ter velikih zadrug, in sicer za 12,5 % oz. za 5,5 %, medtem ko se je v razredu srednje velikih zadrug delež zmanjšal za 18 % v primerjavi z letom 2005.

Iz podatkov v Tabeli 8 na strani 33 lahko sklepamo, da so zunanjetrgovinska gibanja so v zadnjih letih zelo pozitivna, saj dosega izvoz že 10 let, z izjemo leta 1999, relativno visoke pozitivne rasti. Medtem ko se je v obdobju 2001–2003 izvoz gibal okrog 11 mrd EUR, pa se je v letu 2006 povzpел na skoraj 17 mrd EUR, s čimer se je Slovenija uvrstila na 66. mesto med vsemi svetovnimi izvozniki. V okviru Evropske unije smo dosegli 1,7-odstotni izvozni delež. Po izvozu na prebivalca smo bili v že razširjeni Evropski uniji z 10.925 USD

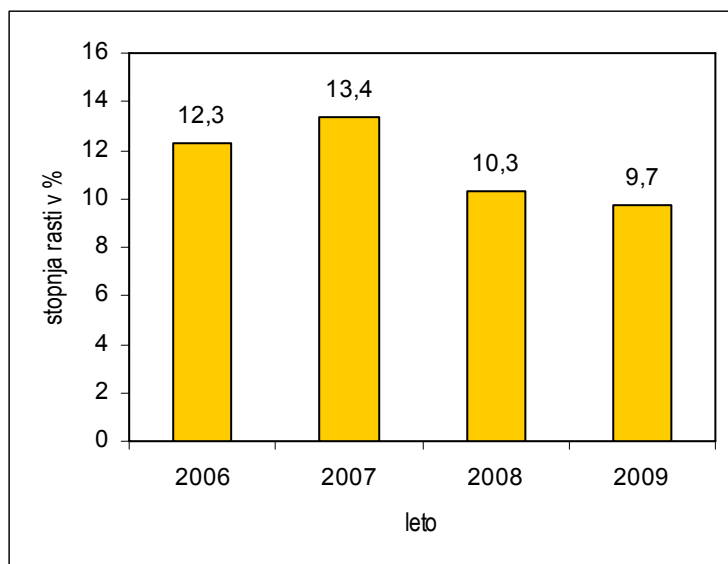
na prebivalca 12. najuspešnejši izvozniki. Celotna EU je lani dosegla v povprečju 2.739 USD izvoza na prebivalca, kar je Slovenija preseгла za štirikrat, s čimer se uvrščamo ob bok Islandiji, prekašamo pa britanski, francoski, italijanski, portugalski, grški izvoz in izvoz vseh novih članic EU. Kljub temu pa so države kot npr. Irska (29.950 USD), Norveška (28.250 USD), Belgija (32.240 USD) in Nizozemska (25.079 USD) še veliko pred nami (Bertoncelj Popit, 2007a, str. 18).

Tabela 8: Izvoz blaga v obdobju 1997–2006

Leto	Obseg izvoza (v 000 EUR)
1997	7.405.476
1998	8.052.761
1999	8.030.790
2000	9.491.569
2001	10.346.779
2002	10.962.013
2003	11.284.960
2004	12.783.088
2005	14.397.054
2006	16.757.167

Vir: Močnik, 2006.

Slika 8: Stopnje rasti slovenskega izvoza v obdobju 2006–2009



Vir: Jesenska napoved gospodarskih gibanj, 2007, str. 5.

Slovenija od vstopa v EU do vključno leta 2007 beleži povprečno 12,4-odstotno letno rast izvoza, vendar se bo le-ta po oceni UMAR-ja v letu 2008 umirila. Za leto 2007 ocenjujejo 13,4-odstotno rast, v letu 2008 naj bi rast padla na 10,8 %, v letu 2009 pa na 9,7 %.

In kam slovenska podjetja največ izvažajo? Kot je razvidno iz Tabele 9, je Slovenija tradicionalno odvisna od trgov EU, in leto 2006 ni bilo izjema. Skoraj 70 % izvoza je bilo namreč namenjenega v EU, od tega slovenska podjetja v Nemčijo, Italijo, Avstrijo in Francijo izvozijo 48 % svojih izdelkov. Izvoz v države EU je ves čas naraščal hitreje od izvoza v ostale države, kar je bila posledica postopnega okrevanja evropskega gospodarstva, pozitivnih učinkov vstopa Slovenije v EU in izboljšanja izvozne konkurenčnosti (Tifengraber, 2007, str. 1). Od držav nečlanic EU so pomembne slovenske zunanjetrgovinske partnerice Ruska federacija, države bivše Jugoslavije in ZDA.

Tabela 9: Geografska usmerjenost blagovnega izvoza v obdobju 2004–2006

	2004 (v mio EUR)	Delež 2004	2005 (v mio EUR)	Delež 2005	2006 (v mio EUR)	Delež 2006
Nemčija	2760	21,6	2863	19,9	3299	19,7
Italija	1664	13,0	1818	12,6	2163	12,9
Hrvaška	1167	9,1	1304	9,1	1464	8,7
Avstrija	955	7,5	1160	8,1	1449	8,6
Francija	822	6,4	1185	8,2	1138	6,8
Srbija in Črna gora	455	3,6	523	3,6	661	3,9
Ruska federacija	420	3,3	467	3,2	597	3,6
Poljska	344	2,7	364	2,5	490	2,9
BiH	491	3,8	515	3,6	485	2,9
Velika Britanija	289	2,3	358	2,5	470	2,8
Češka	245	1,9	320	2,2	391	2,3
Madžarska	249	1,9	283	2,0	385	2,3
ZDA	400	3,1	294	2,0	381	2,3
Španija	195	1,5	258	1,8	323	1,9
Slovaška	174	1,4	213	1,5	273	1,6
Nizozemska	190	1,5	207	1,4	236	1,4
Romunija	115	0,9	146	1,0	206	1,2
Belgija	141	1,1	159	1,1	183	1,1
Danska	127	1,0	146	1,0	177	1,1
Švedska	124	1,0	155	1,1	169	1,0

Vir: Tifengraber, 2007, str. 1; Lastni izračuni.

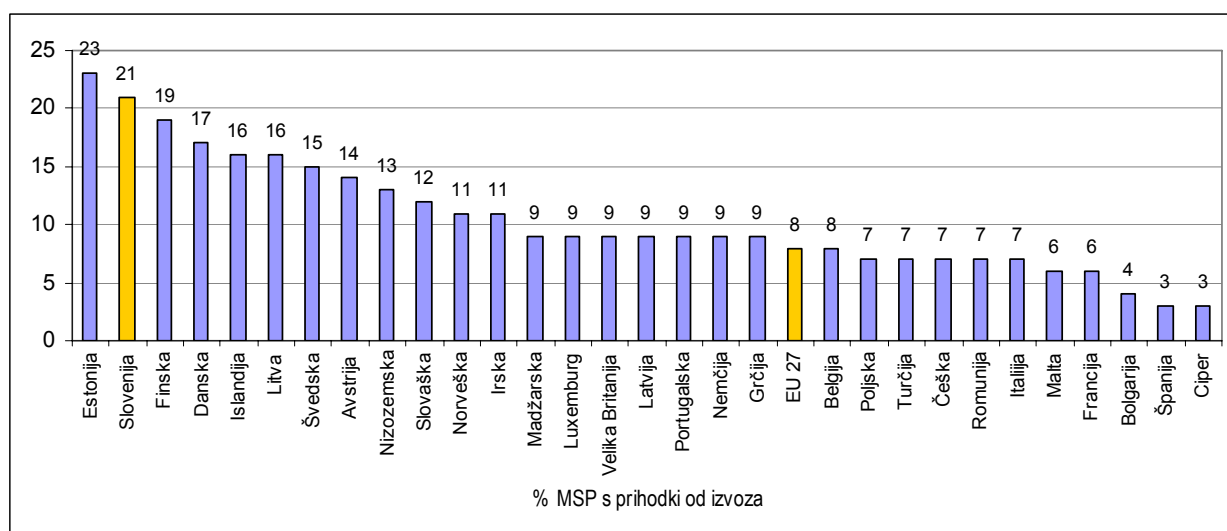
Podjetja, ki so največ izvažala na tuje trge v letu 2006, so bila (Tifengraber, 2007, str. 2): Revoz d.d., Gorenje d.d., Lek d.d., Krka d.d., Impol d.d., Cimos d.d., Talum d.d., Sava Tires d.d., Acroni d.o.o., Prevent Global d.d., Adria Mobil d.o.o., HSE d.o.o., Petrol d.d., Iskra avtoelektrika d.d., Adria Airways d.d., Julon d.d., Boxmark Leather d.o.o., Johnson Controls – NTU d.o.o., TCG Unitech lth d.o.o. itd. Lestvica je bila pripravljena s pomočjo baze GVIN.

Če pogledamo dejavnosti podjetij, največjih izvoznikov, lahko uganemo, kateri izdelki so bili najbolj izvažani. Po podatkih SURS in GZS so podjetja v letu 2006 izvozila največ avtomobilov, zdravil, jekla in izdelkov iz jekla, sedežev, delov in pripomočkov za motorna vozila, električne energije, črpalk, pnevmatik, neobdelanega

aluminija, električnih grelcev vode, pohištva ter hladilnih in zamrzovalnih naprav (Slovenia Your Business Partner 2007, str. 8). Zelo podobna slika je bila tudi v letih 2005 in 2004, ko sta se med najbolj izvažane izdelke uvrstila še papir in lepenka ter gospodinjski aparati (Močnik, 2005, 2006).

Morda je zanimiva še primerjava med izvoznimi aktivnostmi slovenskih in evropskih MSP, ki temelji na raziskavi Observatory of European SMEs izvedena v letu 2006/2007. Raziskava je pokazala, da velika večina evropskih MSP sploh ne izvažajo. Le eno od desetih evropskih MSP izvaja izvozne aktivnosti. Iz Slike 9 je razvidno, da se Slovenija po % MSP, ki imajo prihodke od izvoza, uvršča na drugo mesto za Estonijo in je z 21 % MSP s prihodki od izvoza daleč nad povprečjem EU 27, ki znaša 8 %. Iz raziskave in Slike 9 pa je razvidno tudi, da so podjetja v majhnih, odprtih gospodarstvih, kot npr. Estonija, Slovenija, Finska, Danska, Islandija in Litva, veliko bolj vpeta v izvoz kot MSP v večjih EU državah (Observatory of European SMEs, 2007, str. 44).

Slika 9: Delež podjetij s prihodki od izvoza v letu 2005



Vir: Observatory of European SMEs, 2007, str. 44.

3.3. Izhodne neposredne investicije

Slovenska izhodna internacionalizacija poleg izvoza zajema tudi neposredne investicije slovenskih podjetij na tuje trge. Preden se lotimo pregleda stanja izhodnih neposrednih investicij slovenskih podjetij, se ustavimo pri definiciji tega pojma.

World Investment Report definira NTI kot investicije, ki vključujejo dolgoročno razmerje in odražajo trajen donos in kontrolo neposrednega tujega investitorja oz. domačega podjetja iz enega gospodarstva v podjetju – afiliaciji, ki ima sedež v drugi državi kot investitor. Za NTI velja, da ima investitor pomemben vpliv na management v afiliaciji. Vključuje osnovne transakcije med dvema poslovnima enotama, kot tudi vse kasnejše transakcije med tujimi afiliacijami (World Investment Report, 1995, str. 383–384). Tuja afiliacija je podjetje, v katerem je investitor lastnik določenega deleža. Izraz afiliacija zajema tri pojme: (1) odvisno, hčerinsko podjetje (»subsidiary«), kjer je matično podjetje lastnik več kot petdesetodstotnega deleža podjetja; (2) podjetje ali družba v delni lasti (»associate«), kjer ima podjetje v lasti od 10 do 50 % podjetja; (3) poslovna

enota, poslovalnica, podružnica (»branch«), ki je v celotni lasti podjetja in za razliko od prvih dveh oblik ni samostojna pravna oseba. Podjetja, ki obsegajo matično podjetje in njegove tuje afiliacije Združeni narodi označujejo za transnacionalna podjetja (World Investment Report, 1995, str. 383). Matično podjetje je definirano kot podjetje, ki kontrolira sredstva drugih podjetij izven domače države, običajno tako, da je lastnik določenega deleža kapitala, to je običajno 10 % navadnih delnic (10 % volilnih glasov v delniški družbi oz. ekvivalenten delež v drugih oblikah podjetij).

Investicija v tujini je lahko v obliki ustanovitve podjetja v tujini (investicija na novo) ali odkupa lastniškega deleža v obstoječem podjetju, ki je lahko kontrolni (prevzem, neposredna investicija) ali pa ne (portfolio investicija). Pri neposredni investiciji gre za trajnejšo aktivno vlogo tujega investitorja, ki želi upravljati in nadzirati podjetje (Štiblar, Rojec, 1997, str. 23; Salvatore, 1993, str. 253).

Portfolio investicije so finančne investicije, npr. obveznice in delnice, in običajno potekajo prek različnih finančnih institucij. Druga oblika so t. i. neposredne investicije, ki predstavljajo realne investicije v tovarne, kapitalne dobrine, zemljo, ki vključujejo tako kapital kot management. Investitor obdrži nadzor nad uporabo investiranega kapitala. Najpogostejša oblika neposrednih investicij je ustanovitev odvisnega, hčerinskega podjetja (»subsidiary«) ali prevzem nadzora v obstoječem podjetju z nakupom večinskega deleža (Logar, 1999, str. 8).

Razlogi, ki spodbujajo investitorja k neposrednemu investiranju v tujini, so lahko (Salvatore, 1993, str. 357–358): višje stopnje rasti, boljše dolgoročne možnosti, razpršitev tveganja itd. Razlogi so morda lahko tudi v zagotovitvi nadzora nad potrebnimi surovinami, da bi dosegli neprekinjeno preskrbo z najnižjimi stroški; izogibanju carinam in drugim omejitvam, ki so značilne za uvoz, vstop na oligopolni trg, kjer so možni večji dobički; nakup obetajočih tujih podjetij, ki predstavljajo potencialno bodočo konkurenco itd (Logar, 1999, str. 8).

Dunning razlikuje štiri glavne skupine motivov za NTI (Jaklič, Svetličič, 2005, str. 79): (1) iskanje virov; (2) iskanje trgov; (3) povečevanje učinkovitosti in (4) strateški razlogi. Podjetja, ki se internacionalizirajo zaradi iskanja virov, si želijo na tujih trgih pridobiti specifične vire po nižjih cenah, kot bi jih pridobili na domačem trgu, kar bi investitorju omogočilo vejo dobičkonosnost in konkurenčnost. Podjetja z motivom iskanja trgov investirajo v tujo državo, da bi njen trg ali trge sosednjih držav oskrbovala s proizvodi in storitvami. S tako obliko podjetje pogosto nadomesti izvoz. Podjetja z motivom povečanja produktivnosti investirajo v tujini zato, da bi racionalizirala strukturo predhodnih in novejših investicij, ki iščejo vire ali trge, in da bi pod skupnim nadzorstvom geografsko razpršenih dejavnosti omogočila donose v obliki ekonomij obsega ter diverzifikacijo tveganja. Podjetja, ki z internacionalizacijo sledijo predvsem svojim dolgoročnim strateškim ciljem, želijo tako povečati vrednost podjetja in diverzifikacijo dejavnosti, kar krepi konkurenčni položaj in zmanjšuje negotovost poslovanja podjetja (Trtnik, 1999, str. 25–28).

Samostojnost Slovenije je močno spremenila gospodarski položaj Slovenije in sprožila procese prestrukturiranja. Postopno se je začela spreminjati zakonodaja na področju mednarodnih ekonomskih odnosov. Ob številnih težavah izhodna internacionalizacija in posebej izhodne neposredne investicije niso bile strateška prioriteta. Po osamosvojitvi je bilo javno mnenje nenaklonjeno izvozu kapitala, saj so ga pogosto povezovali s špekulativnimi motivi, pobegom kapitala in načrtnim razvrednotenjem podjetij pred začetkom

privatizacije (Jaklič, Svetličič, 2005, str. 37). Slovenske izhodne investicije so se v devetdesetih letih razvijale v treh fazah (Jaklič, Svetličič, 2005, str. 36):

1. začetek tranzicije v zgodnjih devetdesetih (1990–1993), ko se je zgodil prvi val internacionalizacije in ko se je kot odgovor na izgubo trgov in potrebo po preusmeritvi gospodarskih tokov pojavil hiter porast neposrednih investicij, ki so ga spremljali tudi dezinvesticije in prestrukturiranje podjetij;
2. obdobje konsolidacije v sredini devetdesetih (1994–1998), ki jo je zaznamovalo počasno postopno širjenje investicij, predvsem do tedanjih obstoječih investitorjev v tujini, ki so poglobljali in širili svojo mrežo v tujini;
3. drugi večji val internacionalizacije v poznih devetdesetih letih (1998–1999), ko se je poleg povečevanja števila enot in vrednosti investicij v tujini s strani obstoječih investitorjev povečalo tudi samo število podjetij, ki investirajo, največ na območju nekdanje Jugoslavije.

Recesija na domačem trgu in izguba nekdanjih trgov sta podjetja prisilili racionalizirati poslovanje, pogosto tudi krčiti. Strateška usmeritev k internacionalizaciji je najbolj pripomogla k ublažitvi izgube jugoslovanskih trgov in usmeritvi na druge trge in tako stabilizirala mednarodno in domače poslovanje. Osamosvojitve Slovenije je na področju izhodnih neposrednih investicij prinesla dve nasprotujoči si smeri (Jaklič, Svetličič, 2005, str. 37). Na eni strani je prišlo do porasta ustanavljanja majhnih podjetij v tujini, najpomembnejši razlogi za to so bili: (1) pionirski duh podjetništva, ki je po spremembi zakonodaje fizičnim osebam prvič dovolil ustanavljanje podjetij doma in v tujini; (2) preoblikovanje enot na območju nekdanje Jugoslavije, kjer so bila slovenska podjetja prisotna predvsem s prodajnimi enotami in predstavništvi in so čez noč postala mednarodna, vendar je ravno ta prisilna internacionalizacija prispevala k samozavesti in spodbudi k nadaljnji internacionalizaciji poslovanja; (3) ustanavljanje podjetij v tujini, npr. v Avstriji, Italiji in na Madžarskem, od koder je bilo poslovanje z npr. Srbijo veliko lažje, enote v tujini so pomenile način zakrivanja slovenske identitete podjetja in ohranjanja poslovnega sodelovanja z nekdanjimi jugoslovanskimi partnerji, kadar je bilo to formalno onemogočeno ali politično tvegano; (4) podjetja z izvoznimi izkušnjami so videla ustanavljanje podjetij v tujini kot mehanizem za večjo stabilnost svojega poslovanja in promocijo izvoza; (5) nekatera podjetja so ustanavljanje podjetij uporabila tudi za prenos kapitala in določenih profitnih celic poslovne dejavnosti v tujini pred začetkom procesa privatizacije. Na drugi strani pa so podjetja, ki so že imela izhodne neposredne investicije, kot odgovor na gospodarsko recesijo začela s prestrukturiranjem ravno teh enot. Prisiljena so bila racionalizirati poslovanje, pogosto tudi z zapiranjem enot oz. dezinvestiranjem. Številna slovenska podjetja z investicijami v tujini so razpadla na manjša podjetja, ki so se znašla v krizi in prenehala poslovati v nekdanji Jugoslaviji, hkrati pa ta manjša podjetja niso bila sposobna internacionalizacije z izhodnimi neposrednimi investicijami, saj niso imela niti virov niti znanja (Jaklič, Svetličič, 2005, str. 39).

Tudi pri izhodnih neposrednih investicijah se odraža stopenjski model internacionalizacije. Predhodne izkušnje z izvozom so se namreč izkazale za zelo pomembne. Slovenska podjetja, ki so bila nekoč glavni izvozniki v dobi socializma, so bila med prvimi, ki so začela z internacionalizacijo svojih aktivnosti v obdobju tranzicije. Le-ta so na tuje trge vstopila prek izvoza in nato nadaljevala z izhodnimi investicijami, najprej z ustanovitvijo trgovinskih enot v tujini, kasneje pa tudi s proizvodnimi enotami (Jaklič, Svetličič, 2003, str. 62).

Podatki v Tabeli 10 na strani 38 kažejo, da so slovenske izhodne neposredne investicije zadnjih deset let naraščale, od leta 1997 do 2006 so narasle za 8,3-krat in konec leta 2006 dosegle višino 3.457 mio EUR. Razlog za neprestano povečevanje izhodnih neposrednih investicij je morda tudi v tem, da so slovenska

podjetja zaradi majhnosti trga in zaznanih priložnosti v tujini še bolj globalno tržno orientirana kot sicer podjetja v večjih državah in to tržno naravnost izvajajo tudi prek kompleksnejših oblik izhodne internacionalizacije, kot so izhodne neposredne investicije. Kljub temu, da se podjetja zavedajo prednosti izhodnih neposrednih investicij, pa so le-te zelo kompleksne in se jih predvsem MSP, ki v slovenskem podjetniškem okolju dominirajo in ki so omejena tako s kadrovskimi kot finančnimi viri, znanjem in informacijami, težko lotijo.

Tabela 10: Prikaz stanja neposrednih investicij v tujini v obdobju 1997–2006

Leto	Stanje neposrednih investicij v tujini (v mio EUR)
1997	416,2
1998	542,8
1999	624,7
2000	825,3
2001	1.120,4
2002	1.445,2
2003	1.880,3
2004	2.224,0
2005	2.788,7
2006	3.457,2

Vir: Bilten Banke Slovenije, 2007a, str. 62.

Podatki o geografski razpršenosti slovenskih izhodnih neposrednih investicij v Tabeli 11 na strani 39 kažejo, da slovenska podjetja večji delež izhodnih investicij investirajo v države bivše Jugoslavije. Razlog je predvsem v dobrem poznavanju tamkajšnjega poslovnega okolja in zato tudi hitrejšem zaznavanju priložnosti za dobiček in rast podjetja. Od članic EU največ investiramo na Nizozemsko, Poljsko, v Avstrijo in Nemčijo. Slednji sta eni izmed glavnih izvoznih partneric že od samostojnosti Slovenije dalje, kar pomeni, da so se slovenska podjetja, ki so (bila) na teh trgih prisotna prek izvoza že dovolj spoznala s tržnimi zakonitostmi v omenjenih državah in se lotila tudi investiranja. Z vidika postopne internacionalizacije bi to morda lahko bil razlog, seveda pa so slovenska podjetja zaradi preteklih izkušenj že nekako domača z omenjenima trgovoma in se investiranja morda lahko lotijo prej kot npr. v kateri bolj oddaljeni državi. V letu 2006 so slovenska podjetja v primerjavi z letoma poprej veliko več investirala v Srbijo in Črno goro, Rusko federacijo, Bosno in Hercegovino, Nizozemsko, Hrvaško in Makedonijo, medtem ko so se investicije v Nemčijo celo zmanjšale. Iz tega lahko sklepamo, da so trgi bivše Jugoslavije in Ruska federacija za investicije slovenskih podjetij zelo zanimivi.

V letu 2004 so slovenska podjetja investirala predvsem v proizvodne kapacitete, in sicer največ v kemijski industriji in industriji sintetičnih vlaken ter v trgovini na drobno, sledijo pa prehrambena industrija, pijače, tekstil, stroji in električne naprave (Slovenia Your Business Partner, 2005, str. 9). V letu 2006 pa je bil večji delež izhodnih neposrednih investicij izveden v storitvenem sektorju, kjer prednjačijo finančno posredništvo, trgovina in podobne poslovne aktivnosti, ki skupaj znašajo 42,1-odstotni delež celotnih izhodnih neposrednih

investicij. Na področju proizvodnje je situacija podobna kot v letu 2004. Glavni slovenski investitorji v tujino so (Slovenia Your Business Partner, 2007, str. 9):

- proizvodna podjetja: ETI d.d., Gorenje d.d., Skupina Helios, Iskraemeco d.d., Iskratel d.o.o., Kolektor group d.d., Krka d.d., Lek d.d., Prevent Global d.d., Sava Tires d.d., Istrabenz skupina d.d.;
- storitvena podjetja: Mercator d.d., Merkur d.d., Petrol d.d., Terme Čatež d.d., HIT d.d., Intereuropa d.d., Triglav d.d.

Tabela 11: Stanje neposrednih investicij v tujini po državah v obdobju 2004–2006

	2004 (v mio EUR) na dan 31. 12. 2004	2005 (v mio EUR) na dan 31. 12. 2005	2006 (v mio EUR) na dan 31. 12. 2006
Hrvaška	672,2	789,3	926,9
Srbija in Črna gora	277,3	501,1	861,0
Nizozemska	251,5	570,7	354,8
BiH	216,8	277,1	343,6
Poljska	131,9	131,7	138,8
Nemčija	104,3	85,2	74,1
Makedonija	85,2	111,8	117,3
Avstrija	81,5	42,8	97,6
Ruska federacija	76,1	83,9	120,9

Vir: Slovenia Your Business Partner, 2005, str. 9; Bilten Banke Slovenije, 2007, str. 62; Bilten Banke Slovenije, 2007a, str. 64.

3.4. Proces internacionalizacije slovenskih podjetij

Namen tega podpoglavja je na podlagi različnih, že izvedenih raziskav ugotoviti, kako se slovenska MSP internacionalizirajo. Zanima me, katerih oblik internacionalizacije se največ poslužujejo, na kolikih tujih trgih so prisotna, koliko časa potrebujejo, da se internacionalizacije sploh lotijo, itd. V drugem sklopu tega podpoglavja se bom usmerila na dejavnike oz. razloge, zaradi katerih se podjetja podajo na tuje trge. V tretjem sklopu bom obdelala motive za internacionalizacijo poslovanja, v četrtem pa ovire, s katerimi se slovenska podjetja pri izvedbi strategije internacionalizacije srečujejo. Zadnji sklop bo namenjen podatkom o tem, kako podrobno imajo podjetja razdelano strategijo internacionalizacije.

Podatke bom črpala iz več raziskav, predvsem pa iz naslednjih:

1. Doktorska disertacija Internacionalizacija majhnih in srednje velikih podjetij – vpliv podjetnikovega človeškega in socialnega kapitala na stopnjo internacionalizacije, avtor Matija Ruzzier. Ruzzier je maja 2003 opravil raziskavo na vzorcu 1994 naključno izbranih MSP z 10 do 250 zaposlenimi iz vseh panog. Stopnja odziva je bila 13,5 %, vprašalnik je vrnilo 165 internacionaliziranih in 92 neinternationaliziranih podjetij (Ruzzier, 2005, str. 4).

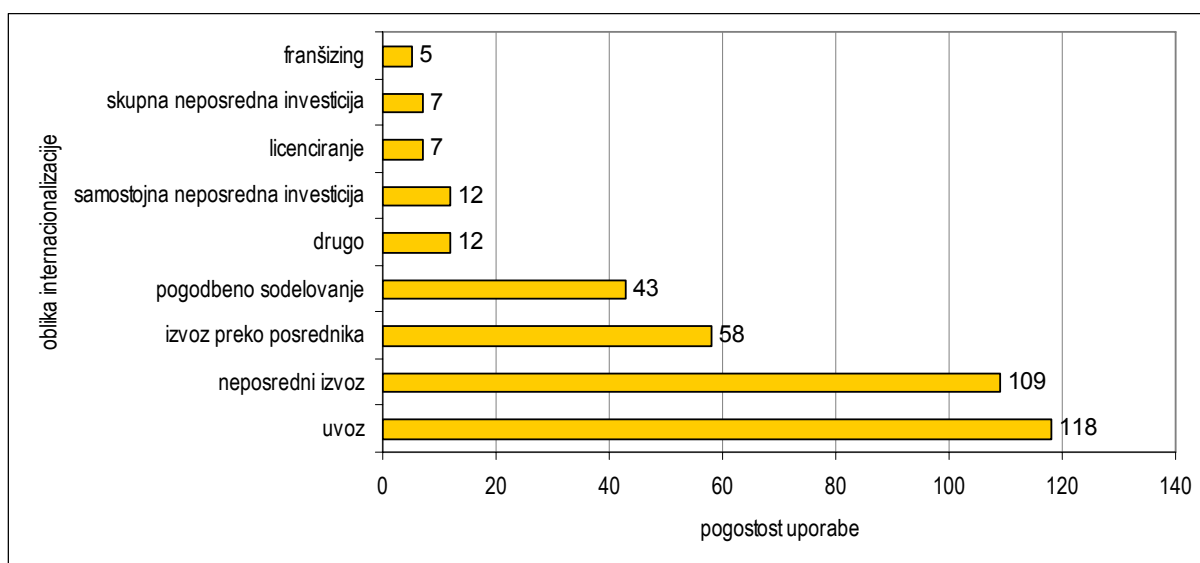
2. Slovenski podjetniški observatorij 2005, kjer v prispevku Internacionalizacija MSP Pušnik in Rebernik raziskujeta internacionalizacijo evropskih in slovenskih MSP, podatke pa črpata iz različnih raziskav (Rebernik Miroslav et al., 2006).
3. Observatorij evropskih MSP – v raziskavo, ki se je izvajala od novembra 2006 do januarja 2007 v 27 državah članicah EU, na Norveškem, v Islandiji in Turčiji, je bilo vključenih 16.339 MSP. Raziskava se je osredotočila na splošne karakteristike podjetij v posameznih državah, dojemanje ovir za poslovanje, konkurenco, človeške vire, internacionalizacijo in inovacije. Poleg večine MSP so za namene primerjave v raziskavo vključili tudi velika podjetja (Observatory of European SMEs, 2007, str. 5).
4. Raziskava o dejavnikih odločanja za prve vstopa na tuje trge pri majhnih podjetjih v Sloveniji, ki je bila pripravljena kot zaključna strokovna naloga visoke poslovne šole na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, avtorja Urbana Kajfeža. Raziskava je bila izvedena na 20 podjetjih s 25 do 45 zaposlenimi, 35-odstotnim deležem prihodkov iz izvoza v skupnih prihodkih in dobo delovanja več kot 10 let. S tem so bila zajeta podjetja, ki so določeno stopnjo razvoja že dosegla, so vpletena v mednarodne aktivnosti in imajo izkušnje in znanje tako na domačem kot na tujih trgih. 11 podjetij je visoko tehnoloških, ki že samostojno nastopajo na tujih trgih. 9 podjetij se ukvarja s proizvodnjo, vendar še nimajo ali pa imajo le malo svojega razvoja. (Kajfež, 2006, str. 17).
5. Raziskava o trgovinskih ovirah, ki jo je februarja 2006 izvedlo Ministrstvo za gospodarstvo, glavni namen pa je bil ugotoviti, s katerimi vrstami trgovinskih ovir se slovenska MSP in velika podjetja najpogosteje srečujejo. Vprašalnik je bil posredovan približno tisoč podjetjem, največjim izvoznikom blaga in storitev, odziv je bil 19 %, kar pomeni, da je izpolnjen vprašalnik vrnilo 190 podjetij (Bela knjiga o trgovini in investicijah, 2007, str. 24).

3.4.1. Oblike internacionalizacije

Ruzzier ugotavlja, da slovenska MSP, ki se odločajo internacionalizirati svoje poslovanje, večinoma uporabljajo preprostejše oblike internacionalizacije. 41 % podjetij se poslužuje direktnega izvoza, čemur sledi uvoz, ki ga uporablja približno 27 % podjetij, na tretjem mestu zasledimo izvoz prek posrednika, ta način je izbralo slabih 15 % podjetij, na četrtem mestu pa so pogodbeni načini internacionalizacije, ki jih je izbralo nekaj manj kot 12 % podjetij. Ostale oblike, kot so franšizing, skupne neposredne investicije in druge, uporablja skupaj manj kot 5 % slovenskih MSP (Ruzzier, 2004, str. 127).

Podobne ugotovitve dobimo tudi na vprašanje, kako pogosto uporabljajo slovenska MSP posamezne oblike internacionalizacije. Kot je razvidno iz Slike 10 na strani 41, se slovenska MSP pri poslovanju s tujimi trgi poslužujejo večinoma enostavnih oblik internacionalizacije, kot sta neposredni uvoz in izvoz. Ker sta omenjeni obliki najmanj tvegani in zahtevata relativno malo virov, rezultati niso presenetljivi. Sledita izvoz prek posrednikov in pogodbeno sodelovanja, ki jih podjetja uporabljajo nekoliko manj kot prvi dve omenjeni obliki. Najmanj pa podjetja uporabljajo zahtevnejše oblike internacionalizacije, kot so samostojne neposredne investicije, licenciranje izdelkov/storitev, skupne neposredne investicije (»joint venture direct investment«) in franšizing, kar je razumljivo, saj morajo imeti za omenjene oblike več sredstev, poleg tega pa so tudi zahtevna za izvedbo in tvegana. Nobeno od podjetij za začetek internacionalizacije poslovanja ni uporabilo samostojne neposredne investicije ali licenciranja (Ruzzier, 2004, str. 16).

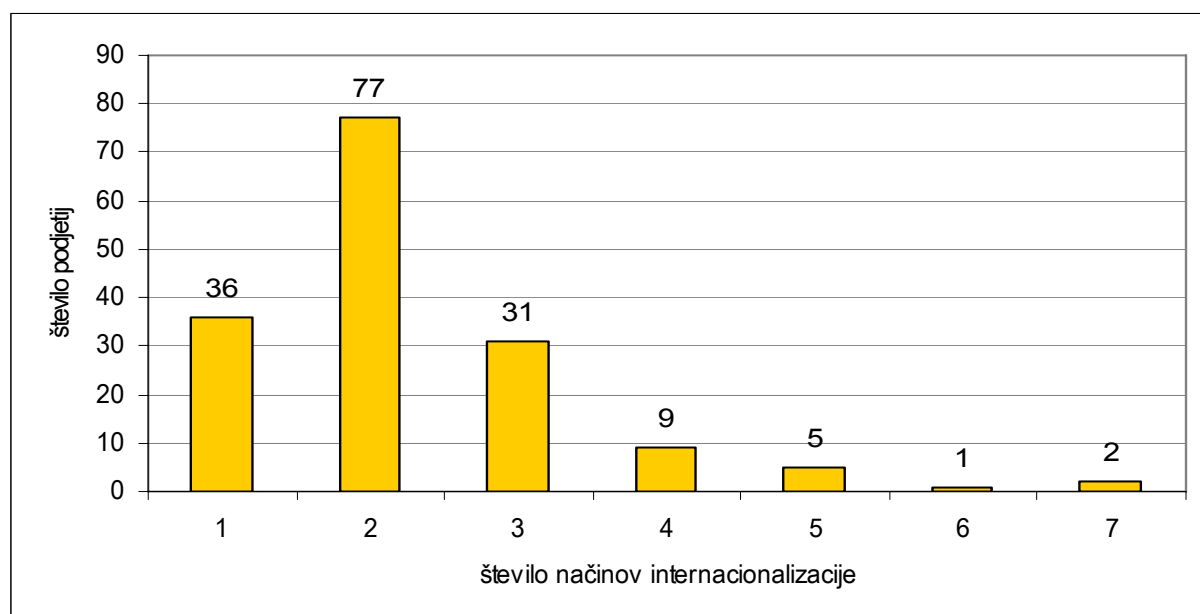
Slika 10: Pogostost uporabe posameznih oblik internacionalizacije



Vir: Ruzzier, 2004, str. 126.

Ali podjetja uporabljajo le eno obliko internacionalizacije, ali se tujih trgov lotevajo z več oblikami? Iz Slike 11 je razvidno, da večina MSP (70,2 %) uporablja eno ali dve obliki internacionalizacije, le 3 podjetja, to je 1,8 % vseh podjetij, pa uporablja 6 ali 7 oblik poslovanja na tujih trgih. Vsaka od oblik internacionalizacije ima svoje zakonitosti in zahteve, zato je razumljivo, da je težko uporabljati več oblik, razen v primeru, ko so podjetja na področju internacionalizacije že zelo izkušena in se lahko na podlagi pridobljenih znanj lotevajo več oblik vstopa na tuje trge (Ruzzier, 2004, str. 128).

Slika 11: Število uporabljenih oblik internacionalizacije na podjetje



Vir: Ruzzier, 2004, str. 127.

Velikokrat podjetja ne delujejo le na enem trgu, ampak so prisotna na več trgih. Več trgov pa pomeni zahtevnejše in obsežnejše aktivnosti na teh trgih in več znanja, izkušenj in virov, ki jih podjetja za uspešno izvajanje teh aktivnosti, potrebujejo. Največ MSP (39,8 %) prodaja svoje izdelke/storitve na enem do treh trgih, 4,3 % pa je podjetij, ki svoje izdelke prodajajo na 21 trgih ali več (Ruzzier, 2004, str. 128).

Pomembna razlika je v tem, ali podjetje prodaja izdelke/storitve na bližnje ali bolj oddaljene trge. Bližnji trgi so po kulturnih in jezikovnih značilnostih lahko podobni domačemu trgu in s tega vidika za podjetje manj zahtevni kot npr. trg, ki je zelo oddaljen, s popolnoma drugačnim poslovnim okoljem, kulturo in jezikom. Koncept »psihične razdalje« zajema skupek dejavnikov, to so kulturna, geografska in fizična oddaljenost tujega trga od domačega, ki onemogočajo pretok informacij med podjetjem in ciljnim trgom in ki jih merimo s KGF razdaljo. 1 pomeni, da je trg glede na omenjene lastnosti najbolj podoben oz. »najbližji« domačemu trgu, 5 pa pomeni, da je po teh lastnostih od domačega trga najbolj »oddaljen«.

Kot je razvidno iz Tabele 12, je bila prva skupina držav (Italija, Avstrija, Nemčija) tista, v kateri so slovenska MSP prisotna najpogosteje (133 podjetij). 112 MSP najpogosteje deluje v drugi skupini držav, torej v bivši Jugoslaviji in Rusiji, na tretjem mestu so države EU, kandidatke za vstop v EU ter druge države, kjer najpogosteje deluje 79 podjetij. ZDA in Kanada sestavljata četrto skupino, ki je po ekonomskih, kulturnih, geografskih lastnostih in seveda tudi po fizični razdalji od slovenskega trga veliko bolj oddaljena kot države iz prejšnjih treh skupin. Poleg tega so zahteve kupcev drugačne, konkurenca večja in zato ne preseneča, da na teh trgih deluje relativno malo slovenskih MSP (Ruzzier, 2004, str. 129). Koncept »psihične razdalje« in zgornje ugotovitve lahko potrdimo tudi s statistiko geografske usmerjenosti slovenskega izvoza, kot tudi slovenskih izhodnih investicij, ki smo ju obdelali v pod poglavjih 3.2. in 3.3.

Tabela 12: Pogostost delovanja podjetij v različnih skupinah trgov

Skupine držav	KGF razdalja	Frekvenca
Italija, Avstrija, Nemčija	1	133
Bivša Jugoslavija, Rusija	2	112
Druge EU države in države kandidatke ^{a)}	3	79
ZDA, Kanada	4	19
Druge države	5	32

Opomba:

a) Države kandidatke so vse države, ki so v letu 2004 vstopile v EU.

Vir: Ruzzier, 2004, str. 129.

Da začnejo slovenska MSP izvajati aktivnosti internacionalizacije, potrebujejo v povprečju eno do dve leti, pri čemer delež prihodkov s prodajo na tujih trgih pri večini MSP ne presega 5 ali 10 % ustvarjenih prihodkov. Po drugi strani nekatera MSP beležijo hitro rast letnega prihodka od prodaje na tujih trgih: v povprečju 10 % na leto v prvih dveh do treh letih in 20 % od tretjega do četrtega leta. V teh podjetjih torej prihodki od prodaje na tujih trgih predstavljajo pomemben delež v strukturi prihodkov (Ruzzier, 2004, str. 130).

Internationalizacija poslovanja običajno zahteva tudi povečan obseg finančnih virov. Burger in Svetličič ugotavljata, da večina MSP izhodne neposredne investicije financira z lastnimi sredstvi in pogosto brez

zavarovanj investicije. Razloga za to sta predvsem v dolgotrajnih administrativnih postopkih in strahu pred razkritjem investicije konkurentom na domačem trgu (Rebernik et al., 2006, str. 69).

3.4.2. Dejavniki širjenja na tuje trge

Na odločitev podjetnika o širitvi poslovanja podjetja na tuje trge vpliva vrsta ekonomskih in strateških dejavnikov ter dejavnikov, ki izhajajo iz lastnosti podjetja in podjetnika. Burger in Svetličič sta ugotovila, da slovenska MSP pri nastopu na mednarodnih trgih sledijo čisto poslovnim razlogom, temu sledi motiv zapolnjevanja tržnih niš, na tretjem mestu pa je priložnost za zadovoljevanje potreb potrošnikov na tujem trgu. Najmanj pomembna motiva za internacionalizacijo MSP sta izkoriščanje priložnosti zaradi prodaje po nižji ceni in priložnost zniževanja stroškov poslovanja (Rebernik et al., 2006, str. 78).

V Ruzzierjevi raziskavi so slovenska MSP kot najpomembnejše razloge za internacionalizacijo navedla (Ruzzier, 2004, str. 126): možnost pridobitve oz. servisiranja novih kupcev, zapolnitev določene tržne niše, priložnost za zapolnitev obstoječega povpraševanja na tujem trgu, možnost za ustvarjanje novih inovativnih izdelkov/storitev in možnost za bolj učinkovito distribucijo izdelkov/storitev. Najmanj pomembna razloga pa sta možnost za pozicioniranje ob višji ceni ter možnosti zmanjševanja stroškov poslovanja. Omenjena razvrstitev nakazuje, da se slovenska MSP zavedajo potenciala internacionalizacije in njenega vpliva na prihodnjo učinkovitost poslovanja in rast podjetja.

Najpogostejši razlogi oz. motivi slovenskih MSP, ki so vplivali na odločitev o širitvi njihovega poslovanja v tujino, so po Kajfeževi raziskavi povezani predvsem z lastnim razvojem visokotehnoloških proizvodov, kar zagotavlja doseganje večje dodane vrednosti. Pomembni razlogi oz. motivi so tudi razširjanje in utrjevanje blagovne znamke, iskanje novih trgov ter globalno konkurenčno pozicioniranje. Ekonomija obsega je prav tako eden od razlogov za internacionalizacijo poslovanja, vendar ne poglobljen. Enako velja za strateške razloge, povpraševanja oz. naročila iz tujine ter dostop do cenejših produkcijskih faktorjev. Navedeni odgovori nakazujejo, da dobra polovica vprašanih podjetij išče svoje konkurenčne prednosti predvsem v lastnem znanju, torej razvoju visokotehnoloških izdelkov z visoko dodano vrednostjo. Zapolnjevanje prostih proizvodnih kapacitet, zagotavljanje večjih donosov in zagotavljanje ključnih surovin so navedeni kot manj pomembni razlogi oz. motivi za širitev poslovanja na tuje trge (Kajfež, 2006, str. 18).

Če se navežemo na teorijo, ki dejavnike odločanja o internacionalizaciji razvrsti v štiri skupine, Kajfež ugotavlja, da najpogostejši izvozni motiv slovenskih MSP izhaja iz notranjih proaktivnih dejavnikov. Tem sledijo zunanji proaktivni dejavniki (izmed katerih nobeno podjetje ni izbralo odgovora pridobitev državne stimulacije za izvoznike) in zunanji reaktivni dejavniki. Notranjih reaktivnih dejavnikov ni izbralo nobeno podjetje. Slovenska majhna podjetja se torej internacionalizirajo predvsem iz želje, da uveljavijo svoje lastne konkurenčne prednosti; imajo aktivno poslovodstvo, ki išče tržne priložnosti in so pozorna na dogajanje in priložnosti v zunanjem okolju. To pa je tista usmeritev, ki bo slovenskim majhnim podjetjem omogočala dolgoročno konkurenčnost in razvoj v prihodnosti (Kajfež, 2006, str. 18).

Veliko vlogo v procesu odločanja o internacionalizaciji igra manager oz. njegov človeški kapital. To v svojih raziskavah potrjujeta tako Ruzzier kot Kajfež. Podjetja, ki so sodelovala v Ruzzierjevi raziskavi, so ocenila, da imajo dejavniki človeškega in delno družbenega kapitala pozitiven vpliv na stopnjo internacionalizacije

(Ruzzier, 2004, str. 211). MSP so kot najpomembnejše dejavnike izpostavila: mednarodno orientiranost (poslovne poti, usmerjenost k potovanjem), temu sledi znanje managerja, predvsem s področja predstavitve izdelkov/podjetja, razvoja dobrih odnosov med zaposlenimi, motiviranja zaposlenih, pogajanj itd., tretji pomembni sklop pa so mednarodne izkušnje, kot npr. delovne izkušnje v tujini, osebna mreža poznanstev v tujini in mednarodna izobrazba (Ruzzier, 2004, str. 141).

V Kajfeževi raziskavi je vseh 20 sodelujočih podjetij odgovorilo, da je manager najpomembnejši dejavnik pri internacionalizaciji. Izvozno naravnani manager mora biti strateško usmerjen, imeti mora vizijo, voditeljske sposobnosti in veliko znanja, znati mora dobro kadrovati, sposoben mora biti prepoznati priložnosti, obvladati tuje jezike itd. (Kajfež, 2006, str. 19).

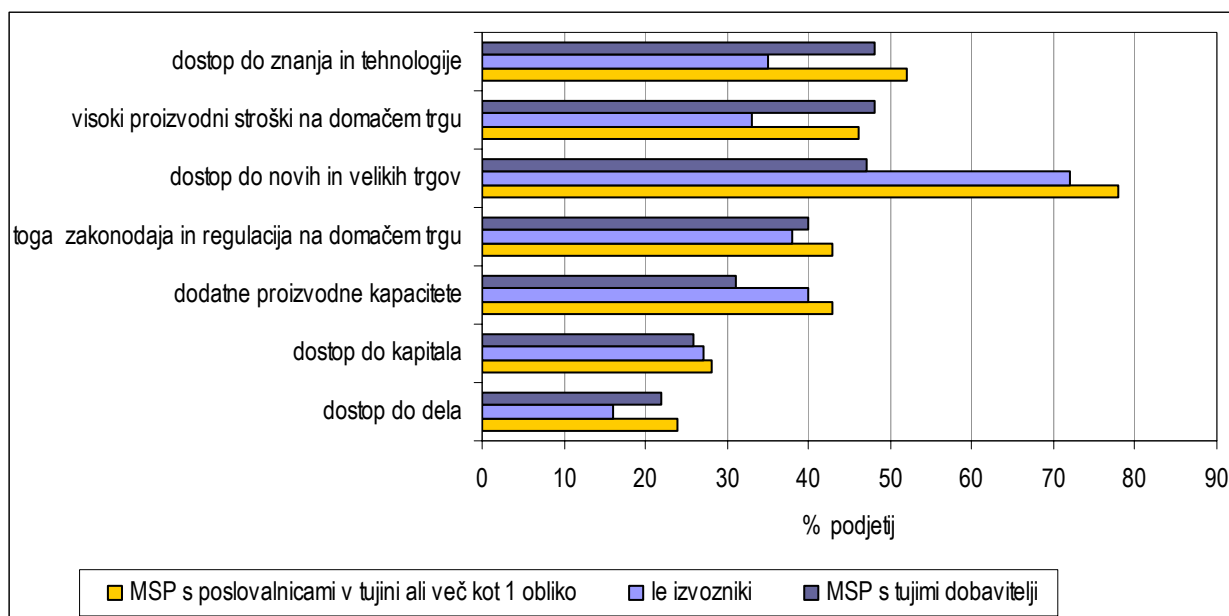
Da so zaposleni in njihova mednarodna usmerjenost pomemben dejavnik pri uspešnem izvajanju aktivnosti, povezanih z mednarodnim poslovanjem podjetja, se zavedajo tudi slovenski managerji, ki sposobnosti za čim bolj uspešno vodenje podjetja pri internacionalizaciji ne razvijajo le pri sebi, pač pa spodbujajo tovrsten razvoj tudi pri svojih zaposlenih. Direktor podjetja Riko d.o.o., Janez Škrabec, pravi: »Sodelavce spodbujam, da hodijo na sejme v tujino, se učijo tujih jezikov in da v prostem času potujejo v tujino, saj smo prepričani, da tujina ni nekaj strašnega in da gremo tja samozavestno« (Kaučič, Podjetnik, 2007, str. 31).

V letu 2003 je bila izvedena raziskava Observatory of European SMEs 2003, ki je bila osredotočena na internacionalizacijo evropskih MSP iz 19 držav EU. Slovenija takrat še ni bila članica EU, zato v raziskavo ni bila vključena. Kljub temu pa, za primerjavo z zgoraj navedenimi podatki, navajamo glavne motive za internacionalizacijo, ki so jih navedla evropska MSP.

Najpomembnejši motiv je bil dostop do znanja in tehnologij. Ta motiv je bil najpomembnejši za MSP, ki le uvažajo, in drugi najpogostejši motiv MSP, katerih aktivnosti internacionalizacije so bolj kompleksne. Da ustanavljanje podružnic v tujini ni le vprašanje prodajanja izdelkov in storitev na tujem trgu, kaže podatek, da 38 % MSP izvaža z namenom, da bi, vsaj deloma, prišla do novih znanj. Ta podjetja pojmujejo izvoz kot način razvijanja sodelovanja s kupci pri razvijanju proizvodov in storitev oz. tehnologije (Rebernik et al., 2006, str. 74).

Izsledki raziskave Observatory of European SMEs 2003 navajajo, da so evropska MSP, ki so izvozniki, kot najpomembnejše motive za internacionalizacijo navedla dostop do novih in velikih trgov, dodatne proizvodne kapacitete, togo zakonodajo in regulacijo na domačem trgu, dostop do znanja in tehnologije ter visoke proizvodne stroške na domačem trgu. MSP s poslovalnicami v tujini ali več kot eno obliko internacionalizacije so navedla naslednje motive: dostop do novih in velikih trgov, dostop do znanja in tehnologije, toga zakonodaja in regulacija na domačem trgu in dodatne proizvodne kapacitete. MSP s tujimi dobavitelji, torej uvozniki, so navedla predvsem: dostop do znanja in tehnologije, visoke proizvodne stroške na domačem trgu, dostop do novih in velikih trgov, togo zakonodajo in regulacijo na domačem trgu in dodatne proizvodne kapacitete (Observatory of European SMEs 2003, 2004, str. 28). Podrobna razvrstitev je razvidna iz Slike 12 na strani 45.

Slika 12: Motivi za internacionalizacijo evropskih MSP



Vir: Observatory of European SMEs 2003, 2004, str. 28.

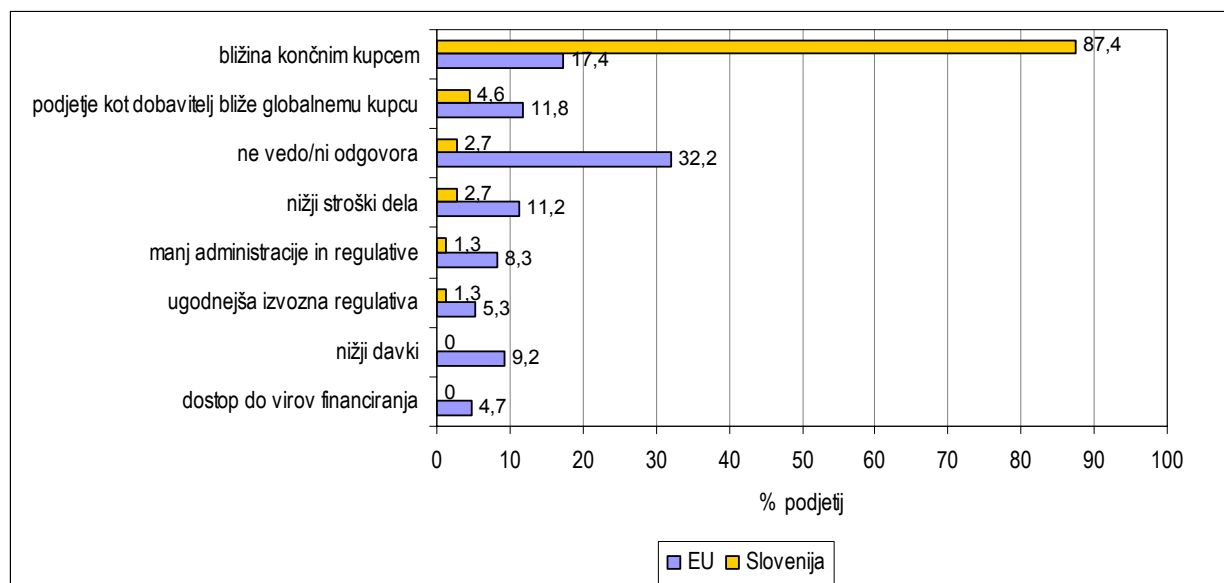
Štiri leta kasneje je bila zopet izvedena raziskava Observatory of European SMEs 2007. Del raziskave je bil namenjen tudi razlogom, ki vodijo podjetja k izhodnim neposrednim investicijam. Raziskava je zajela MSP v vseh 27 članicah EU, ki so imela v tujini podružnico oz. skupno investicijo.

Na vprašanje, kaj je glavni razlog za to, da imajo v tujini podružnico oz. skupno investicijo, je nekaj več kot 17 % evropskih MSP navedlo, da so tako bliže tujim kupcem, manj kot 12 % jih je navedlo, da so kot dobavitelji bliže globalnemu kupcu, malo več kot 11 % je kot razlog navedlo nižje stroške dela, sledijo nižji davki z 9,2 % ter manj administracije in regulative v državi, kjer imajo investicijo. S 5,3 % se na šesto mesto uvršča ugodnejša izvozna regulacija, temu pa sledi ugodnejši dostop do virov financiranja na tujem trgu. Dobrih 32 % evropskih MSP ni znalo odgovoriti ali pa niso vedeli, zakaj imajo v tujini podružnico (Observatory of European SMEs, 2007, str. 59).

Iz Slike 13 na strani 46 so razvidni tudi odgovori slovenskih MSP, ki so bila zajeta v raziskavo. Največ slovenskih MSP je kot razlog za izhodno neposredno investicijo navedlo dejstvo, da so tako bliže končnim tujim kupcem. Takih podjetij je bilo kar dobrih 87 %. Kot drugi najpogostejši razlog je 4,6 % slovenskih MSP navedlo, da so kot dobavitelji bliže globalnemu kupcu na tujem trgu. Na tretjem mestu so z 2,7 % podjetij navedeni nižji stroški dela na tujem trgu, po 1,3 % slovenskih MSP pa je navedlo manj administracije in regulative ter ugodnejšo izvozno regulativo. Nobeno od podjetij ni navedlo nižjih davkov in ugodnejšega dostopa do virov financiranja na tujem trgu.

Razlogi za vzpostavitev podružnice oz. investicije v tujini variirajo glede na velikost podjetij. Medtem ko 43 % velikih in 45 % srednje velikih podjetij vzpostavlja podružnice v tujini z namenom bližine končnim kupcem, je takih majhnih podjetij 23 % in mikro podjetij 20 %. Za slednja je pomembnejši motiv, da so kot dobavitelji bliže globalnemu kupcu (Observatory of European SMEs, 2007, str. 59).

Slika 13: Glavni razlogi za vzpostavitev podružnice oz. skupne investicije



Vir: Observatory of European SMEs, 2007, str. 59; Observatory of European SMEs – Results Tables (podatki za Slovenijo), 2007; Lastna priprava.

3.4.3. Ovire internacionalizacije poslovanja

Slovenska MSP se pri nastopanju na mednarodnih trgih srečujejo s številnimi ovirami, zato se jih mnogo odloči, da bodo delovala samo na domačem trgu in poslovanja ne bodo širila na tuje trge. Pušnik in Rebernik ugotavljata, da so med pomembnimi ovirami: (1) pomanjkanje izkustvenega znanja, (2) razvojne ambicije slovenskih podjetnikov in (3) nizka tehnološka opremljenost (Rebernik et al., 2006, str. 79).

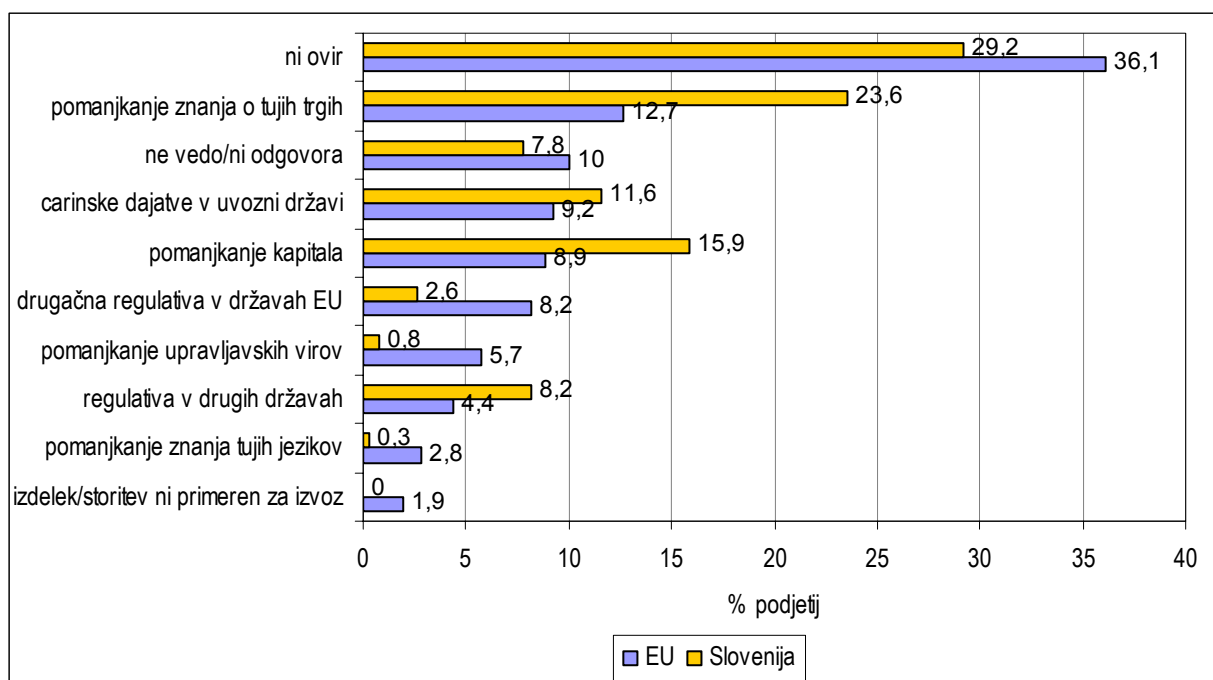
Raven izkustvenega znanja, potrebnega za uspešno internacionalizacijo, je pri slovenskih podjetnikih zaradi tranzicijskega obdobja relativno nizka v primerjavi z bolj razvitimi ekonomijami. Pridobivanje znanja je povezano z visokimi stroški, zato je težko pričakovati, da bodo podjetja v kratkem roku pridobila tovrstna znanja in se na podlagi tega lažje odločala za širitev poslovanja na tuje trge. V prejšnjem poglavju smo ugotovili, da je podjetnik oz. manager eden najpomembnejših dejavnikov odločitve o internacionalizaciji. Raziskava podjetništva v Sloveniji kaže, da so ambicije podjetnikov po rasti v povprečju višje, ko ustanovijo podjetje, a se močno zmanjšajo, ko se podjetje stara in postaja vse bolj izkušeno. Izkustveno znanje vodi podjetnika k bolj previdnemu ravnanju, hkrati pa moramo upoštevati tudi dejstvo, da so MSP na domači trg usmerjena tudi zato, ker so ovire pri vstopu na tuje trge zanje večje v primerjavi z velikimi podjetji. Tretji dejavnik, ki ovira internacionalizacijo slovenskih MSP, pa je nizka raven tehnološkega razvoja podjetij. Slovenska nastajajoča in nova podjetja namreč v velikem obsegu uporabljajo tehnologijo, ki je na voljo že pet ali več let, le okrog 7 % novih podjetnikov je prepričanih, da imajo tehnologijo, ki še ni bila na voljo pred enim letom (Rebernik et al., 2006, str. 79). S tako staro tehnologijo pa je verjetno težko dosežati konkurenčne prednosti že na domačem, še težje pa na tujem trgu.

Observatorij evropskih MSP iz leta 2006/2007 je evropska in slovenska podjetja anketiral tudi o ovirah, s katerimi se srečujejo pri izvoznih aktivnostih. Skoraj polovica evropskih MSP na vprašanje, kaj je bila glavna

ovira za izvoz v zadnjih dveh letih, ni poročala o nobenem dejavniku, ki bi oviral njihovo poslovanje na tujih trgih, saj je 36 % podjetij odgovorilo, da se ne soočajo z nobenimi ovirami, 10 % pa ni navedlo nobenega od odgovorov, ki so bili ponujeni. V Sliki 14 so navedene ovire, kot so jih zaznala evropska in slovenska podjetja.

Evropska MSP so kot glavni razlog navedla pomanjkanje informacij, 12,7 % jih je navedlo, da jih pri izvozu najbolj ovira pomanjkanje informacij oz. znanja o obstoječih ali novih tujih trgih. Temu sledijo uvozne carine oz. carinske dajatve, ki zmanjšujejo cenovno konkurenčnost in tako predstavljajo oviro 9,2 % evropskim MSP, podoben odstotek podjetij se sooča s pomanjkanjem kapitala, 8,2 % podjetij pa ovira še vedno različna regulativa v drugih EU državah (Observatory of European SMEs, 2007, str. 51).

Slika 14: Glavne ovire za izvoz v letih 2005 in 2006



Vir: Observatory of European SMEs, 2007, str. 51; Observatory of European SMEs – Results Tables (podatki za Slovenijo), 2007; Lastna priprava.

Relativno manj pomembne ovire, s katerimi se soočajo evropska podjetja, so še: pomanjkanje upravljaljskih virov, različna regulativa v drugih državah, neznanje oz. pomanjkanje znanja tujih jezikov in omejena primernost izdelka oz. storitve za izvoz. MSP v trgovinski dejavnosti so kot največjo oviro navedla uvozne carine, proizvodna in gradbena MSP najbolj ovira pomanjkanje znanja oz. informacij o tujih trgih, MSP v finančnem sektorju se najbolj pritožujejo nad neharmonizirano regulativo v EU, MSP v transportnem/komunikacijskem sektorju pa najbolj ovira pomanjkanje kapitala za financiranje njihovih izvoznih aktivnosti. Pomanjkanje informacij oz. znanja o tujih trgih je tudi sicer zelo pogosto omenjena težava, saj se pri večini držav ta ovira uvršča med prve tri (Observatory of European SMEs, 2007, str. 51).

Po podatkih observatorija evropskih MSP se 37 % slovenskih MSP ne sooča z ovirami pri izvozu, 29,2 % jih je namreč odgovorilo, da ovir pri izvozu ne zaznajo, 7,8 % podjetij pa odgovora ni podalo. Največjo oviro pri izvoznih aktivnostih slovenskim MSP predstavlja pomanjkanje informacij in znanja o tujih trgih, kar je navedlo

kar 23,6 % podjetij. Na drugo mesto se uvršča pomanjkanje kapitala za financiranje izvoznih aktivnosti, kar predstavlja oviro skoraj 16 % slovenskih MSP, sledijo carinske dajatve v uvozni državi, različna regulativa na drugih, neevropskih trgih, neharmonizirana regulativa na trgu EU, pomanjkanje upravljalnih virov ter pomanjkanje znanja tujih jezikov. Pomanjkanje informacij oz. znanja je največja ovira za podjetja v gradbenem sektorju, pomanjkanje kapitala in pomanjkljivo znanje jezikov predstavlja največjo oviro MSP v hotelski in gostinski dejavnosti, proizvodna podjetja so kot največjo oviro navedla uvozne dajatve na tujem trgu, različna regulativa na neevropskih trgih najbolj ovira MSP na področju finančnega posredništva, podjetja, ki delujejo na področju nepremičnin in poslovnih storitev, pa najbolj moti različna regulativa v drugih EU državah (Observatory of European SMEs – statistične tabele, 2007, lastna priprava podatkov za Slovenijo).

Ministrstvo za gospodarstvo, ki je raziskovalo trgovinske ovire, s katerimi se srečujejo slovenska podjetja pri zunanjetrgovinskem poslovanju, je glede na relativno nizek odstotek odgovorov na vprašalnik ugotovilo, da se slovenska podjetja ne srečujejo z večjimi motnjami v zunanji trgovini. Od 190 podjetij, ki so vrnila izpolnjen vprašalnik, pa so 103 podjetja odgovorila, da se z ovirami pri zunanjetrgovinskem poslovanju soočajo. Največje število ovir se je nanašalo na carinske postopke (npr. neskladni ali stalno spreminjajoči se postopki carinjenja, počasni postopki carinjenja, nejasnost carinskih klasifikacij oz. neskladna uporaba, zahteva po dodatni dokumentaciji ali spremembi dokumentov itd.) Sledijo carine in druge obvezne dajatve ob uvozu blaga v tretjo državo, poslovno okolje v ciljni državi in tehnične ovire v trgovini. Največje število zaznanih ovir se je nanašalo na države zahodnega Balkana (41,4 %), sledijo države bivše Sovjetske zveze, predvsem Rusija in Ukrajina ter države EU/EFTA (Bela knjiga o trgovini in investicijah, 2007, priloga 1). Glede na statistiko geografske usmerjenosti naše zunanje trgovine so ti rezultati pričakovani.

Ovire za internacionalizacijo pa ne nastopajo le na začetku, pojavljajo se na vseh njenih stopnjah. Kljub različnim rezultatom raziskovalcev lahko zaključimo, da so največkrat omenjene ovire za slovenska MSP za nastop na tujih trgih: pomanjkanje znanja s področja internacionalizacije, pomanjkanje razpoložljivih informacij za oceno in analizo tujih trgov, pomanjkanje kapitala, carinske dajatve in carinski postopki v državah uvoza, poslovno okolje in regulativa na tujih trgih, tehnične ovire v trgovini, nizka tehnološka opremljenost itd.

3.4.4. Izvajanje procesa internacionalizacije

V poglavju 2.3.1. smo obdelali dimenzije procesa internacionalizacije, torej točke, ki jih mora podjetnik temeljito pretehtati. V prvi fazi se mora odločiti, ali se bo sploh širil na tuje trge, kakšni so pravzaprav cilji širitve na tuje trge, kaj želi s tem doseči, kakšno vizijo ima. Nato se mora odločiti o izdelkih/storitvah, s katerimi bo nastopil na tujih trgih. Ali so izdelki/storitve primerni za tuji trg, ali jih je morda treba prilagoditi? Ali bo podjetje izvažalo le izdelke ali bo nudilo tudi poprodajne storitve? Na katere tuje trge se bo podjetje širilo, kdo so kupci izdelkov/storitev podjetja? Ali bo šlo za prodajo na medorganizacijskem ali potrošniškem trgu? Ali se bo širilo na enega ali več trgov? Ali je dovolj, da ima podjetnik dober občutek glede posameznega trga ali da mu nekaj pozitivnih dejstev o trgu pove potencialni zastopnik? Ali je morda bolje, da posamezni trg podjetnik razišče sam? Vsekakor je slednja odločitev zelo pametna, saj je cena nepravilne odločitve lahko previsoka.

Podjetnik mora določiti parametre, ki so pomembni za širitev poslovanja z vidika narave izdelkov/storitev, njihovih potencialnih uporabnikov, kupne moči ipd., in na podlagi tega pripraviti podrobno analizo. Po analizi

se lahko izkaže, da trg, za katerega je mislil, da je tisti pravi, v resnici morda le ni tako perspektiven. In ko podjetje določi trg/e, na katere se bo širilo, je potrebno doreči še, na kakšen način. Možnosti je kar nekaj, vsaka pa ima dobre in slabe strani. Odločitev je zopet odvisna od narave izdelkov/storitev, ciljev, ki jih želi s prodajo izdelkov/storitev na tujem trgu doseči, časa, ki ga podjetnik lahko posveti internacionalizaciji, virov, ki jih je pripravljen za to nameniti, itd. Glede na omenjene dejavnike mora podjetnik pretehtati prednosti in slabosti posameznih načinov in izbrati tistega, za katerega meni, da bo najlažje dosegel cilje, ki si jih je zadal. In potem sledi še odločitev o tem, kdaj bo podjetje začelo s prodajo na tujem trgu. Predvsem je to odvisno od tega, kdaj bo podjetje organizacijsko sposobno izvajati dodatne aktivnosti, ki bodo zaradi mednarodnega udejstvovanja nastale. Pri tem mora razmisliti o tem, ali je potrebno ustanoviti izvozni oddelek, ali so zaposleni sposobni sodelovati s tujimi trgi, ali imajo dovolj znanja, ali pa jih je potrebno dodatno usposobiti, morda so potrebne dodatne kadrovske okrepitve? Ali ima podjetje sploh dovolj finančnih sredstev za izvedbo vseh potrebnih aktivnosti, da se prodaja na tujem trgu lahko začne? Za dodatne zaposlene bo potreboval plače, sredstva bo moral nameniti za promocijske aktivnosti na tujem trgu, skratka za celotno vzpostavitev mednarodnega delovanja.

Dejstvo je, da se stroški pojavijo, še preden podjetje proda prvi izdelek na tuji trg in se velikokrat še nekaj časa po tem, ko je podjetje že prisotno na tujem trgu, ne povrnejo. Širitev na tuje trge ni »mačji kašelj« in običajno ni poceni, še posebej, če so bile sprejete napačne odločitve. Za MSP, ki so omejena tako s kadrovske kot finančne viri, je zato še toliko bolj pomembno, da se projekta internacionalizacije lotijo z vso skrbnostjo.

In kako se procesa internacionalizacije lotevajo slovenska podjetja? Kajfež je v raziskavi dvajsetih majhnih slovenskih podjetij ugotovil, da večina podjetij trge izbira, le tri podjetja so odgovorila, da na trge vstopajo naključno. Slednji na tuje trge vstopajo ob naključnih priložnostih ali v povezavi s partnerji, s katerimi že sodelujejo. Presenetljiva je ugotovitev, da manj kot polovica podjetij oceni posamezni tuji trg s tržno analizo, le dve podjetji pa sta navedli oceno s pomočjo SWOT analize. Zato pa večina podjetij uporablja splošne in osebne ocene; več kot polovica podjetij se za tuji trg odloči na podlagi »občutka« (Kajfež, 2006, str. 20). Da je občutek lahko le majhen delček, ki vpliva na odločitev o vstopu na tuji trg, in da je za to potrebno veliko več časovno, kadrovske in stroškovno zahtevnih aktivnosti, pravi tudi Drago Lemut, direktor podjetja Le tehnika, d.o.o., ki je eno izmed uspešnih podjetij, ki poslujejo na zelo zahtevnem kitajskem trgu: »Ko sva s sinom iskala primerno lokacijo za postavitve tovarne na Kitajskem, sva 15 dni potovala po širšem območju Šanghaja in obiskovala industrijske parke. Osem parkov sva podrobneje opisala in za vsakega ocenila ceno delovne sile, naklonjenost uradnikov, znanje angleškega jezika in še več drugih podrobnosti« (Kaučič, 2007, str. 36).

Manj kot polovica podjetij je svojo strategijo vstopa na tuje trge izdelalo na podlagi tržne analize. Večina podjetij je za širitev na tuji trg uporabila metodo naročil iz tujine, s katero je začela z izvoznimi aktivnostmi. Večina vprašanih podjetij, ki so izbrala to metodo, pa je že prešla na uporabo distributerja ali agenta. Slednja je za podjetje sicer dobra z vidika relativno nizkih stroškov, slaba stran pa je, da podjetje tako izgublja nadzor nad svojimi izdelki (Kajfež, 2006, str. 20).

In kako je s strategijo izdelkov/storitev? Večina podjetij ima izdelano strategijo svojih izdelkov/storitev. Razlog za to je predvsem dejstvo, da imajo majhna podjetja najpogosteje ozek program izdelkov, ki jih tržijo. In ravno v tem vidijo svojo konkurenčno prednost pred večjimi proizvajalci, saj se zaradi svoje majhnosti lažje

prilagajajo potrebam in spremembam kupcev. Veliko podjetij namreč že v osnovi izdeluje nestandardizirane izdelke, torej izdelke, prilagojene željam kupcev (Kajfež, 2006, str. 20).

Izdelke/storitve, trženje/oglaševanje, blagovno znamko in usposabljanje zaposlenih morajo podjetja ob vstopu na tuje trge prilagoditi. Slovenska podjetja tujemu lokalnemu trgu prilagajajo predvsem izdelke in storitve, nekoliko manj pa trženje/oglaševanje, blagovno znamko in usposabljanje zaposlenih (Ruzzier, 2004, str. 130).

Kar zadeva strategijo organizacije poslovanja za izvedbo aktivnosti internacionalizacije, ima večina podjetij izdelano strategijo, čeprav gre bolj za načrt, kako se bodo vseh potrebnih aktivnosti lotili (Kajfež, 2006, str. 20).

Slovenska mala podjetja se torej največkrat identificirajo z modelom, ki zagovarja postopno mednarodno vpletenost in pridobljeno znanje. Na začetku uporabljajo enostavne načine vstopa na tuje trge, s pridobljenim znanjem in izkušnjami pa se kasneje lotevajo bolj kompleksnih. Strinjajo se tudi, da je podjetnik najpomembnejši dejavnik delovanja in napredovanja podjetja (Kajfež, 2006, str. 20). Poznavalci razmer napovedujejo, da se bodo v prihodnosti zelo okrepile druge oblike sodelovanja, kot sta oblikovanje zavezništev in mreženje med podjetji (Kaučič, 2007, str. 31).

3.5. Institucionalna podpora slovenskim podjetjem pri internacionalizaciji poslovanja

Strategija razvoja Slovenije navaja kar nekaj ključnih nacionalnih razvojnih ciljev v obdobju 2006–2013 (Strategija razvoja Slovenije, 2005, str. 8):

- trajnostno povečanje blaginje in kakovosti življenja vseh posameznikov;
- izboljšanje možnosti vsakega človeka za dolgo, zdravo in aktivno življenje z vlaganji v učenje, izobrazbo, zdravje, kulturo, bivalne pogoje in druge vire za uresničenje osebnih potencialov;
- oblikovanje bolj dinamične in prilagodljive družbe, ki se bo sposobna hitreje odzivati na izzive globalizacije in enotnega evropskega trga;
- vzdržno povečevanje gospodarske rasti in zaposlenosti na temelju načel trajnostnega razvoja in dolgoročnega ohranjanja ekonomskih, socialnih in okoljskih ravnovesij;
- povečanje globalne konkurenčnosti s spodbujanjem inovativnosti in podjetništva, razširjanjem uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije ter z učinkovitim posodabljanjem in vlaganjem v učenje, izobraževanje, usposabljanje in raziskave in razvoj;
- povečanje učinkovitosti države in zmanjšanje njene neposredne vloge v gospodarstvu;
- hitrejši razvoj vseh regij in zmanjševanje zaostanka najmanj razvitih itd.

Da bi lahko dosegli omenjene cilje, si je vlada postavila pet ključnih razvojnih prioritet. Prva izmed njih je konkurenčno gospodarstvo in hitrejša gospodarska rast, ki jo lahko dosežemo prek (Strategija razvoja Slovenije, 2005, str. 9): (1) spodbujanja podjetniškega razvoja in povečanje konkurenčnosti; (2) povečanja prilivov razvojno spodbudnih domačih in tujih investicij; (3) podpore internacionalizaciji gospodarstva, (4) povečanja konkurenčne sposobnosti storitev in (5) uspešnega prevzema evra.

Akcijski načrt za leti 2005 in 2006 je na področju internacionalizacije zajemal izvajanje naslednjih aktivnosti (Strategija razvoja Slovenije, 2005, str. 28):

- spodbujati izhodno internacionalizacijo slovenskih podjetij zaradi nižjih stroškov in ohranjati ter razvijati dejavnosti z višjo dodano vrednostjo v matičnih podjetjih v Sloveniji, hkrati pa vzpostaviti finančne mehanizme za spodbujanje investiranja v tujini (povečanje kreditnih limitov, subvencioniranje obrestnih mer, garancije, skladi rizičnega kapitala);
- izdelati programe spodbujanja in krepiti institucionalno podporo slovenskim podjetjem pri nastopanju na hitro rastočih svetovnih trgih (Brazilija, Rusija, Indija in Kitajska);
- krepiti podporne ukrepe za internacionalizacijo gospodarstva, kot so zbiranje in posredovanje zunanjetrgovinskih informacij in informacij o možnostih poslovanja na tujih trgih, podpora promocijskim dejavnostim podjetij, vzpostavitev opornih točk gospodarstva v tujini ter izobraževanje na področju mednarodnega poslovanja;
- slovensko gospodarstvo v večji meri vključiti v pokrivanje potreb NATO itd.

Nekaj od navedenega smo že dosegli, nekaj izzivov nas še čaka.

Na podlagi interesa za izboljšanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva je Državni zbor RS sprejel Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij, ki spodbujanje internacionalizacije podjetij definira kot naslednje dejavnosti in ukrepe: spodbujanje izvoza, spodbujanje racionalizacije nabavnih virov in spodbujanje izhodnih neposrednih investicij. Na podlagi tega zakona je bil sprejet Program spodbujanja internacionalizacije podjetij za obdobje 2005–2009 (v nadaljevanju Program), katerega nosilec je Ministrstvo RS za gospodarstvo.

Cilji Programa so povečanje števila prvih vstopov MSP na tuje trge, povečanje izvoza blaga, storitev in neposrednih investicij, diverzificiranje slovenskega izvoza ter zmanjšanje poslovnih tveganj slovenskih podjetij pri vstopanju na tuje trge. Za doseg omenjenih ciljev bo RS spodbujala internacionalizacijo z naslednjimi dejavnostmi: (1) zbiranje in posredovanje kakovostnih zunanjetrgovinskih informacij; (2) svetovalne storitve; (3) podpora promocijskim dejavnostim podjetij; (4) izobraževanje in usposabljanje za mednarodno poslovanje; (5) opravljanje informacijskih, svetovalnih in drugih storitev za nerezidente; (6) druge dejavnosti, ki prispevajo k uspešnejši internacionalizaciji podjetij. Ministrstvo za gospodarstvo kot nosilec programa internacionalizacije oblikuje multidisciplinaren pristop k vladnim in nevladnim institucijam, katerih funkcije se neposredno ali posredno prepletajo s programom internacionalizacije podjetij. Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI) se kot izvajalec dejavnosti internacionalizacije vsebinsko povezuje z različnimi državnimi organi, drugimi državnimi institucijami, zbornicami in gospodarskimi združenji ter izobraževalnimi ustanovami (Program Vlade RS za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2005–2009, 2005, str. 7, 9).

V Sloveniji je kar nekaj državnih in javnih institucij, ki podpirajo slovenska podjetja pri internacionalizaciji njihovega poslovanja. Nekatere institucije, kot sta Ministrstvo za gospodarstvo in Ministrstvo za zunanje zadeve, delujejo bolj na politični oz. sistemski ravni, ki internacionalizacijo slovenskih podjetij spodbujajo prek ustvarjanja ugodnejšega poslovnega okolja in pogojev za delovanje slovenskih podjetij na tujih trgih, ter sodelujejo z institucijami, ki delujejo na bolj operativni ravni in izvajajo konkretne aktivnosti, s katerimi podpirajo slovenska podjetja pri internacionalizaciji. Med slednje sodijo: Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije, Gospodarska zbornica Slovenije, Obrtna zbornica Slovenije, Slovenska izvozna in razvojna banka d.d., Carinska uprava RS in slovenska mreža evropskih informacijskih centrov.

Pomembne pa so tudi institucije, ki niso neposredno povezane z internacionalizacijo, so pa pomembne pri nastanku in razvoju podjetij ter ustvarjanju pogojev za čim boljši tehnološki, inovativni razvoj podjetij in njihovo konkurenčnost. Podjetniki, ki so uspešni pri delovanju na domačem trgu, začnejo hitreje razmišljati tudi o širitvi poslovanja na tuje trge.

Žal imajo slovenske institucije kljub številčnosti v primerjavi z drugimi evropskimi državami na voljo bistveno manj kadrovskih in finančnih virov (Program Vlade RS za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2005–2009, 2005, str. 3). V nadaljevanju bom opisala dejavnosti omenjenih institucij, ki delujejo na področju spodbujanja internacionalizacije poslovanja slovenskih podjetij.

3.5.1. Ministrstvo RS za gospodarstvo

Ministrstvo za gospodarstvo izvaja zunanjetrgovinsko politiko, katere usmeritve temeljijo na osnovni predpostavki, da je za prihodnji gospodarski razvoj Slovenije ena ključnih determinant prav rast slovenskega izvoza oz. rast menjave s tujino. Cilj zunanjetrgovinske politike je slovenskim podjetjem zagotoviti dostop do tujih trgov, in sicer tako, da so zahteve, ki jih morajo podjetja na izvoznih trgih izpolnjevati, nediskriminatorne, kolikor mogoče enostavne in za podjetja neobremenjujoče ter da je na voljo učinkovit sistem reševanja težav, ki pri tem nastajajo. Ukrepi države za pospeševanje izvoza so skladni s pravili Svetovne trgovinske organizacije (WTO) in EU in delujejo po načelu ustvarjanja ugodnih pogojev za izvozni prodor za vsa podjetja, skladno z njihovimi konkurenčnimi prednostmi in sposobnostmi, ter po načelu kombiniranja različnih ukrepov za promocijo izvoza, od sklepanja sporazumov do iskanja sinergij med različnimi ustanovami in organizacijami na nacionalni in mednarodni ravni (Delovna področja Ministrstva RS za gospodarstvo, 2007).

Ministrstvo za gospodarstvo prek Direktorata za ekonomske odnose s tujino izvaja naslednje naloge pospeševanja internacionalizacije slovenskih podjetij (Ministrstvo za gospodarstvo – ekonomski odnosi s tujino, 2007):

1. Internacionalizacija:

- oblikovanje politike na področju NTI, internacionalizacije podjetij in predstavništev slovenskega gospodarstva JAPT v tujini,
- usmerjanje ekonomskih svetovalcev na diplomatsko-konzularnih predstavništvih RS v tujini,
- sodelovanje pri pripravi vladno-gospodarskih delegacij v tujino in podpora podjetjem pri nastopanju na tujih trgih,
- organizacija in vodenje zasedanj mešanih komisij za gospodarsko sodelovanje.

2. Trgovinska politika:

- aktivno sodelovanje v procesu oblikovanja trgovinske politike EU,
- oblikovanje stališč na podlagi interesa slovenskega gospodarstva in njihovo zagovarjanje v delovnih telesih EU na področju različnih trgovinskih ukrepov (tarifne opustitve, splošni sistem preferencialov, ukrepi trgovinske zaščite, uvozna dovoljenja),
- dejavno spremljanje procesa sklepanja trgovinskih sporazumov s tretjimi državami ter spremljanje njihovega izvajanja.

3. Izvozna politika, povezana s trgovino:

- sodelovanje v delovni skupini Sveta EU in s Slovensko izvozno in razvojno banko na področju izvoznih kreditov,

- vodenje pogajanj za sklepanje sporazumov o vzajemnem spodbujanju in zaščiti naložb in bilateralnih sporazumov o gospodarskem sodelovanju.

4. Multilateralni ekonomski odnosi:

- izvajanje aktivnosti v okviru multilateralnih pogajanj v Svetovni trgovinski organizaciji,
- sooblikovanje trgovinskih odnosov EU s tretjimi državami,
- pokrivanje področja investicij v Organizaciji za ekonomsko sodelovanje in razvoj (OECD),
- izvajanje aktivnosti razvojnega sodelovanja in omogočanje sodelovanja slovenskih podjetij pri razvojnih projektih.

5. Blago z dvojno rabo in razpisi zveze NATO:

- izdaja dovoljenj za izvoz blaga z dvojno rabo in mednarodnih uvoznih potrdil za blago z dvojno rabo,
- sodelovanje v delovni skupini Sveta EU za blago z dvojno rabo,
- posredovanje najav razpisov zveze NATO iz gospodarskega področja in potrjevanje primernosti ter prijava zainteresiranih podjetij za sodelovanje na NATO razpisih.

3.5.2. Ministrstvo RS za zunanje zadeve

Ministrstvo za zunanje zadeve izvaja zunanjo politiko in opravlja naloge, določene z Zakonom o zunanjih zadevah ter z drugimi predpisi in akti. S svojimi strokovnimi stališči sodeluje pri načrtovanju, v postopkih in pripravah za oblikovanje zunanje politike Republike Slovenije (v nadaljevanju RS) ter pri sprejemanju stališč Državnega zbora RS in Vlade RS. Pristojnosti Ministrstva za zunanje zadeve so (Delovna področja Ministrstva RS za zunanje zadeve, 2007):

- zastopa RS pri drugih državah in mednarodnih organizacijah,
- spremlja mednarodne politične in gospodarske odnose,
- razvija odnose RS z drugimi državami in mednarodnimi organizacijami,
- pogaja se s tujimi državami in mednarodnimi organizacijami,
- predlaga mednarodne pogodbe za ratifikacijo, evidenco in hrambo,
- spodbuja in koordinira sodelovanje s tujino na političnem, gospodarskem, prosvetnem, kulturnem, znanstveno-tehničnem ter drugih področjih,
- posveča posebno skrb varovanju interesov RS, njenih državljanov in pravnih oseb v tujini in skrbi za slovenske manjšine.

Navedene aktivnosti se izvajajo v samem ministrstvu in v diplomatsko-konzularnih predstavništvih RS v tujini.

Gospodarska diplomacija je pomemben del dejavnosti diplomatsko-konzularnih predstavništev v tujini. Vzpostavljanje formalnih in neformalnih stikov v državi gostiteljici, promocija Slovenije kot države, ki je zanimiva za tuja vlaganja, pomoč slovenskim podjetjem, ki želijo vlagati v tujini, promocija slovenskega turizma itd. so le nekatere od dejavnosti, ki jih opravljajo ekonomski svetovalci na diplomatsko konzularnih predstavništvih. Na podlagi Sporazuma o medsebojnem sodelovanju na področju ekonomske diplomacije med Ministrstvom za zunanje zadeve in Ministrstvom za gospodarstvo slednje vsebinsko usmerja delovanje ekonomske diplomacije, ekonomski svetovalci pa so organizacijsko podrejeni veleposlanikom na diplomatsko konzularnih predstavništvih v tujini. Na Ministrstvu za zunanje zadeve organizirajo tudi gospodarske delegacije, ki spremljajo vladne delegacije na uradnih obiskih v tujini.

3.5.3. Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije

Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije (v nadaljevanju JAPTI) je bila ustanovljena 1. 1. 2006 kot združitev dveh institucij: Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo in Agencije RS za gospodarsko promocijo in tuje investicije. JAPTI je pravna oseba, katere ustanovitelj je Republika Slovenija, vodi jo direktor, upravlja pa svet agencije, ki je sestavljen iz sedmih članov. Ti so predlagani s strani različnih ministrov, v svetu pa so prisotni tudi predstavniki gospodarstva. JAPTI je t. i. izvajalska institucija Ministrstva za gospodarstvo. Delovanje JAPTI in pretežni del vsebinskih programov financira Ministrstvo za gospodarstvo, programe pa izvaja tudi v sodelovanju z drugimi ministrstvi. JAPTI se financira pretežno iz državnega proračuna, na podlagi pogodb z ministrstvi. V skladu s sprejetimi strateškimi usmeritvami države izvaja razvojne ukrepe, s katerimi pospešuje konkurenčnost gospodarstva, in sicer na naslednjih področjih: inovativno gospodarstvo in inovativno okolje, podjetništvo in podjetniško okolje, NTI, internacionalizacija podjetij, razvoj in pospeševanje finančnega okolja, partnerstvo med akademsko in gospodarsko sfero, znanje za gospodarstvo ter zagotavljanje informacij, znanja in virov financiranja za podjetja (Statut JAPTI, 2006, str. 1–6).

Na področju internacionalizacije slovenskih podjetij izvaja JAPTI naslednje ključne programske-razvojne aktivnosti, ki so usmerjene predvsem na MSP (Interna gradiva JAPTI; Aktivnosti JAPTI, 2007):

1. Zunanjetrgovinske informacije in svetovanje prek spletnega portala Izvozno okno

JAPTI prek spletnega portala www.izvoznookno.si z mrežo sodelavcev, ki vključuje tudi druge državne institucije, na enem mestu obvešča podjetja o dogajanjih, možnostih poslovanja in morebitnih ovirah na tujih trgih ter svetuje glede na specifične potrebe in težave podjetij v zvezi z vstopom in poslovanjem na tujih trgih. Na Izvoznem oknu so tako na voljo brezplačne in ažurne gospodarsko-poslovne informacije o 42 izvoznih trgih, ki zajemajo: gospodarski in politični položaj, predvidene ukrepe vlade, makroekonomske kazalnike, bilateralne ekonomske odnose, sklenjene sporazume med Slovenijo in tujo državo, možnosti in načine ustanovitve podjetja v tujini, načine trženja in distribucije, standarde in tehnične predpise, možnosti financiranja izvoza, načine plačevanja, davke, carinske in druge dajatve, poslovne običaje itd. Pri vsaki državi so navedeni tudi koristni naslovi in povezave na strani državnih institucij, svetovalnih podjetij, organizatorjev sejmov na tujih trgih ipd., s pomočjo katerih lahko podjetje posamezni trg tudi samo raziskuje.

Vodje predstavništev slovenskega gospodarstva JAPTI in ekonomski svetovalci na veleposlaništvih v tujini objavljajo konkretne poslovne priložnosti za izvoz in izhodne investicije (povpraševanja in ponudbe za poslovno sodelovanje tujih podjetij ter javni razpisi) ter aktualne novice v zvezi z gospodarskim dogajanjem na posameznih tujih trgih, ki vplivajo tudi na slovenska podjetja, ki že poslujejo ali pa razmišljajo o vstopu na te trge. Izvozno okno vsebuje tudi bazo tujih sejmov z informacijami o organizatorju in obiskanosti sejma. Ministrstvo za gospodarstvo na Izvoznem oknu redno objavlja aktualne novice o dogodkih, ki vplivajo na izvozno-uvožno poslovanje slovenskih podjetij (ukrepi trgovinske politike, analize stabilizacijsko-pridružitvenih sporazumov, sklenjenih s posameznimi državami, in podobno) ter najave NATO razpisov. Podjetja na strani najdejo tudi informacije o izvoznem postopku, različnih tujih bazah, kot sta Market Access Database in Taric, s katerimi podjetja preverijo informacije o izvozu/uvozu posameznih izdelkov na določene tuje trge, carinske dajatve, omejitve in podobno. Na voljo so tudi napotki za čim boljšo organizacijo sejemskega nastopa,

seznam poslovnih imenikov in rumenih strani, torej možnosti iskanja potencialnih poslovnih partnerjev na tujih trgih itd.

Podjetja se lahko z novostmi na Izvoznem oknu informirajo tudi prek neposrednega obveščanja na elektronske poštne naslove. Izvozno okno tako predstavlja začetni vir informacij o posameznem tujem trgu in možnostih vstopa oz. širitve poslovanja na posamezni trg. Ker pa se vsako podjetje glede na naravo svojega delovanja sooča z različnimi, specifičnimi vprašanji, se za vse dodatne informacije lahko obrne na JAPTI, ki podjetju svetuje, ga usmerja in mu pomaga pri pridobivanju zelenih informacij. Za aktualnost informacij skrbi mreža sodelavcev: JAPTI koordinatorji in svetovalci, vodje predstavništev slovenskega gospodarstva JAPTI v tujini, ekonomski svetovalci na diplomatsko-konzularnih predstavništvih, Ministrstvo za gospodarstvo, Slovenska izvozna in razvojna banka d.d., Slovenski inštitut za standardizacijo in meroslovje, Center za Tarife in kvote, Center za mednarodno sodelovanje in razvoj in drugi zunanji sodelavci. Izvozno okno je bilo vzpostavljeno v letu 2003, leta 2006 je doživelo temeljito prenovu, glede na želje in potrebe uporabnikov, torej slovenskih podjetij, pa ga neprestano nadgrajujejo. Število podjetij, ki spletni portal obiskujejo in se na Izvozno okno obračajo tudi s konkretnimi vprašanji, iz leta v leto narašča. Informacije na Izvoznem oknu so zbrane na enem mestu, prevedene in smiselno organizirane, kar podjetjem prihrani čas, ki bi ga sicer porabili za iskanje po svetovnem spletu. Iz tega vidika predstavljajo Izvozno okno in drugi tovrstni spletni portali dodano vrednost v primerjavi z iskanjem vseh potrebnih informacij po svetovnem spletu (Monrozier, 2003, str. 15).

2. Izobraževanje za mednarodno poslovanje

JAPTI je leta 2006 v sodelovanju s sorodnimi evropskimi institucijami začel z izvajanjem programa Izobraževanje za mednarodno poslovanje, ki predstavlja celovit sistem mednarodnih in lokalnih seminarjev skupaj z individualnim svetovanjem MSP pri pripravi izvozne strategije. Program je namenjen mlajšim zaposlenim v slovenskih MSP, ki imajo malo izkušenj z izvozom in perspektiven izdelek/storitev, s katerim bi želeli prodreti na tuj trg. V programu se podjetja v okviru mednarodnih seminarjev učijo o prodajnih tehnikah, uvajanju sprememb v podjetjih, medkulturnih razlikah in podobnem. Na lokalnih seminarjih se seznani z izvoznimi postopki, načini financiranja izvoza itd, skozi celoten program pa udeleženci s pomočjo individualnega svetovanja pripravljajo izvozni poslovni načrt za svoje podjetje. V poslovnem načrtu podjetja pripravijo izvozno strategijo, ki zajema podroben načrt izvoznih aktivnosti, tj. opredelitev, katere izdelke/storitve bo podjetje izvažalo, na katere trge, kako bo na tuj trg vstopilo, kdaj se bo širitve na tuje trge lotilo in podobno. Program je mednarodnega značaja, saj so vanj vključena podjetja iz več držav, tako da podjetja pridobijo tudi mrežo poznanstev v posameznih državah. Program se je zaradi izredne praktične usmerjenosti, visoko kakovostnih predavanj in možnosti pridobivanja novih poznanstev izkazal za zelo uspešnega.

3. Promocija ponudbenih možnosti slovenskega gospodarstva

JAPTI slovenska podjetja promovira kot potencialne dobavitelje tujim podjetjem. Tujim podjetjem, ki iščejo dobavitelje, zagotavlja seznane primernih slovenskih podjetij in druge s tem povezane informacije. Poleg tega skrbi za promocijo slovenskega gospodarstva in slovenskih podjetij z brošuro Slovenia Your Business Partner, spletno stranjo www.sloeniapartner.com ter bazo slovenskih izvoznikov Sloexport (v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije).

4. Spodbujanje udeležbe MSP v poslovno-prodajnih delegacijah

JAPTI v državah, kjer delujejo predstavništva slovenskega gospodarstva JAPTI, organizira poslovno-prodajne delegacije z namenom navezave novih poslovnih stikov in sklenitve poslov. Vodje predstavništev slovenskega gospodarstva skupaj z JAPTI v Ljubljani določijo panoge, na katere se posamezna poslovno-prodajna delegacija usmeri, glede na priložnosti na tujih trgih in perspektivne panoge na slovenskem trgu. V letu 2008 bo JAPTI organiziral vhodne in izhodne poslovno-prodajne delegacije tudi v drugih za slovenska MSP gospodarsko zanimivih državah.

5. Predstavništva slovenskega gospodarstva JAPTI

JAPTI je v letu 2006/2007 ustanovil pet predstavništev slovenskega gospodarstva JAPTI (v nadaljevanju PSG JAPTI), in sicer v Bukarešti (Romunija), Düsseldorfu (Nemčija), Istanbulu (Turčija), Milanu (Italija) in Šanghaju (Kitajska). V letu 2008 bosta ustanovljeni še predstavništvi v Kazanu (Rusija), Sao Paulu (Brazilija) ter predvidoma še na petih perspektivnih tujih trgih. PSG JAPTI so bila ustanovljena z namenom nudenja konkretne pomoči in storitev slovenskim podjetjem, zlasti MSP, ki se želijo širiti na omenjene trge. Zaradi poznavanja tujega trga, mreže kontaktov z različnimi institucijami in prisotnosti na tujem trgu lahko slovenska podjetja kar najbolje servisirajo. Med njihove naloge sodi v prvi vrsti pomoč slovenskim podjetjem, ki želijo izvažati ali investirati na tuje trge, na drugi strani pa tudi promovirajo Slovenijo kot lokacijo za tuje investicije in nudijo pomoč potencialnim tujim investitorjem. Slovenskim podjetjem nudijo naslednje storitve:

- pripravljajo poslovna poročila in novice, tržne profile držav, splošne informacije o pogojih poslovanja in splošne preglede trga v državi, kjer delujejo, ter informacije o konkretnih poslovnih priložnostih. Podjetja obveščajo o aktualnih dogodkih, ki vplivajo na njihovo poslovanje ali širitev poslovanja na posamezni trg. Informacije so specifične, konkretne ter točne in kot take za podjetja dragocene. Vse omenjene informacije objavljajo na spletnem portalu Izvozno okno;
- nudijo storitve po naročilu, torej individualne storitve za podjetja, ki potrebujejo pomoč pri vstopu na posamezen tuji trg. Vodje PSG JAPTI tako iščejo potencialne tuje poslovne partnerje za slovenska podjetja, organizirajo sestanke, pomagajo pri iskanju primernih podjetij za skupne investicije in lokacij za investicije na tujem trgu, svetujejo in pomagajo pri ustanovitvi podjetja ali podružnice ter promociji podjetij na tujem trgu, slovenskim podjetjem iščejo tuje investitorje, pomagajo vzpostavljati stike med podjetji in državnimi institucijami na tujem trgu, svetujejo in odgovarjajo na konkretna vprašanja in težave slovenskih podjetij in podobno;
- organizirajo poslovno-prodajne delegacije, sodelujejo pri organizaciji dogodkov drugih slovenskih institucij ter vodijo predstavništvo.

Z ustanovitvijo PSG JAPTI želi JAPTI slovenskim podjetjem še bolj približati že tradicionalne, vendar perspektivne trge, hkrati pa podjetja opogumiti in jim pomagati pri vstopu na bolj oddaljene, eksotične, a hitro rastoče trge, kot so Kitajska, Brazilija in Rusija. PSG JAPTI slovenskim podjetjem tako nudijo storitve od zamisli, vzpostavitve in nato uspešnega delovanja na tujem trgu, bodisi v obliki izvoza ali višjih oblik internacionalizacije, npr. strateških povezav ali izhodnih investicij. Storitve PSG JAPTI so bile v letu 2007 brezplačne, v letu 2008 pa bodo nekatere individualne storitve postale plačljive. Uporabniki storitev so s storitvami PSG JAPTI zadovoljni, obseg povpraševanj po tovrstnih storitvah pa narašča.

JAPTI skuša tako ponujati celoten sklop storitev za slovenska MSP, ki se internacionalizirajo. Prek programa Izobraževanje za mednarodno poslovanje podjetja usposobi za nastop na tujih trgih, informacije o tujih trgih podjetja pridobijo na Izvoznem oknu, in ko se širitve poslovanja resno lotijo, jim pri tem na tujem trgu pomagajo PSG JAPTI. Namen vseh storitev je podjetjem, ki želijo vstopiti na tuje trge ali pa na njih širiti svoje poslovanje, zagotoviti celovito pomoč na enem mestu. Vse storitve, ki jih JAPTI ponuja podjetjem, z izjemo individualnih storitev PSG JAPTI v tujini v letu 2008, programa Izobraževanje za mednarodno poslovanje in poslovno-prodajnih delegacij, kjer podjetje plača stroške poti, nastanitve v tujini in minimalno kotizacijo, so za podjetja brezplačne. Pri zagotavljanju storitev sodeluje JAPTI tudi z drugimi institucijami, ki se ukvarjajo z internacionalizacijo poslovanja, tako tujimi kot slovenskimi, in skuša na ta način zagotoviti še učinkovitejše storitve.

Tako sta npr. JAPTI in Ministrstvo za gospodarstvo v sodelovanju s številnimi drugimi institucijami v januarju 2008 organizirala 2. slovenski forum inovacij, ki je osrednja slovenska prireditelja na področju inovativnosti. Namen prireditve je bila promocija in podpora razvoju inovacij, razvoju inovativnih podjetij in inovativnemu podjetniškemu okolju, promocija in podpora tehnološkemu razvoju ter povezovanje znanosti in gospodarstva. Na dogodku je bila prikazana t. i. Pot podjetniške zamisli. Ta sestoji iz petih razvojnih korakov (faz), ki obeležujejo pot inovatorja od trenutka, ko se mu je porodila nova ideja za izdelek/storitev, do uspešnega trženja inovacije (imam idejo, ustanavljam podjetje, razvijam izdelek/storitev, potrebujem finančna sredstva, podjetje raste – tržim inovacijo). Na vsaki od teh faz so na dogodku sodelovale ključne ustanove, ki lahko pripomorejo k razvoju in trženju inovativnih idej. Inovativnim podjetjem so vključene institucije svetovale pri razvoju idej, izdelkov ali storitev, ustanavljanju podjetja, pridobivanju finančnih sredstev kot tudi trženju inovativnih idej na domačem in tujih trgih. Poleg JAPTI in Ministrstva za gospodarstvo so na dogodku sodelovali tudi Tehnološka agencija Slovenije, Horizonte – skupina za upravljanje skladov tveganega kapitala in drugi skladi tveganega kapitala, Podjetniški center CEED Slovenija, Klub Poslovni angeli Slovenije, tehnološki parki, univerzitetni inkubatorji, Gospodarska zbornica Slovenije, Obrtna zbornica Slovenije, Slovenski podjetniški sklad itd., ki nudijo storitve v posamezni fazi življenja podjetja (Slovenski forum inovacij, 2008).

3.5.4. Gospodarska zbornica Slovenije

Gospodarska zbornica Slovenije (v nadaljevanju GZS) je samostojno, prostovoljno, interesno in nepridobitno združenje pravnih in fizičnih oseb, ki na trgu opravljajo pridobitno gospodarsko dejavnost. Organi GZS so: skupščina, upravni odbor, predsednik, nadzorni odbor in generalni direktor. Svoje delovanje financirajo predvsem s članarinami članov, plačili za opravljene storitve in sredstvi iz državnega proračuna za izvajanje prenesenih javnih nalog (Statut Gospodarske zbornice Slovenije, 2007).

Center za konkurenčnost nudi podjetjem, ki se internacionalizirajo, naslednje storitve (Storitve Gospodarske zbornice Slovenije s področja mednarodnega poslovanja, 2007):

1. Podpora pri vstopanju in poslovanju na tujih trgih

GZS na svoji spletni strani nudi brezplačne informacije o tujih trgih, in sicer: osnovne informacije o državi, informacije o bilateralnih odnosih, koristne nasvete, uporabne spletne strani in povezave. Nudi tudi splošne

napotke, o katerih mora izvoznik, ki želi vstopiti na tuji trg, razmisliti (na katere trge izvažati, kako organizirati izvoz, kakšen je izvozni proces, primerni plačilni instrumenti, izvozna dokumentacija, izbira špediterja, zavarovanje blaga, Incotermsi, DDV, okoljske zahteve za izdelke itd.). Na voljo pa je tudi baza mednarodnih poslovnih praks, ki vsebuje koristne nasvete slovenskih podjetnikov, ki so na posameznem trgu že prisotni in na ta način delijo izkušnje s podjetji, ki jih ta trg morda zanima. Bazo nadgrajujejo z izkušnjami tako slovenskih kot tujih poslovnežev na posameznem tujem trgu.

S programom Slovenija Global GZS ob pomoči zunanjih sodelavcev, strokovnjakov za posamezne ciljne trge, slovenskim podjetjem pomaga pri izdelavi izvozne strategije. Tovrstno pomoč nudijo predvsem na oddaljenih, hitro rastočih trgih (Brazilija, Rusija, Indija, Kitajska, Japonska, ZDA, Kanada, Turčija itd.) in trgih, kjer ima GZS svoja predstavništva (Sarajevo) in kjer sodeluje z drugimi slovenskimi institucijami v tujini, npr. s poslovnim klubom v Beogradu in Slovenskim gospodarskim in raziskovalnim združenjem v Bruslju. Rezultat podpore je dejanski prodor slovenskega podjetja na tuji trg in v nadaljevanju tudi tamkajšnje uspešno poslovanje. Program vključuje celovit nabor storitev, ki omogočajo tudi širitev mednarodnega poslovanja ter razvijanje višjih oblik internacionalizacije (strateško povezovanje, postavitve proizvodnje v tujini itd.) Sem sodijo različni ukrepi, instrumenti in mehanizmi za spodbujanje internacionalizacije. Primer je Razvojni sklad gospodarstva kot instrument za implementacijo izvozne strategije in razvijanje nadaljnjih aktivnosti podjetja v tujini. Podjetje se lahko vključuje tudi v druge aktivnosti spodbujanja sodelovanja s posameznimi regijami in državami. To pomeni, da lahko podjetje z vključitvijo v program Slovenija Global in v katerega izmed programov EU, v katerih GZS aktivno sodeluje, izkoristi različne instrumente in mehanizme za podporo izhodni internacionalizaciji ter si na tak način poveča verjetnost uspešnega prodora na izbrani tuji trg.

2. Vzpostavljane mednarodnih razvojnih povezav in izvedba razvojnih projektov na tujih trgih

Mednarodne razvojne povezave zagotavljajo podjetjem vso potrebno podporo pri razvijanju različnih oblik povezovanja za skupni nastop na tujih trgih, pa tudi podporo pri iskanju in pridobivanju potrebnih finančnih virov. Cilj povezovanja podjetij v konzorcije, grozde in druge oblike sodelovanja je čim bolj učinkovit prodor slovenskih podjetij na tuje trge, uspešno kandidiranje na javnih razpisih ter pridobitev posla v tujini. V okviru navedenega področja dela to za podjetja pomeni pomoč pri: iskanju in vzpostavljanju partnerstev, razvijanju različnih oblik povezovanja, iskanju in pridobivanju potrebnih finančnih virov in uspešnem kandidiranju na javnih razpisih in mednarodnih projektih.

Povezovanje podjetij za skupne nastope na tujih trgih vključuje zlasti spodbujanje povezovanja podjetij v konzorcije slovenskih podjetij, kar je lahko učinkovit način za uspešno pridobivanje državnih sredstev, sredstev EU in razvojnih pomoči. GZS pri oblikovanju konzorcijskih nastopov ne le v vlogi koordinatorja v konzorcij povezanih podjetij, pač pa aktivno išče poslovne priložnosti, zanimive za takšno skupino povezanih podjetij, in pomaga pri izvedbi projekta v smislu koordinacije delovanja konzorcija na tujem trgu. S svojimi mednarodnimi povezavami je GZS učinkovit povezovalec interesov podjetij iz različnih držav. GZS pa spodbuja tudi mednarodno povezovanje grozdov, njihovo vključevanje v mednarodna razvojna partnerstva prek razpisov EU, pa tudi s pomočjo državnih sredstev. Čezmejno in mednarodno sodelovanje v grozde povezanih podjetij, njihovi skupni projekti na tretjih trgih in prenos znanja ter izkušenj so jedro te aktivnosti.

3. Spodbujanje tehnološkega in poslovnega razvoja, inovativnosti in konkurenčnosti

GZS spodbuja delovanje tehnoloških platform, že dobro desetletje spodbuja in promovira inovacije z različnimi aktivnostmi, med katerimi posebej izstopajo »Priznanja GZS za najboljše inovacije«, ki jih podeljujejo na regionalni in nacionalni ravni, v sodelovanju s slovenskimi grozdi in tehnološkimi mrežami pa so pripravili tudi predstaviten katalog inovativnih skupin, ki vsebuje kontaktne podatke inovativnih skupin, njihove strategije, kompetence ter reference.

4. Podpora pri pridobivanju različnih virov financiranja

GZS nudi v okviru že omenjenih programov podjetjem tudi podporo pri pridobivanju različnih virov financiranja.

Storitve GZS so namenjene vsem podjetjem, tako članom kot tudi nečlanom. Večina storitev, ki jih nudijo, je plačljiva, članom pa nudijo posebne popuste in ugodnosti.

3.5.5. Obrtna zbornica Slovenije

Primarna naloga Obrtne zbornice Slovenije (v nadaljevanju OZS) je zastopanje interesov obrti in malega podjetništva. Svoje delovanje OZS financira s članarinami članov in prodajo nekaterih storitev.

OZS je že v preteklosti kot eno izmed svojih prioritet postavila pomoč obrtnikom in podjetnikom pri vstopu na tuje trge ter pomoč pri njihovem mednarodnem poslovanju. Drugi izmed petih dolgoročnih ciljev se nanaša na internacionalizacijo poslovanja slovenskih podjetij. Usmerjen je na odpiranje novih trgov ter spodbujanje povezovanja obrtnikov in podjetnikov v Sloveniji, Evropski uniji in deželah jugovzhodne Evrope s pomočjo: (1) promocije ponudbe in povpraševanja članstva v tiskanih in elektronskih medijih, borzah, sejmi in drugih oblikah, (2) podpore nastajanju sodobnih obrtnih zadrug, grozdov in drugih oblik povezovanja za skupno nastopanje v nabavi, prodaji, promociji, proizvodnji, pri razvoju in prenosu novih tehnologij in podobnem, (3) organizacije poslovnih srečanj in konferenc ter družabnih srečanj članov ter obrtnikov in podjetnikov iz tujine. Ker se zavedajo, da je za slovensko malo gospodarstvo internacionalizacija izrednega pomena, storitve na tem področju iz leta v leto širijo. V letu 2007 je OZS povečala kakovost storitev, ki jih člani dobijo v okviru članarine, in vzporedno razvijala dodatne storitve, ki jih člani potrebujejo, vendar so posebej plačljive. OZS na področju internacionalizacije nudi naslednje storitve (Program dela OZS za leto 2007, 2006, str. 14–18):

- Svetovalne storitve, kjer je osnovno svetovanje krito iz članstva, za razširjeno, bolj zahtevno svetovanje pa morajo obrtniki plačati posebej. Zagotavljajo tudi predavanja in skupinska svetovanja, pripravljajo pa tudi usposabljanja za pripravo in izdelavo prijav na razpise.
- Različne vrste izobraževanj, od informativnih seminarjev, seminarjev in delavnic o aktualnih temah itd. Za vse seminarje je predvidena kotizacija.
- Na področju promocije in sejmov organizirajo sejemske nastope na treh ravneh: lokalne/regijske, mednarodne in specializirane. Pri mednarodnih sejmi so v letu 2007 predvideli razširitev seznama sejmov s sejmi na Češkem, Poljskem, Slovaškem in v baltskih državah. Za udeležbo na teh sejmi je izrazilo zanimanje večje število članov. V sodelovanju s strokovnimi sekcijami pa so objavili tudi izbor nekaj specializiranih sejmov Evrope.

- Na področju poslovnih srečanj organizirajo več manjših in regijskih poslovnih srečanj, v letu 2007 so predvideli 10 poslovnih srečanj v državah nekdanje Jugoslavije in sosednjih državah.
- Organizirajo tudi druge aktivnosti, kot so obiski sejmov, strokovnih posvetov in srečanj. V EU obstaja vrsta manjših strokovnih sejmov, tudi zaprtega tipa, za katere se člani zaradi znanja jezikov in poznavanja navad težko odločijo. Zato so v letu 2007 predvideli 4 organizirane obiske tovrstnih strokovnih sejmov in podobnih prireditev.
- OZS sodeluje tudi pri mednarodni borzi ponudb in povpraševanj, v okviru katere članom omogoča navezovanje poslovnih stikov ter vključevanje v širok izbor medijev doma in v tujini.

OZS aktivno gradi mednarodna partnerstva z organizacijami za podporo podjetništvu, s ciljem čim bolj pomagati pri uveljavljanju slovenskega obrtništva in podjetništva v Evropi. Tako sodeluje v različnih mednarodnih projektih, kot so: (1) ICE – Internacionalizacija čezmejnega podjetništva, katerega namen je izboljšati čezmejno sodelovanje med obrtniki, podjetniki in regionalnimi podjetniškimi podpornimi organizacijami, kar skušajo doseči prek panožne izmenjave izkušenj in internacionalizacije poslovanja, poslovnega povezovanja za skupni nastop na notranjem trgu EU, priprave programa aktivnosti za čezmejno podjetniško mreženje in grozdenje itd. ter (2) ECCOP.net, pri katerem OZS v sodelovanju s šestimi projektnimi partnerji iz držav članic Evropske unije spodbuja obrtnike in podjetja, ki so okoljevarstveno usmerjeni, v poslovno sodelovanje in povezovanje.

Pri izvajanju aktivnosti OZS sodeluje z različnimi domačimi in tujimi sorodnimi institucijami.

3.5.6. Slovenska izvozna in razvojna banka d.d.

V sodobnih gospodarskih razmerah v svetu praktično ni trgovine brez kredita, ugodno financiranje izvoznih poslov pa je pogosto nujno za pridobitev posla in konkurenčno nastopanje podjetij na tujih trgih. SID – Slovenska izvozna in razvojna banka d.d. (v nadaljevanju SID banka) s financiranjem izvoznih poslov, priprave na izvoz in izhodnih investicij (prvenstveno gre za financiranje dolgoročnejših poslov na tujih trgih in poslov večjih vrednosti) na slovenskem trgu opravlja pomembno vlogo, saj dopolnjuje možnosti financiranja podjetij iz lastnih sredstev ter financiranje njihovih poslov s strani poslovnih bank in drugih finančnih institucij.

SID banka slovenskim podjetjem pomaga s storitvami financiranja in zavarovanja, izdaja pa tudi garancije in bonitetne informacije. Za lasten račun opravlja naslednje storitve: financira pripravo na mednarodne gospodarske posle oz. mednarodno gospodarsko sodelovanje, izdaja garancije, sklepa posle z instrumenti denarnega, valutnega in kapitalskega trga ter trga izvedenih finančnih instrumentov, izdeluje bonitetne in druge kreditne informacije. SID banka izvoznikom, investitorjem in drugim udeležencem mednarodnih poslovnih transakcij z ustreznim zavarovanjem zagotavlja potrebno gospodarsko varnost in zmanjšuje ali odpravlja rizike poslovanja.

V imenu in za račun države zavaruje tiste rizike, ki jih zaradi njihove narave ter stopnje rizičnosti zasebni pozavarovalni sektor ni pripravljen prevzeti ali pa ima za to omejene zmogljivosti. Vloga države je pri tem ključna, saj večina takih izvoznih poslov, predvsem srednjeročnih, brez zavarovanja SID banke ne bi bila realizirana, ena temeljnih nalog SID banke – spodbujanje izvoza – pa je tukaj tudi najbolj izražena (Jagarinec, Dnevnik, 2007, str. 4). Tako SID banka kot pooblaščen izvozna kreditna agencija izvaja (Predstavitev SID – Slovenske izvozne in razvojne banke d.d. 2007, 2007, str. 10):

- zavarovanje kratkoročnih kreditov pred nekomercialnimi in drugimi nemarketabilnimi⁴ riziki;
- zavarovanje investicij pred nekomercialnimi riziki;
- zavarovanje srednjeročnih izvoznih kreditov pred komercialnimi in/ali nekomercialnimi riziki;
- program izravnave obresti pri financiranju mednarodnih gospodarskih poslov in
- druge posle po posebnih pooblastilih.

SID banka s financiranjem podpira mednarodne gospodarske posle z namenom (Predstavitev SID – Slovenske izvozne in razvojne banke d.d. 2007, 2007, str. 12):

- priprave na mednarodne gospodarske posle;
- realizacije mednarodnih gospodarskih poslov s financiranjem slovenskih izvoznikov ali s financiranjem tujih kupcev slovenskega blaga/storitev in njihovih bank;
- realizacije investicij slovenskih gospodarskih družb/podjetij v tujini (npr. gradnja tovarne, nakup podjetja, dokapitalizacija);
- razvoja internacionalizacije in
- razvoja slovenskih MSP.

SID banka na področju kreditov in garancij nudi refinanciranje s strani SID banke; sofinanciranje s strani komercialnih bank, drugih finančnih institucij in SID banke ter neposredno financiranje s strani SID banke. Posle financiranja delijo na: kreditne posle z rezidenti, kreditne posle z nerezidenti, odkupe terjatev z rezidenti in odkupe terjatev z nerezidenti (Predstavitev SID – Slovenske izvozne in razvojne banke d.d. 2007, 2007, str. 13).

Namen jamstev, ki jih izdaja SID banka, je spodbujanje izvoza za izvajanje investicijskih del v tujini, za izvoz opreme ali drugega blaga. Jamstva so najpogostejše v obliki naslednjih storitvenih garancij: tenderske; za vračilo prejetega avansa; za dobro izvedbo posla; za odpravo pomanjkljivosti v garancijski dobi; za vračilo zadržanih zneskov; carinske garancije in druge garancije. Poleg naštetih garancij izdaja SID banka tudi avale in druge vrste poroštev. Garancije oziroma poročstva SID banka izda neposredno tujemu koristniku ali posredno prek tujih ali domačih finančnih institucij (Predstavitev SID – Slovenske izvozne in razvojne banke d.d. 2007, 2007, str. 13).

S programom izravnave obresti želi SID banka povečati konkurenčnost slovenskega izvoza z zagotavljanjem izvoznega financiranja po pogojih, ki so za izvoznike slovenskega blaga in storitev (oz. za njihove kupce) ugodnejši od siceršnjih tržnih (Predstavitev SID – Slovenske izvozne in razvojne banke d.d. 2007, 2007, str. 14).

S storitvami zavarovanja kreditov in investicij SID banka izvoznikom, investitorjem in drugim udeležencem mednarodnih poslovnih transakcij zagotavlja potrebno gospodarsko varnost in zmanjšuje ali odpravlja rizike poslovanja. Nudi dve celoviti storitvi:

- zavarovanja izvoznih kreditov pred nekomercialnimi riziki, kamor sodijo krediti dobavitelja, kredit tujemu kupcu, zavarovanje rizikov pred dobavo, zavarovanje bančnih garancij, zavarovanje opreme

⁴ To so tisti riziki, ki jih zasebni pozavarovalci zaradi njihove narave, lokacije, trajanja in drugih značilnosti ne krijejo. Nanje zavarovanci in dolžniki praviloma nimajo vpliva in so povezani z deželnim tveganjem države uvoznice oz. gostiteljice investicije. Med te rizike sodijo: neplačilo dolga javnega dolžnika, politični dogodki, moratorij plačil, prepoved uvoza, enostransko razdrtje pogodbe s strani javnopravnega naročnika, katastrofalne naravne nesreče, različne oblike razlastitve premoženja itd. (Predstavitev SID - Slovenske izvozne in razvojne banke d.d. 2007, 2007, str. 15).

na deloviščih v tujini, zavarovanje blaga v brezcarinskih skladiščih, na razstavah ali sejmi v tujini itd. ter

- zavarovanja investicij slovenskih družb v tujini pred nekomercialnimi riziki, kamor uvrščajo zavarovanje lastniških deležev in zavarovanje delničarskih posojil.

V letu 2006 je bilo največ zavarovanj (izvozna posojila in investicije) usmerjenih v Bosno in Hercegovino, Srbijo, Rusijo, Makedonijo, Črno goro, Ukrajino, Iran, Kazahstan, Hrvaško in Alžirijo. Pri zavarovanju srednjeročnih izvoznih posojil prevladujejo države bivše Sovjetske zveze (88,9 %) predvsem Rusija, Ukrajina in Kazahstan, na področju zavarovanj investicij pa prevladujejo države bivše Jugoslavije (98,7 %) (Jagarinec, Dnevnik, 2007, str. 4).

V letu 2008 pa uvaja SID banka nekaj novih storitev (Jagarinec, Dnevnik, 2007, str. 4):

- podpora za MSP (pozavarovanje izvoznih terjatev) – vzpostavila bo sistem pozavarovanja, ki bo prek zasebnih kreditnih zavarovateljev omogočal zavarovanje pred nemarketabilnimi riziki, predvsem kratkoročnimi. Na tej osnovi nameravajo uvesti program, ki bo kreditne zavarovatelje spodbujal k omogočanju ali izboljšanju storitev za MSP ter posledično izboljšal varnost njihovega poslovanja in lažji dostop do drugih finančnih storitev, s tem pa tudi lažjo internacionalizacijo poslovanja.
- zavarovanje nedelničarskih posojil – s katerim bodo hčerinskih podjetjem slovenskih družb v tujini olajšali pridobivanje finančnih virov za njihovo hitrejšo rast in močnejše pozicioniranje slovenskega kapitala na tujih trgih;
- zavarovanje odkupljene terjatve – ponudili bodo posebno zavarovalno shemo, ki bo krojena na (brez- ali omejeno regresni) odkup terjatve, in s tem predvsem manjšim izvoznikom omogočili dodatne možnosti financiranja njihovega poslovanja;
- zavarovanje rizikov med gradnjo – s čimer bodo slovenskim gradbenikom in drugim slovenskim izvoznikom podobnega profila ponudili zavarovalni produkt, krojen za njihove specifične potrebe, ki jim bo zmanjševal tveganja v času gradnje oz. do plačila iz naslova posebej za to namenjenega izvoznega kredita (kredit tujemu kupcu);
- obnovljive energije – SID banka namerava identificirati potencialne uporabnike in jih spodbuditi k razvoju in izvozu opreme za pridobivanje obnovljivih virov energije ter ravnanje z vodami in odpadki, ki bo vse bolj pomembna in je v tujini deležna ugodnejših pogojev zavarovanja.

3.5.7. Carinska uprava RS

Carinska uprava je organ v sestavi Ministrstva za finance in opravlja zadeve, ki se nanašajo na izvajanje carinskega in trošarinskega sistema; na carinski in trošarinski nadzor, na odmero, obračun in pobiranje uvoznih, izvoznih in drugih dajatev in trošarin; na izvajanje carinske in trošarinske kontrole in inšpekcijskih pregledov; na druge zadeve pri kontroli prometa potnikov, blaga in storitev s tujino in na postopek o carinskih in trošarinskih prekrških (Informacije Carinske uprave RS za podjetja, 2007).

Poleg tega pa je njihova naloga tudi informiranje podjetij o vseh zadevah, povezanih s carinskimi postopki. To nalogo izvajajo prek obsežne baze podatkov na njihovi spletni strani, ki vsebuje vse informacije o postopkih uvoza, izvoza, tranzita, drugih carinsko dovoljenih rab ali uporab, poenostavljenih carinskih postopkih, carinskih tarifi, poreklu blaga, prepovedih in omejitvah, enotni upravni listini, davku na dodano vrednost, trošarinah itd. (Informacije Carinske uprave RS za podjetja, 2007). Na voljo so informacije in vsi potrebni obrazci. Podjetjem

nudijo tudi pomoč oz. nasvete pri izvozno-uvoznih poslih, od določanja dajatev za uvoz ali izvoz za posamezni izdelek in porekla blaga do opredelitve dokumentov, ki morajo posamezni posel spremljati.

3.5.8. Slovenska mreža Evropskih informacijskih centrov

Evropska komisija je leta 1987 vzpostavila mrežo Evropskih informacijskih centrov (v nadaljevanju EIC) kot enega osnovnih instrumentov pomoči MSP. Mreža je bila ustanovljena s predpostavko, da igrajo MSP pomembno vlogo pri ustvarjanju novih delovnih mest, kljub temu pa še vedno obstajajo ovire za njihov prodor na tuje trge. Podjetja se pri vstopu na tuje trge namreč srečujejo z različnimi ovirami, kot so: razlike med zakonodajo posameznih držav, razlike v administracijskih postopkih, jezikovne ovire, nekonkurenčnost, počasno doseganje standardov in certifikatov za varnost in kvaliteto produktov, ovire pri vključevanju v javna naročila, pomanjkanje informacij o trgih in iskanje ustreznih partnerjev (Evropski informacijski centri, 2007).

Mreža EIC je povezava evropskih centrov, ki ponujajo pomoč in podporo MSP na področju: (1) razumevanja evropskega skupnega trga in (2) internacionalizacije MSP. EIC imajo dve poglavitni vlogi:

- so povezava med Evropo in podjetji – EIC informirajo podjetja, jih poučujejo, jim svetujejo in pomagajo na vseh področjih, povezanih s programi in politiko EU na področju MSP;
- delujejo kot prvi stik na področju programov in mrež, povezanih z MSP – EIC neposredno odgovarjajo na vprašanja oz. usmerjajo podjetja k drugim institucijam, ki so bolj kompetentne za določena vprašanja. Na ta način podjetja na lokalni ravni dobijo neposreden, pragmatičen odgovor na vsa svoja vprašanja.

Število EIC je naraslo z začetnih 39 na preko 300, ki delujejo v državah članicah EU, Centralni in Vzhodni Evropi ter v Mediteranskih državah. EIC gostujejo v različnih krovnih organizacijah (gospodarskih zbornicah, podjetniških in razvojnih agencijah, bankah, vladnih institucijah), ki so izbrane s tesnim sodelovanjem Evropske komisije in vladami posameznih držav.

Uporabniki storitev EIC so podjetniki in podjetniški centri, zbornice in združenja, izobraževalne institucije, svetovalci, študentje, vsi, ki želijo spoznati delovanje EU, Srednje in Vzhodne Evrope, Mediteranskih držav ter tudi njihove programe in projekte, namenjene pospeševanju malega in srednje velikega gospodarstva, in vsi, ki želijo navezati stike z omenjenimi državami.

V Sloveniji so v letu 2007 delovali trije EIC, v Ljubljani, Mariboru in Kopru. Njihove naloge so: informirati, svetovati, pomagati MSP. EIC nudijo splošne informacije o programih, pobudah in razpisih (javnih naročilih) EU, evropskih programih financiranja, namenjenih MSP. Poleg splošnih informacij o EU so na voljo tudi informacije o podjetniških sejmih, konferencah, seminarjih, delavnicah in okroglih mizah ter specifičnih storitvah, ki jih zagotavljajo druge institucije in informacijske mreže. EIC je pravi naslov za tista MSP, ki potrebujejo pomoč pri vključevanju na evropski trg, saj zagotavlja pomoč pri vzpostavljanju poslovnih povezav s partnerji iz držav EU s pomočjo organizacije njihove udeležbe na partnerskih srečanjih in podjetniških forumih. Poleg tega nudijo informacije o specialističnih informacijskih virih za navezovanje poslovnih stikov (iskanje poslovnih partnerjev), zagotavljajo pomoč pri vzpostavitvi in realizaciji pobud, programov in projektov EU, kjer lahko sodelujejo mala in srednja podjetja, ter organizirajo delavnice, posvete in seminarje z evropsko tematiko.

S pomočjo Evropske komisije, še posebej pa Generalne direktije za podjetništvo, ostalih direktij ter delovnih skupin in strokovnjakov, ki delujejo v mreži, pomagajo MSP pri prilagajanju zahtevam skupnega evropskega trga z zagotavljanjem svetovanja o carinskih uredbah in postopkih, uporabi evropskih standardov (na področju okolja, tehničnih standardov za certifikat o varnosti in kakovosti izdelkov (CE oznaka)) in postopkih pri udeležbi v programih in projektih EU. Dnevno spremljajo evropski trg javnih naročil ter objave in napovedi razpisov v okviru evropskih programov, ki so odprti za slovenska podjetja. Pomembna storitev je tudi borza ponudb in povpraševanj, kjer lahko podjetja najdejo ustrezne poslovne partnerje ali pa oddajo svojo ponudbo oziroma povpraševanje. Pri svojem delovanju se EIC povezujejo tudi z ostalimi institucijami.

Mreža Evropskih informacijskih centrov se bo v letu 2008, skladno z novimi pravili in usmeritvami Evropske komisije, preoblikovala. Imenovala se bo Enterprise Europe Network, spremenjeno pa bo tudi samo delovanje. EIC Ljubljana, ki je deloval v okviru JAPT, je v letu 2008 z delovanjem prenehal. EIC Koper, ki je bil ustanovljen leta 2001 in deluje pod okriljem Univerze na Primorskem, Znanstveno-raziskovalnega središča v Kopru, ter EIC Maribor, ustanovljen leta 1999, ki ga gosti MRA – Mariborska razvojna agencija, bosta svoje delovanje prilagodila spremenjenim usmeritvam Evropske komisije.

3.5.9. Druge institucije

Pod druge institucije, ki internacionalizacije neposredno ne spodbujajo, ustvarjajo pa pogoje za uspešen razvoj in delovanje podjetij, ki se tako lažje lotijo internacionalizacije poslovanja, bi lahko uvrstili še nekaj institucij. Podjetniški inkubatorji in tehnološki parki tehnološko naprednim slovenskim MSP omogočajo, da vzpostavijo svoje delovanje in se ob pomoči infrastrukture in storitev, ki jih nudijo podjetniški inkubatorji in tehnološki parki, razvijajo do stopnje, ko lahko delujejo tudi brez te pomoči.

Tehnološka agencija RS prek svoje dejavnosti spodbuja raziskave, razvoj in inovacije v podjetjih in jih na ta način skuša narediti tehnološko naprednejše ter s tem konkurenčnejše na domačem in tudi tujem trgu. Osnovno poslanstvo agencije je, da s finančnimi spodbudami in drugimi ukrepi poveže gospodarske in raziskovalne potenciale Slovenije za skupen dvig tehnološke razvitosti in inovativnosti države v smeri intenzivnega in trajnostnega gospodarskega razvoja ter višje gospodarske rasti.

S področja financiranja podjetij se v Sloveniji vedno bolj razvijajo skladi tveganega kapitala in poslovni angeli. Pomembno vlogo ima tudi Slovenski podjetniški sklad, to je nacionalna finančna institucija, ustanovljena z namenom olajšanja dostopa MSP do virov financiranja razvojnih investicij podjetij. Sklad zagotavlja ugodnejša finančna sredstva za investicijska vlaganja podjetij. Izobraževalne institucije, od srednjih šol, fakultet do zasebnih poslovnih šol, igrajo pomembno vlogo pri spodbujanju želje po podjetništvu pri mladih in že zaposlenih. SOLVIT center, ki deluje pri Ministrstvu za gospodarstvo, je še ena od institucij, ki pomaga posameznikom in podjetjem, ki se na trgu EU srečujejo z različnimi težavami, povezanimi z delovanjem posameznikov v EU ali z vstopom podjetja na posamezen trg.

V tem sklopu sem skušala opisati glavne institucije v Sloveniji, ki delujejo na področju spodbujanja internacionalizacije oz. na področju zagotavljanja čim bolj ugodnega poslovnega okolja za razvoj inovativnih, tehnološko naprednih, konkurenčnih podjetij. Institucij je relativno veliko, zato je še toliko bolj pomembno, da podjetja zanje vedo, da se zavedajo, kakšne storitve lahko od njih pričakujejo. Naloga institucij je torej, da

promovirajo sebe in svoje storitve, pri tem pa s ciljem čim večje učinkovitosti združujejo svoje moči in med seboj sodelujejo.

4. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE INSTITUCIONALNE PODPORE INTERNACIONALIZACIJI PODJETIJ

Skoraj vse države podpirajo svoja podjetja pri internacionalizaciji poslovanja. S tem se ukvarjajo različne institucije na različne načine, vsem pa je skupno dejstvo, da so lahko podjetja s podporo, ki jim jo nudijo države, pri nastopu na tujih trgih bolj uspešna. Uspešnost pa se ne kaže le v podjetju samem, učinki se namreč povrnejo tudi državam v obliki večje zaposlenosti, večjih prihodkov, dobičkov in s tem davkov, večje produktivnosti, celotno gospodarsko okolje postaja vedno bolj razvito, konkurenčno, s tem pa se povečuje tudi blaginja države in kakovost življenja posameznikov. V tem poglavju si bomo pogledali argumente, ki nakazujejo upravičenost podpore slovenskim MSP pri njihovi internacionalizaciji, vrste podpor, ki jih slovenske institucije s svojimi aktivnostmi zagotavljajo, na koncu pa bom podala nekaj predlogov za morda še učinkovitejše delovanje slovenskih institucij.

4.1. Pomen pomoči slovenskim podjetjem pri izhodni internacionalizaciji

Najuspešnejši slovenski izvozniki vsako leto dokazujejo, da so sposobni tekmovati z evropsko in svetovno konkurenco, saj dosegajo pomembne tržne deleže na ravni posameznih izdelkov ali v tržnih nišah. Koliko časa, energije in denarja je potrebno za tak uspeh, najbolje vedo podjetja sama. Dejstvo pa je, da so ravno taka podjetja zaslužna za visoko izvozno rast, ki jo Slovenija dosega v zadnjih letih. Toda za to, da se vrh slovenskih izvoznikov ne širi še hitreje, je več vzrokov na državni in tudi podjetniški ravni (Bertoncelj Popit, 2007, str. 17).

Uspešna podjetja so za državo in njen gospodarski razvoj pomembna. MSP s svojo inovativnostjo, dinamičnostjo in prilagodljivostjo predstavljajo enega ključnih vzvodov gospodarske rasti. Uspešnost podjetij pa je pogojena tudi s stopnjo njihove internacionalizacije. Ohranjanje in pridobivanje tujih trgov ter zagotavljanje prodaje, proizvodnje in zaposlenosti je vse bolj odvisno od vpetosti v mednarodno gospodarstvo. Kako pomembna so slovenska podjetja, predvsem izvozna in tista, ki investirajo v tujini, so preučevali Jaklič, Burger in Rojec v raziskavi Dinamika in makroekonomske posledice izhodne internacionalizacije v Sloveniji. Praviloma velja, da so izvozniki uspešnejši (produktivnejši) kakor podjetja, ki poslujejo le na domačem trgu, najuspešnejša (najproduktivnejša) pa so podjetja, ki investirajo v tujini, saj lahko na ta način globalno ali vsaj regionalno izkoriščajo vire.

Analiza podaja ugotovitve glede nastajanja novih izvoznikov in novih investorjev v tujini ter usihanja izvoznikov in neposrednih investorjev v tujini; koristi in premije, torej hitrejše rasti zaposlenosti, prodaje, produktivnosti itd., ki jih dosegajo izvozniki in podjetja z neposrednimi investicijami v tujini v primerjavi z neinternationaliziranimi podjetji, in spremembe, ki jih podjetja dosegajo izključno zaradi vstopa na tuje trge.

Delež izvoznikov med slovenskimi podjetji stalno narašča, od leta 1997 se kaže tudi trend naraščanja deleža novih izvoznikov, glavčina (približno 70 %) novonastalih izvoznikov po prvem izvozu stalno izvaža, ostali pa izvoz občasno prekinjajo. Med izvozniki po številu prevladujejo mikro podjetja. Skoraj 70 % zaposlenih je leta

2002 opravljalo delo v izvozno rastočih stalnih in nestalnih izvoznikih. Na agregatni ravni naraščajoč izvoz pozitivno vpliva na rast zaposlenosti ali pa vsaj omili njeno zmanjševanje. Novonastali izvozniki so pomembni zaposlovalci. Večini izvoznih podjetij je izvoz v omenjenem obdobju predstavljal manj kot 20 % celotne prodaje, vendar pa je med izvozniki slabih 40 % takih, ki jim izvoz predstavlja najmanj polovico prodajnih prihodkov. Izvozna usmerjenost med podjetji predelovalne dejavnosti bistveno je višja kot med podjetji iz storitvene dejavnosti. Izvozniki dosegajo relativno veliko premijo⁵ v vsem proučevanem obdobju glede števila zaposlenih, prodaje, dodane vrednosti, plač na zaposlenega in kapitala na zaposlenega. V vseh velikostnih razredih podjetij izvozniki v primerjavi z neizvozniki največje premije dosegajo pri prodaji, zaposlenosti in produktivnosti. Premija izvoznikov pada z velikostjo podjetij, kar pomeni, da se je z ukrepi ekonomske politike smiselno osredotočiti zlasti na mikro, mala in srednje velika podjetja (Jaklič, Burger, Rojec, 2005, str. 3, 4).

Analiza razlik med novimi izvozniki in neizvozniki, ki jih lahko zaradi vstopa na tuje trge pripišemo izvozu, kaže pozitivne spremembe pri novih izvoznikih v vseh preučevanih kategorijah: prodaji, zaposlenosti, produktivnosti, plačah in dobičku. Podjetje, ki začne z izvozom, največji učinek v prodaji doseže v letu vstopa na tuji trg, z leti pa se razlika zmanjšuje. Prav tako se učinek izvoza pokaže v povečanju zaposlenosti, ki se najbolj poveča v letu vstopa, ko se povprečno dodatno zaposli 2,6 osebe na novega izvoznika. V prvem letu izvoza se število zaposlenih poveča za 1,7, do konca tretjega leta pa kumulativno za 5 oseb. Učinek na zaposlenost je sorazmeren z velikostjo podjetja. Vstop na tuje trge z izvozom poveča tudi produktivnost izvoznika, in sicer največ v začetnem letu izvoza, ko se dodana vrednost na zaposlenega poveča za 3.035 EUR (727.300 SIT), kumulativno do konca tretjega leta po začetku izvažanja pa za 3.995 EUR (957.180 SIT). Kumulativno v prvih treh letih po začetku izvoza največji učinek na produktivnost dosežejo majhna podjetja, sledijo mikro in srednje velika podjetja. Začetek izvoza za vsa, razen za velika podjetja, pomeni povečanje plač na zaposlenega. Največja rast v plačah se pojavi v letu začetka izvoza, največje povečanje pa zasledimo pri srednje velikih podjetjih. Kumulativno v prvih treh letih po izvozu največji učinek v plačah na zaposlenega dosežejo majhna podjetja. Velikim podjetjem začetek izvoza prinaša zmanjšanje plač na zaposlenega, kar kaže na pritisk k racionalizaciji. Tudi pri dobičkih novi izvozniki glede na neizvoznike beležijo povečanje dobička po začetku izvažanja. Le-to je največje v začetnem in prvem letu po začetku izvažanja. Pri mikro podjetjih se dobički povečujejo v vseh štirih letih, ostale skupine podjetij pa vsaj eno leto zabeležijo tudi padec dobička (Jaklič, Burger, Rojec, 2005, str. 6).

In kako je s slovenskimi podjetji, investitorji v tujini? Celoten obseg izhodnih neposrednih investicij in agregatno število investorjev v proučevanem obdobju kontinuirano narašča, četudi so prisotni nestalni investitorji v tujini in četudi se po posameznih tujih trgih v nekaterih letih pojavljajo tudi dezinvesticije. Glavnina slovenskih investorjev v tujini je predhodne izkušnje na tujih trgih pridobila z izvozom. Kar 76 % novih investorjev je prej stalno izvažalo, 10 % podjetij pa vsaj občasno. Med slovenskimi neposrednimi investitorji v tujini prevladujejo mikro, majhna in srednje velika podjetja, ki skupaj predstavljajo dobre tri četrtine vseh investorjev. Velika podjetja med investitorji po številu predstavljajo manjšino, čeprav zagotovijo večino vrednosti izhodnih neposrednih investicij in imajo najmočnejšo mrežo enot/podružnic v tujini. Delež neposrednih investorjev v tujini se povečuje v vseh velikostnih razredih podjetij, rast pa je najbolj intenzivna med srednje velikimi in majhnimi podjetji. Podjetja z izhodnimi neposrednimi investicijami so pomemben

⁵ Ena od metod primerjave uspešnosti izvoznikov in ostalih podjetij je izračun premije. Izvozna premija pokaže povprečno razliko v odstotkih med izvozniki in neizvozniki v isti panogi. Odgovori na vprašanje, ali in za koliko zaposlenost, prodaja, produktivnost itd. pri izvoznikih/investitorjih v tujini rastejo hitreje kot pri neizvoznikih/podjetjih, ki ne investirajo v tujini (Jaklič, Burger, Rojec, 2005, str. 4).

zaposlovalec v slovenskem podjetniškem sektorju, saj kljub temu, da po številu v proučevanem obdobju predstavljajo 2,4 odstotka vseh podjetij, zaposlujejo več kot tretjino vseh zaposlenih v celotnem podjetniškem sektorju. Povprečno število zaposlenih v podjetjih z izhodnimi neposrednimi investicijami je neprimerno višje kot v povprečnem slovenskem podjetju in hkrati višje kot v povprečnem izvozniku. Podobno velja tudi za povprečno plačo v podjetjih z izhodnimi neposrednimi investicijami (Jaklič, Burger, Rojec, 2005, str. 5).

Učinki investiranja v tujini na podjetja, ki se na novo lotijo investiranja, kažejo relativno velik in pozitiven vpliv na tržni delež, izvoz in obseg proizvodnje, nekoliko manjši pa na zaposlenost. Podjetja zaradi izhodnih neposrednih investicij realizirajo povečanje prodaje v drugem letu, predvsem MSP, pri katerih se zaposlenost in dobiček v tem letu tudi povečata (Jaklič, Burger, Rojec, 2005, str. 6, 7).

Rezultati študij o učinkih, ki jih zaradi vstopa na tuje trge dosegajo novi izvozniki in novi investitorji kažejo pozitivne učinke. Vstop podjetij na tuje trge pozitivno vpliva na prodajo, zaposlenost, produktivnost, izvozno intenzivnost in plače na zaposlenega. In ravno makroekonomske posledice, ki jih imajo vstopi podjetij na tuje trge je še bolj pomembno, da je izhodna internacionalizacija pomemben del razvojne strategije. Država mora torej s svojimi institucijami spodbuditi podjetja, ki zaenkrat ne izvažajo oz. ne investirajo v tujini, naj se lotijo izvažanja in investiranja. Predvsem pa mora spodbujati k temu mikro, majhna in srednje velika podjetja, ki najtežje premagajo začetne ovire pri internacionalizaciji (Jaklič, Burger, Rojec, 2005, str. 7).

4.2. Vrste podpore

V prejšnjih poglavjih smo si pogledali, s kakšnimi ovirami se soočajo slovenska podjetja pri internacionalizaciji poslovanja, kako se širitve na tuje trge lotevajo in katere institucije nudijo podporo slovenskim podjetjem pri internacionalizaciji njihovega poslovanja. Ugotovili smo tudi, da so slovenska MSP pomembna za razvoj in konkurenčnost slovenskega gospodarstva, zato je še toliko bolj pomembno, da jim pri njihovem poslovanju pomaga tudi država.

V večini držav delujejo institucije, ki podpirajo svoja podjetja, da so kar se da učinkovita in konkurenčna na domačem in tujem trgu. Velikokrat to ni le ena institucija, ampak več institucij z različnih področij. Prav tako so institucije organizirane različno, lahko so samostojne, npr. agencije za gospodarsko promocijo, gospodarske zbornice, ali pa delujejo v okviru različnih ministrstev. Največkrat delujejo v okviru ministrstev za gospodarstvo oz. trgovino ali ministrstev za zunanje zadeve. Tudi financiranje je zelo različno, lahko je glavni vir prihodkov državnega proračuna, veliko institucij pa ta vir kombinira tudi s prihodki od prodaje svojih storitev. Glavni cilj storitev, ki jih nudijo tovrstne institucije, je podjetjem kar se da olajšati širitev na tuje trge. Nabor storitev, ki jih nudijo, pa je odvisen od vrste dejavnikov: značilnosti podjetij v posamezni državi, stopnje internacionaliziranosti, potreb podjetij in ovir, s katerimi se srečujejo, načinov internacionalizacije, in nenazadnje od naklonjenosti države k podpori tovrstnih dejavnosti ter kadrovskih in finančnih virov, ki jih imajo institucije na voljo.

Kakšne storitve ponujajo slovenske institucije, smo že pregledali. V tem podpoglavju pa bomo pogledali, ali omenjene storitve ustrezajo potrebam slovenskih MSP glede na ovire, ki jih pri internacionalizaciji poslovanja srečujejo. Če povzamemo prejšnja poglavja, ugotovimo, da se slovenska MSP pri procesu širitve svojega poslovanja na tuje trge soočajo predvsem z naslednjimi ovirami:

- pomanjkanje znanja in informacij;
- pomanjkanje ambicij podjetnikov;
- nizka tehnološka opremljenost podjetij;
- pomanjkanje kapitala za financiranje izvoznih aktivnosti;
- visoke carinske in druge dajatve v državah uvoza, zapleteni carinski postopki;
- karakteristike poslovnega okolja na tujih trgih;
- različna regulativa na trgih EU in tretjih trgih;
- tehnične ovire v trgovini itd.

Glede na omenjene ovire in postopek odločanja o internacionalizaciji poslovanja lahko podpora, ki jo slovenska MSP potrebujejo, razdelimo na:

1. Spodbujanje konkurenčnosti na domačem trgu in promocija internacionalizacije

Čeprav tovrstna podpora na prvi pogled morda ni neposredno povezana z internacionalizacijo poslovanja slovenskih MSP, pa je pomembno, da imajo podjetja na domačem trgu možnosti, da se razvijajo, inovirajo in postajajo vedno bolj konkurenčna. Podjetja morajo postati fleksibilna, v vedno bolj spreminjajočem se okolju se morajo znati hitro prilagoditi.

Ekonomska politika mora torej ustvarjati take pogoje za vsa podjetja na domačem trgu, ne le za tista, ki se želijo širiti na tuje trge. Tudi domača podjetja se na domačem trgu srečujejo s konkurenčnimi pritiski, tudi s strani tujih podjetij (Globalisation and Small and Medium Enterprises, 1997, str. 96). Analize namreč kažejo, da v proces internacionalizacije že v izhodišču vstopajo uspešnejša podjetja, torej tista, ki so uspešna na domačem trgu (Jaklič, Burger, Rojec, 2005, str. 92). Zato je pomembno, da različne institucije spodbujajo podjetništvo in ustanavljanje podjetij. Pomembno vlogo pri tem izvajajo izobraževalne institucije, ki skušajo že v procesu izobraževanja podjetništvo približati mladim, ki pravzaprav predstavljajo podjetniški potencial. Razvoju podjetniške ideje sledi izdelava poslovnega načrta, ustanovitev podjetja in financiranje dejavnosti podjetja. Na tej stopnji lahko slovenska podjetja poiščejo pomoč na JAPTI in Ministrstvu za javno upravo, ki sta razvila projekt e-VEM, ki omogoča ustanovitev samostojnega podjetnika in družbe z omejeno odgovornostjo v čim krajšem času. Ena od dejavnosti JAPTI je tudi vavčersko svetovanje, ki podjetjem omogoča stik s svetovalci, strokovnjaki z različnih področij podjetništva. Del stroškov svetovanja krije JAPTI, del pa podjetje samo. In ko pridemo do vprašanja financiranja delovanja podjetja, se podjetja lahko, poleg bank, obrnejo na Podjetniški sklad RS, sklade tveganega kapitala, poslovne angele. Tehnološki razvoj in inovacije na različne načine spodbujajo Tehnološka agencija RS, podjetniški inkubatorji, tehnološki parki itd.

Mnoga podjetja, predvsem MSP, se ne opogumijo za vstop na tuje trge, kar je zaradi omejenosti z viri razumljivo. Vloga institucij je tudi, da skušajo podjetjem internacionalizacijo prikazati kot priložnost za nadaljnjo rast in razvoj in skupaj s podjetji preučijo možnosti, ki jih podjetje glede na svoj položaj ima. Institucije, kot so JAPTI, GZS in OZS, promovirajo internacionalizacijo z raznimi dogodki in seminarji, kjer so prisotni strokovnjaki s posameznih področij internacionalizacije, vodje PSG JAPTI v tujini ter slovenski podjetniki, ki so na posameznem tujem trgu uspeli in delijo svoje izkušnje s podjetji, ki o tem trgu razmišljajo itd.

2. Izobraževanje za mednarodno poslovanje

Ne glede na to, ali izbere podjetje postopen način internacionalizacije, ali pa se le-te loti kmalu po ustanovitvi, je pomembno, da se za uspešen nastop na tujih trgih izobrazi. Podjetnik se mora naučiti, kako izbrati trg, kakšen način vstopa je najbolj primeren, kako skleniti pogodbo o sodelovanju s tujim podjetjem, kako pripraviti ustrezno dokumentacijo itd. Podjetniki lahko pridobijo znanje v okviru formalnih izobraževalnih programov fakultet in poslovnih šol ter različnih podjetij, ki nudijo seminarje in delavnice z različnih področij internacionalizacije. Konkretno znanje, izvozni poslovni načrt in izkušnje tujih podjetij s področja mednarodnega poslovanja lahko podjetja pridobijo tudi na JAPTI, v okviru mednarodnega programa Izobraževanje za mednarodno poslovanje ter posvetov PSG JAPTI, kjer vodje PSG predstavijo priložnosti na tujih trgih. Na tem področju sta aktivni tudi GZS in OZS, ki organizirata seminarje in delavnice na temo priložnosti na tujih trgih, načinov poslovanja, carinskih postopkov itd., ter vrsta javnih in zasebnih izobraževalnih institucij, ki ravno tako skušajo podjetjem posredovati znanja s področja izvoza, mednarodnega trgovanja itd.

3. Zagotavljanje informacij o tujih trgih

Tako podjetje, ki se internacionalizacije šele loteva, kot podjetje, ki svoje poslovanje na tujih trgih širi, mora sprejemati različne odločitve. Pri tem pa potrebuje različne informacije o tujih trgih, kot so: prodajni potencial in priložnosti na tujih trgih, možnosti izvoza ali ustanovitve podjetja in potrebna dokumentacija, distribucijske poti, možnosti prodaje in trženja, poslovni običaji, morebitni sporazumi, ki urejajo trgovanje in investicije, razvoj gospodarskega okolja posameznega tujega trga in podobno. Slovenska podjetja lahko tovrstne informacije iščejo po spletu, za kar pa lahko porabijo kar precej časa. Zato v okviru JAPTI od leta 2003 deluje spletni portal Izvozno okno z omenjenimi informacijami, za aktualnost katerih skrbijo ekonomski svetovalci v tujini, predstavništva slovenskega gospodarstva, Ministrstvo za gospodarstvo, institucije, ki podpirajo internacionalizacijo, in drugi zunanji sodelavci. Podobne informacije najdejo podjetja tudi na spletni strani GZS.

4. Svetovanje in aktivna podpora pri aktivnostih internacionalizacije

Informacije o tujih trgih so prvi korak k izbiri ustreznega tujega trga, na katerega bodo podjetja širila svoje poslovanje. Potem pa pride na vrsto težji del, ko mora podjetnik dobiti podrobnejše informacije, za katere se mora v večini primerov odpraviti na tuji trg in lotiti raziskovanja. To pa seveda zahteva ogromno časa in denarnih sredstev, ki pa jih slovenska MSP običajno nimajo na pretek. JAPTI je zato ustanovil predstavništva slovenskega gospodarstva v tujini (PSG JAPTI), katerih vodje so strokovnjaki za posamezne tuje trge – poznajo njihove značilnosti, priložnosti za slovenska podjetja in razpolagajo z mrežo stikov s tujimi podjetji in institucijami. Glavna naloga predstavništev je slovenskim podjetjem, predvsem MSP, posredovati različne informacije o posameznih izdelkih, sektorjih, potencialnih kupcih in možnostih ustanovitve podjetja v tujini ter pomagati pri iskanju primerne lokacije za slovenskega investitorja, izdelavi tržnih raziskav itd. Konkretno pomoč nudijo tudi tako, da organizirajo sestanke s tujimi podjetji, promovirajo slovenska MSP pri tujih podjetjih, organizirajo poslovno-prodajne delegacije itd. Podjetja se za nasvete o tujih trgih obrnejo lahko tudi na ekonomske svetovalce, ki delujejo na veleposlaništvih RS v tujini. Svetovanje s področja zunanje trgovine in internacionalizacije zagotavljajo tudi GZS, OZS in mreža EIC.

5. Financiranje in zavarovanje aktivnosti internacionalizacije

Omenjeno dejavnost poleg poslovnih bank izvaja predvsem SID banka, na katero se podjetja lahko obrnejo v primeru, ko potrebujejo finančna sredstva za izvoz ali izhodne investicije, ali pa v primeru, ko želijo obe aktivnosti zavarovati. SID deluje tudi v imenu in za račun države v primerih zavarovanja pred riziki, ki jih ostale zavarovalne institucije na zavarujejo. V preteklosti je Ministrstvo za gospodarstvo spodbujalo internacionalizacijo slovenskih podjetij s sredstvi, ki so jih podjetja lahko pridobila prek javnih razpisov za spodbujanje internacionalizacije MSP, spodbujanje izhodnih investicij slovenskih podjetij, spodbujanje izvozne intenzivnosti MSP, spodbujanje MSP pri prodoru na nove izvozne trge in podobno. Že nekaj let Ministrstvo za gospodarstvo tovrstnih razpisov ne razpisuje več.

6. Ustvarjanje ugodnega sistemskega okolja

Delovanje podjetij na tujih trgih je pogojeno s carinskimi dajatvami in postopki, necarinskimi ovirami ter različnimi sporazumi med posameznimi državami, ki urejajo medsebojno gospodarsko sodelovanje, predvsem trgovanje in investicije. Vse to morajo podjetja pri svojem poslovanju upoštevati, hkrati pa Ministrstvo za gospodarstvo, ki deluje prav na tem področju, vabi podjetja, da ga o ovirah, s katerimi se na tujih trgih srečujejo, obveščajo. Le na ta način lahko namreč ukrepajo in skušajo zmanjšati oz. odpraviti nastale ovire. Načini za reševanje zaznanih težav oz. za odstranjevanje trgovinskih ovir so različni, lahko je to prek bilateralnih kontaktov z državami, kjer obstaja ovira, ali pa na ravni EU prek sodelovanja z ustreznimi generalnimi direktorati, kjer se poskuša vplivati na prioritete Evropske komisije glede tretjih držav in mednarodnih pogajanj (Bela knjiga o trgovini in investicijah, 2007, str. 40). Na tem področju deluje tudi Carinska uprava, ki skuša podjetjem čim bolj olajšati carinske postopke in jih o tem izobraževati ter jim svetovati.

7. Spodbujanje mreženja ter prenosa informacij in izkušenj

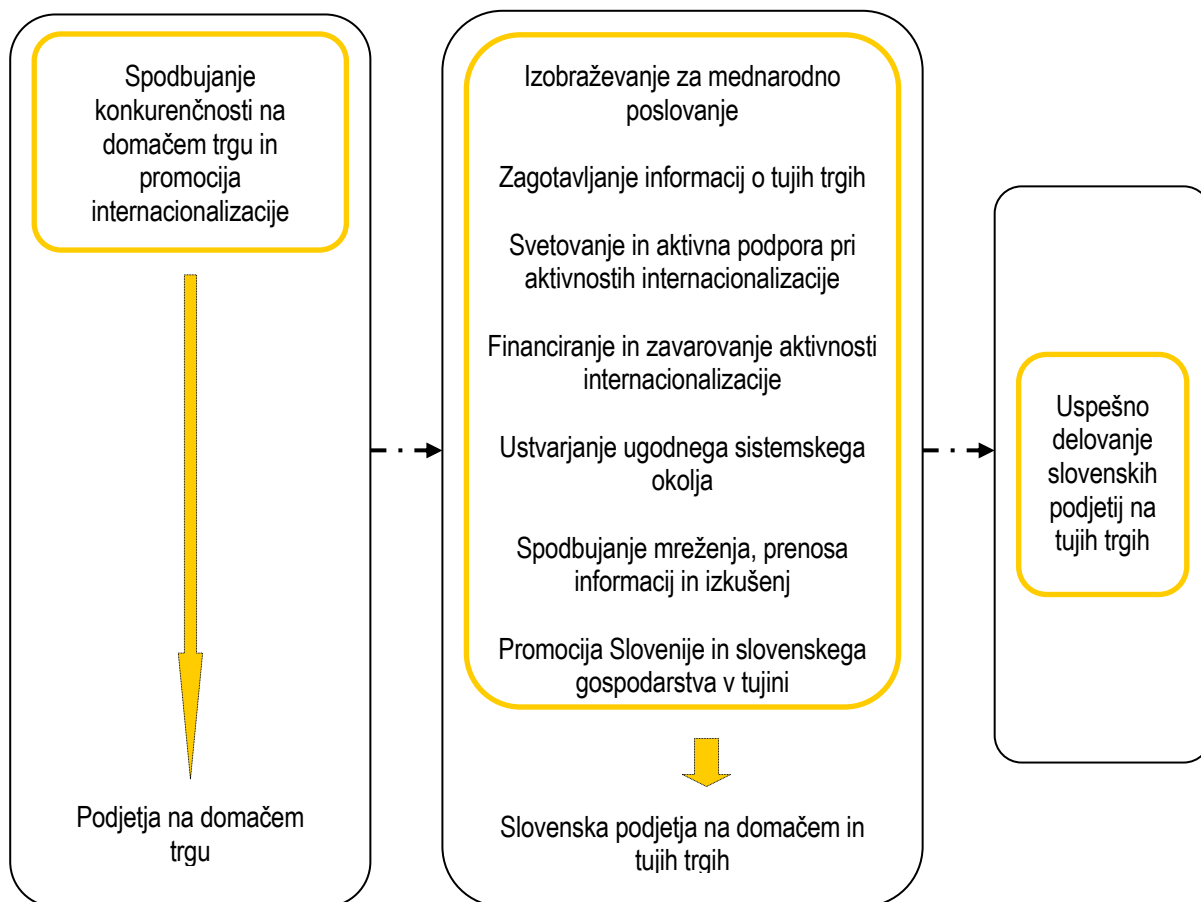
Podjetja si sicer medsebojno konkurirajo, velikokrat pa lahko s skupnim sodelovanjem na tujem trgu dosežejo več. Zato je smiselno, da se združujejo bodisi v združenjih, grozdih ali drugih oblikah. Podjetja na ta način iščejo skupne sinergije, si izmenjujejo informacije, izkušnje in tako postajajo močnejša. Seveda pa mora biti želja po tovrstnem združevanju izražena iz podjetij samih. Slovenske institucije, kot so GZS in OZS, spodbujajo tovrstno združevanje in delujejo kot koordinatorji tovrstnih mrež oz. skupin.

8. Promocija Slovenije in slovenskega gospodarstva v tujini

Ugled in prepoznavnost Slovenije kot države vpliva tudi na prepoznavnost podjetij na tujih trgih. Zato je nujno potrebno, da slovenske institucije promovirajo tako slovensko gospodarstvo kot Slovenijo na splošno. Na tem področju deluje kar nekaj slovenskih institucij, od JAPTİ prek spletne strani SloveniaPartner, baze slovenskih izvoznikov, publikacij o slovenskem gospodarstvu itd. do GZS in OZS s publikacijami in dogodki, ki jih organizirata. Zelo pomembno vlogo imajo tudi PSG JAPTİ in Ministrstvo RS za gospodarstvo ter Ministrstvo RS za zunanje zadeve, ki prek ekonomskih svetovalcev in veleposlanikov na diplomatsko-konzularnih predstavništvi RS omenjeno funkcijo opravljajo prav na tujih trgih, kjer delujejo. Pomembni instituciji, ki sicer nista neposredno povezani z internacionalizacijo slovenskega gospodarstva, zato pa toliko bolj s

prepoznavnostjo Slovenije v tujini, sta tudi Slovenska turistična organizacija in Urad Vlade RS za komuniciranje.

Slika 15: Vrste podpore slovenskim MSP pri internacionalizaciji poslovanja



Vir: Lastna priprava.

Čeprav zaradi omejenega obsega magistrskega dela katere od aktivnosti morda nisem navedla, sem skušala vsaj na grobo opredeliti sklope aktivnosti, ki podjetjem pomagajo pri internacionalizaciji poslovanja, in vanje uvrstiti storitve, ki jih slovenske institucije nudijo. Podporne storitve so torej namenjene podjetjem, ki delujejo na domačem trgu, in podjetjem, ki morda na tujih trgih že delujejo in bi svoje poslovanje želela širiti. Država s svojimi institucijami pomaga, da postanejo podjetja na domačem trgu čim bolj konkurenčna in uspešna in se tako morda lažje odločijo za vstop na tuje trge. Prek izobraževanja za mednarodno poslovanje, posredovanja informacij o tujih trgih, svetovanja, financiranja in zavarovanja aktivnosti internacionalizacije, ustvarjanja ugodnega sistemskega okolja in spodbujanja mreženja ter prenosa informacij in izkušenj lahko država podjetjem, ki o poslovanju na tujih trgih razmišljajo ali pa bi želela širiti poslovanje na trge, na katerih še niso prisotna, olajša njihovo pot k uspešni internacionalizaciji poslovanja. In nenazadnje je pomembno, da država prek izvajanja aktivnosti promocije Slovenije in slovenskega gospodarstva v tujini olajša pot do internacionalizacije podjetjem, ki vstopajo na tuje trge, in slovenskim podjetjem, ki so na tujih trgih že prisotna. Pregled različnih vrst podpore je razviden tudi iz Slike 15.

4.3. Predlogi za učinkovitejšo podporo internacionalizaciji slovenskih malih in srednje velikih podjetij

Preden si ogledamo, kako bi bilo lahko delovanje slovenskih institucij še bolj učinkovito, naj omenim še raziskavo Svetovne banke o institucijah za promocijo izvoza v 104 državah in njihovem vplivu na povečanje izvoza. Rezultati so pokazali, da imajo tovrstne institucije močen vpliv na izvoz. Za vsak dolar, porabljen za promocijo izvoza, se izvoz poveča v povprečju za 300 dolarjev. Največji vpliv institucij na izvoz se je pokazal v latinski Ameriki, sledijo države OECD in Azija. Raziskava je pokazala tudi, da (Lederman, Olarreaga, Payton, 2006, str. 25):

- so najbolj učinkovite tiste institucije za promocijo izvoza, katerim mandat podelijo gospodarstveniki in ki so hkrati financirane iz proračuna;
- je najbolj učinkovita ena močna institucija za promocijo izvoza;
- je 62 % agencij polavtonomnih, ki poročajo neposredno predsedniku vlade, 23 % agencij deluje kot del ministrstev, 10 % agencij je zasebnih, 5 % pa jih deluje kot javno-zasebna entiteta;
- so tovrstne institucije učinkovitejše ko svoje aktivnosti usmerijo na netradicionalne izvozne sektorje;
- ima približno 52 % agencij zajetih v raziskavi več kot 75 odstotno financiranje iz javnih sredstev;
- ima 41 % agencij predstavništva v tujini;
- večina agencij svoje storitve usmerja na MSP, ki že izvažajo.

Vsaka država izvaja promocijo izvoza oz. internacionalizacije drugače. Ne obstajata dve instituciji, ki bi nudili podporo na enak način. Skupno tovrstnim institucijam je, da se trudijo oblikovati programe, s katerimi bodo čimbolj učinkovite, in dejstvo, da je večina institucij, nekatere bolj, nekatere manj, omejena s kadrovskimi in finančnimi viri. Nekatere institucije delujejo le v smeri pospeševanje izvoza, veliko institucij poleg tega vključuje tudi pospeševanje NTI, tretje poleg omenjenega združujejo še del, ki se nanaša na razvoj konkurenčnega podjetniškega okolja, pospeševanje razvoja turizma, inovacij itd. (Williams 2005, str. 15). Institucije se razdružujejo in združujejo, vloga vlade oz. pristojnih ministrstev je, da glede na razvoj gospodarstva posamezne države, predvsem pa glede na potrebe podjetij oblikujejo institucijo, ki bo najbolj učinkovita v izvajanju podpore podjetjem, ki se internacionalizirajo. V zadnjih petnajstih letih so institucije spremenile fokus svojega delovanja. Njihove stranke so podjetniki, pomembne so njihove prioritete, lastnosti podjetja, prostor, kjer delujejo – glede na vse to institucija ponudi storitev po meri (International Trade Centre, 2004, str. 74). Stranke, torej podjetja, imajo v institucijah svojega skrbnika, ki podjetje in podjetnika dobro pozna, spremlja njegov razvoj in mu zato zna ponuditi storitev, ki je v posamezni fazi razvoja zanj pomembna. Izredno pomembno vlogo igrajo predstavniki v tujini, ki s svojo strokovnostjo in poznavanjem tujega trga nudijo podjetju konkretno pomoč. Institucije vedno bolj uporabljajo informacijsko tehnologijo, ki zaposlenim v institucijah in podjetjem prihrani čas pri iskanju prave osebe, ki jim lahko pomaga (Reynolds, 2005, str. 17, 18). Z razvojem gospodarstva, informacijskih tehnologij in globalizacijo se morajo torej spreminjati tudi institucije za promocijo internacionalizacije, saj le tako lahko sledijo podjetjem in njihovim potrebam.

Kako zagotoviti tisto pravo kombinacijo storitev za podjetja, ki se internacionalizirajo, ki bi bila optimalna in bi zagotavljala maksimalne učinke, je vprašanje, s katerim se ukvarja vsaka institucija. Na to temo obstaja veliko število raziskav, v nadaljevanju navajam nekaj glavnih ugotovitev.

Podjetja, ki uporabljajo podporne storitve institucij na področju internacionalizacije, imajo bolj pozitiven odnos do internacionalizacije, so bolj nagnjena k pridobivanju znanj o internacionalizaciji in so k internacionalizaciji

tudi bolj zavezana. Storitve, ki jih nudijo podporne institucije, pomagajo podjetnikom pri premagovanju mentalnih ovir in razvoju pozitivnega odnosa do internacionalizacije (Shamsuddoha, Yunus Ali, 2006, str. 104).

Podporne institucije lahko oblikujejo različne sklope programov, ki podjetjem pomagajo pri internacionalizaciji poslovanja. Različni avtorji različno klasificirajo sklope storitev. Leonidou jih deli na (Leonidou, 2004, str. 296): (1) izobraževanje, katerega cilj je izboljšati izvozne zmožnosti podjetij (npr. seminarji, delavnice s področja izvoznih postopkov, tržnih raziskav, izvozne strategije itd.); (2) informacije o tujih trgih (tehnični standardi, poslovna zakonodaja, sezname potencialnih kupcev itd.) in (3) promocija, katere cilj je še povečati izvoz podjetij (npr. svetovalne storitve, finančna pomoč itd.). Za vse programe pa velja, da morajo biti oblikovani glede na vpetost podjetja v mednarodno poslovanje ter lastnosti podjetja in podjetnika, kot glavnega odločevalca.

Lederman, Olarreaga in Payton pa so v raziskavi o institucijah za promocijo izvoza razdelili storitve na naslednje sklope (Lederman, Olarreaga in Payton, 2006, str. 14): (1) grajenje ugleda države (oglaševanje, promocijski dogodki itd.); (2) storitve, ki podpirajo izvoz (izvozno izobraževanje, tehnična pomoč, informacije o financah, logistiki, carinah, pakiranju, cenah itd.); (3) trženje (udeležba na sejnih, izvozne in uvozne delegacije, storitve predstavništva v tujini) in (4) tržne raziskave in publikacije (splošne gospodarske informacije, sektorske informacije, informacije o tujih trgih na spletnih portalih, elektronske novice, izvozni priročniki, baze uvoznikov in izvoznikov itd.). Največ finančnih sredstev namenijo institucije za trženje ter tržne raziskave in publikacije.

OECD pa razvršča programe za pospeševanje internacionalizacije in globalizacije podjetij na (Globalisation and Small and Medium Enterprises, 1997, str. 13): (1) financiranje, kamor sodijo programi, ki pomagajo podjetjem pri financiranju njihovih aktivnosti; (2) poslovno okolje, kjer države z različnimi ukrepi izboljšujejo poslovno okolje, v katerem podjetje deluje; (3) sposobnosti, kjer pomaga pri razvoju človeških virov in drugih dejavnikov, ki pomagajo podjetjem ostati konkurenčna ter (4) dostop do informacij in tujih trgov.

Oblikovalci podpore podjetjem pri internacionalizaciji poslovanja morajo v prvi vrsti razmisliti o tem, katerim podjetjem bodo podporo nudili. Definirati morajo torej ciljno publiko in nato oblikovati specifične programe, prilagojene posamezni publiko in njihovim potrebam (Francis, Collins-Dodd, str. 474; Chaudhry, Crick, 2002, str. 95). Ciljno publiko pa je treba določiti glede na stopnjo internacionalizacije, v kateri se podjetja nahajajo (Crick, 1995, str. 76). Nekatera podjetja morda o izvozu sploh še ne razmišljajo, morda o njem razmišljajo, pa ne vedo, kako bi se ga lotila, morda že izvažajo, a ne redno, lahko pa podjetja že aktivno izvažajo ali celo investirajo na tujih trgih. Vsaka od omenjenih skupin potrebuje drugačno vrsto podpore. Ob tem pa je treba upoštevati tudi lastnosti podjetnika, ki je po mnogih raziskavah eden najbolj pomembnih faktorjev, ki vpliva na internacionalizacijo podjetja (Moini, 1998, str. 13).

Podporne institucije morajo podjetnikom in podjetjem, ki še ne izvažajo, predstaviti internacionalizacijo kot izziv, prikazati njene koristi in vzbuditi željo po internacionalizaciji (Moini, 1998, str. 13; Gray, 1994, str. 52; Jaffe, Pasternak, 1994, str. 29). Podjetjem, ki razmišljajo o internacionalizaciji, je treba ponuditi izobraževanja, na katerih se predstavi možnosti, ki jih imajo podjetja pri širitvi na tuje trge, kako izbrati najboljšo in kako organizirati poslovanje na tujih trgih. Izobraževanja morajo biti praktično usmerjena, glede na različne vidike

mednarodnega poslovanja (npr. priprava izvozne strategije, različne možnosti vstopa na tuje trge, različni standardi, določanje cen, izvozna dokumentacija, vrste plačil itd.). Najbolj učinkovito lahko izobražujejo praktiki, ki imajo izkušnje na posameznem področju (Köksal, 2006, str. 382). Podjetja, predvsem MSP, so omejena s časom in morda zato izobraževanju nenaklonjena. Tudi zato je potrebno, da so jim izobraževanja čim bolj pisana na kožo oz. prilagojena njihovim potrebam in čimbolj praktično usmerjena – treba je upoštevati potrebe po učenju podjetnikov, ki se razlikujejo glede na stopnjo internacionalizacije, v kateri se podjetje nahaja (Samiee, Walters, 2002, str. 93; Anderson, Graham, Lawrence, 1998, str. 501).

V fazi, ko podjetja izbirajo nove trge, potrebujejo tudi zanesljive informacije, na podlagi katerih lahko pripravijo analize tujih trgov. Neredne izvoznike je z informacijami o tujih trgih, poslovnimi priložnostmi, možnostmi, ki jih posamezen tuji trg ponuja, treba spodbujati, da postanejo redni izvozniki. S priložnostmi na tujih trgih se podjetje lahko spozna na sejnih, obiskih pri potencialni tujih kupcih itd. Podjetje pa ne potrebuje informacij le v fazi, ko se širitve na tuje trge loteva, potrebuje jih tudi v fazi, ko je na tujem trgu že prisotno, saj mora spremljati konkurenco in spremembe v okolju, da se lahko prilagaja. Nujno je torej, da podjetnik razume pomen informacij, da pozna vire informacij, da jih neprestano zbira, analizira ter na tej podlagi sprejema odločitve, ki vplivajo na poslovanje. Veliko podjetnikov deluje tudi na podlagi občutka oz. intuicije, kar v primeru, ko je informacije težko dobiti, edina možnost, v primeru, ko so informacije na voljo, pa je bolje, da svoj občutek tudi preveri. V tem procesu se podjetnik tudi uči in pridobiva izkušnje (Toften, Olsen, 2003, str. 105; Williams, 2003, str. 58; Vyas, Souchon, 2003, str. 85; Hart, Webb, Jones, 1994, str. 20). Tako neredni kot redni izvozniki potrebujejo konkretno pomoč, ki jo predstavniki institucij na tujih trgih lahko nudijo v smislu pridobivanja podrobnih informacij o dobaviteljih, cenah konkurentov, možnostih pridobivanja tržnih raziskav itd. (Moini, 1998, str. 13; Lages, Montgomery, 2004, str. 1205; Etemad, Wright, 2003, str. 3).

Pomembno vlogo igra tudi vključevanje podjetij v mreže, konzorcije, poslovne klube, skratka v oblike združevanja, ki jim omogočajo izmenjavo informacij, iskanje sinergij, povezovanje za skupne nastope na tujih trgih, za doseganje večje konkurenčnosti, oblikovanje strategij internacionalizacije itd. Pri tem je pomembno, da mora mreža delovati z namenom reševanja določene težave, predvsem pa mora želja po vzpostavitvi oz. sodelovanju v mreži izhajati iz podjetij samih. Institucije lahko pri tem pomagajo kot dejavnik, ki zazna potrebe podjetij po združevanju v mreže, lahko so zunanji pobudniki ustanavljanja mreže, koordinatorji, ključno vlogo pa igra želja in potreba podjetij samih. Če podjetja tovrstne potrebe ali želje nimajo, je tudi pobuda institucij za vzpostavitev tovrstnega sodelovanja nesmiselna (Ghauri, Lutz, Tesfom, 2003, str. 747; Solberg, Durrieu, 2006, str. 57).

Kljub temu, da institucije izvajajo podporne storitve s področja internacionalizacije, pa podjetja z njimi pogosto niso seznanjena. Zato je nujno, da institucije v podjetnikih vzbudijo zavedanje, da tovrstne storitve obstajajo da in jih lahko izkoristijo. Institucije morajo torej preverjati in prilagajati načine komuniciranja s podjetji (Crick, Chaudhry, 1997, str. 168).

Izhodna internacionalizacija je na današnji stopnji razvoja nujna, zato je podpora, ki jo država z institucijami nudi, zelo pomembna. Slovenski raziskovalci izhodne internacionalizacije so glede na ugotovitve raziskav podali nekaj priporočil za oblikovanje ekonomske politike, ki bo slovenska podjetja uspešno pripravljala za izzive internacionalizacije in globalizacije.

Jaklič in Svetličič svetujeta, naj država podpira holistično internacionalizacijo na vseh ravneh in v vseh oblikah, saj so te medsebojno soodvisne in prepletene. Samo pospeševanje izvoza ne zadostuje. Država mora odpravljati makroovire v državi (nerazumevanje internacionalizacije) in mikroovire v podjetjih. Ker so te večje v MSP, ta zaslužijo prednostno obravnavo države. Izhodna internacionalizacija je tudi sredstvo pridobivanja konkurenčnih prednosti. Podjetje se jih lahko loti, če svoje prednosti poskuša dopolnjevati s tistimi, s katerimi razpolagajo podjetja na tujih trgih ali ki jih lahko pridobijo le na teh trgih. Za vse naštetu pa so potrebni sposobni kadri. Človeški kapital je postal poglobljena konkurenčna prednost. Zaradi naraščajočih stroškov dela v Sloveniji vedno več slovenskih podjetij, predvsem iz proizvodnih dejavnosti, razmišlja o selitvi proizvodnje na trge, kjer je cena delovne sile nižja (Jaklič, Svetličič, 2005, str. 145). Država mora tovrstne trge, kot so npr. azijske države in vzhodno-evropske države, slovenskim MSP še približati, tako z urejanjem ugodne trgovinske in investicijske politike med temi državami kot s promocijo »dobrih praks«, torej slovenskih podjetij, ki na teh trgih že uspešno delujejo.

Pregled teorij internacionalizacije evropskih in slovenskih MSP odkriva tri ključne elemente za snovanje ukrepov ekonomske politike, katerih namen je pospešiti internacionalizacijo MSP (Rebernik et al., 2006, str. 80):

- Internacionalizacija ni le izvoz, zato morajo ukrepi ekonomske politike zajeti vse različne pristope k internacionalizaciji in široko paleto aktivnosti internacionalizacije;
- Čas in veščine managementa MSP so običajno omejeni. Zato morajo ukrepi za managerje uvajati konkretne naloge pri internacionalizaciji, predvsem za tista MSP, ki nimajo izkušenj s poslovanjem na tujih trgih;
- MSP potrebujejo specifične in ciljno usmerjene ukrepe, kot so npr. nasveti pri iskanju ustreznega partnerja. Ukrepi morajo biti usmerjeni k izkušnjam podjetnikov in k razvijanju njihovih kompetenc v širšem smislu.

V Ruzzierjevi raziskavi se je za izredno pomemben dejavnik internacionalizacije izkazal podjetnik s svojim človeškim in družbenim kapitalom. Zato je nujno, da se snovalci podjetniške politike pri izvajanju posameznih programov oz. ukrepov osredotočijo na tista podjetja oz. podjetnike, ki so po svojih lastnostih bolj naklonjeni k internacionalizaciji (Ruzzier, 2005, str. 67).

Če povzamem ugotovitve raziskovalcev, ki so preučevali tuje institucije za promocijo izvoza in značilnosti internacionalizacije tujih podjetij, ugotovitve raziskovalcev značilnosti slovenskih podjetnikov, podjetij in njihovega procesa internacionalizacije ter osebne izkušnje s podjetji, ki širijo poslovanje, in slovenskimi institucijami za promocijo izvoza, lahko predloge za morda še bolj učinkovito delovanje slovenskih institucij, ki spodbujajo internacionalizacijo slovenskih MSP, strnem v naslednjih točkah:

1. Ekonomska politika mora ustvarjati pogoje za konkurenčno delovanje vseh podjetij na domačem trgu. Spodbujati mora nastajanje podjetniških idej, ustanavljanje podjetij, zagotavljanje ugodno financiranje za njihovo delovanje, spodbujati raziskave in razvoj, inovativnost, s pomočjo katerih postanejo podjetja še bolj konkurenčna na domačem in kasneje morda tudi na tujem trgu. Podjetja, ki so uspešna na domačem trgu, se lažje odločijo za širitev poslovanja na tuje trge. Še tako koristne storitve s področja internacionalizacije, ki jih zagotavljajo institucije, podjetnika, ki se na domačem trgu bori za obstoj, ne bodo prepričale, da se bo lotil tujih trgov.

2. Institucije, ki spodbujajo internacionalizacijo, morajo spremljati razvoj svetovnega gospodarstva in priložnosti, ki se za slovenska podjetja porajajo na tujih trgih. Internacionalizacijo in globalizacijo morajo promovirati in ju podjetjem približati. Podjetjem, ki še ne razmišljajo ali oklevajo pri širitvi svojega poslovanja na tuje trge, morajo predstaviti njene pozitivne učinke na rast in razvoj podjetja in pozitivne učinke, ki jih ima internacionalizacija na celotno gospodarstvo.
3. Podporne institucije morajo oblikovati storitve, ki spodbujajo celotno izhodno internacionalizacijo, torej ne le izvoz kot najpreprostejšo obliko, ampak tudi bolj kompleksne oblike izhodne internacionalizacije.
4. Pri oblikovanju storitev morajo slediti potrebam podjetij, spremljati njihov razvoj in delovanje. Storitve morajo oblikovati glede na fazo razvoja, v kateri se podjetje nahaja, in vizijo ter lastnosti podjetnika in podjetja.
5. Storitve morajo biti kakovostne, za podjetja morajo imeti dodano vrednost. Lahko so tudi plačljive, saj se izvajalci storitev v tem primeru bolj potrudijo za kakovost, podjetja pa so pri izbiri storitev bolj pozorna in izberejo storitev, ki jo dejansko potrebujejo.
6. Z merjenjem zadovoljstva podjetij s posameznimi storitvami institucije spremljajo učinkovitost storitev, na ta način pa lahko posamezne storitve tudi preoblikujejo in jih prilagajajo potrebam podjetij.
7. Gospodarski predstavniki v tujini imajo izredno pomembno vlogo. Predstavniki, ki delujejo na tujih trgih, spremljajo dogajanje, priložnosti za slovenska podjetja in tako nudijo informacije iz prve roke. Predvsem MSP nudijo širok spekter storitev, s čimer jim prihranijo čas in denar, torej vira, s katerim so MSP veliko bolj omejena kot velika podjetja.
8. Institucije morajo spodbujati povezovanje in sodelovanje podjetij v domačih in tujih formalnih in neformalnih mrežah, grozdih, poslovnih klubih, poslovnih delegacijah, spodbujati morajo povezovanje s slovenskimi podjetji, ki že delujejo na tujih trgih, oblikovanje združenj, konzorcijev, prek katerih lahko slovenska podjetja na tujih trgih nastopajo bolj konkurenčno. Seveda pa je pri teh aktivnostih v prvi vrsti pomembna iniciativa podjetij, institucije pa lahko glede na izražene želje in potrebe podjetij delujejo kot spodbujevalec in koordinator.
9. Ekonomska politika mora oblikovati še ugodnejše finančne vire za podjetja ter finančno podpreti aktivnosti, ki so potrebne za vstop na tuje trge.
10. Javne institucije s področja gospodarstva, turizma in politike morajo graditi ugled in prepoznavnost Slovenije v tujini, saj to vpliva tudi na prepoznavnost slovenskih podjetij.
11. Institucije, ki delujejo na področju internacionalizacije, se lahko pri izvajanju svojih aktivnosti povezujejo z ostalimi institucijami doma in v tujini, saj jim to omogoča izvajanje še kvalitetnejših storitev za slovenska podjetja.

12. Podporne institucije morajo graditi tudi na svoji prepoznavnosti in podjetjem predstaviti in promovirati storitve, ki jih nudijo, in spodbujati povratne informacije podjetij.
13. Institucije, ki spodbujajo internacionalizacijo podjetij, morajo spremljati delovanje in razvoj svojih strank, torej podjetij, in okolje, v katerem delujejo, ter svoje delovanje temu prilagajati. Biti morajo torej dinamične, fleksibilne. Tako kot v podjetjih je tudi v tovrstnih institucijah pomemben človeški kapital, zaposleni se morajo izobraževati in razvijati, saj lahko le na ta način oblikujejo in zagotavljajo kakovostne storitve za podjetja. Pomembna pa je tudi konstantna podpora vlade.

Resni izzivi torej čakajo ne le podjetja, ampak tudi slovenske podporne institucije, ki morajo spremljati podjetja, njihove težave in uspehe na tujih trgih, njihove potrebe in nenazadnje poslovno okolje in glede na vse to oblikovati čim bolj učinkovite storitve in jih na pravi način ponuditi podjetjem. Podjetja morajo vedeti, kakšno pomoč od države lahko pričakujejo in katere institucije jim nudijo posamezne storitve.

5. SKLEP

Vsaka država si želi, da bi bilo nacionalno gospodarstvo čim bolj konkurenčno, prilagodljivo, pripravljeno na soočanje z neprestanimi spremembami in izzivi. Gospodarstvo pa sestavljajo podjetja in ravno sposobnost podjetij za rast in razvoj je tista, ki vpliva na njihovo uspešnost in posledično tudi na uspešnost in blaginjo države. Še posebej velja izpostaviti MSP, ki so s svojo dinamičnostjo, fleksibilnostjo in prilagodljivostjo pomemben dejavnik uspešnega gospodarstva.

Vedno več podjetij, predvsem v majhnih državah, se zaradi majhnosti trga, premajhnega povpraševanja ali pa enostavno zaradi želje po izkoristku potencialov tujih tržišč odloča, da bodo svoje poslovanje internacionalizirala. Večina podjetij še vedno ubira pot postopne internacionalizacije, kjer začne svojo dejavnost širiti na tuje trge s preprostimi načini, vsak nadaljnji korak v tej smeri pa je zaradi pridobljenega znanja in izkušenj vedno bolj samozavesten, podjetja uporabljajo vedno bolj kompleksne oblike internacionalizacije. Po drugi strani pa se kot posledica globalizacije, razvoja tehnologij, inovacij, komunikacij, transporta, liberalizacije trgovine, mobilnosti ljudi in njihove mednarodne usmerjenosti nekatera podjetja za kompleksnejše oblike odločijo kmalu po ustanovitvi podjetja, ko svoje izdelke, storitve in znanje plasirajo na več trgov hkrati. T. i. globalno rojena podjetja so običajno tehnološko zelo napredna, konkurenčna, sposobna ponuditi nekaj več kot njihovi konkurenti.

Katero pot bo podjetje izbralo, je odvisno od vrste dejavnikov, med katerimi so najpomembnejši podjetnik, podjetje in okolje. Podjetnik je tisti, ki postavi vizijo in strategijo podjetja, ki oceni možnosti podjetja in priložnosti okolja. Pomembno vlogo igrajo podjetnikovi cilji in ambicije, mednarodna usmerjenost, naklonjenost tujim trgom in želja, da podjetje na tujih trgih uspe. Bolj ko je podjetje inovativno, tehnološko napredno in sposobno ustvarjati specifično prednost pred konkurenti, večje so možnosti za uspeh na tujem trgu.

Ne glede na to, katero pot internacionalizacije bo podjetje izbralo, pa je pomembno, da se za vstop ali širitev poslovanja na tujih trgih dobro pripravi. Podjetnik mora skrbno pretehtati, kaj so glavni razlogi, motivi, da gredo na tuje trge, katere izdelke ali storitve bodo na tujem trgu ponudili, kateri trg je pravzaprav tisti pravi,

najbolj perspektiven, kako se ga lotiti, da bodo zadani cilji čim prej doseženi, in nenazadnje, kaj vse je potrebno v podjetju samem spremeniti, da bo lahko učinkovito podpiralo aktivnosti v tujini. Vprašanj je mnogo in še dražja kot čas, energija in sredstva, ki jih mora podjetnik vložiti v temeljito analizo, je lahko izbira napačnega, izdelka ali načina vstopa na tuji trg.

Pot do uspešnega vstopa in poslovanja na tujem trgu pa običajno ni gladka. Slovenska podjetja se pri svojih mednarodnih aktivnostih soočajo z različnimi ovirami, ki jim že tako zahtevno nalogo še otežujejo. Na začetku mednarodnega udejstvovanja in v času, ko na tujem trgu že delujejo, pogosto nimajo pravega znanja in informacij, omejuje jih lahko nizka tehnološka opremljenost podjetja in pomanjkanje finančnih virov za financiranje mednarodnih aktivnosti. Pot do tujega trga je lahko težja tudi zaradi zapletenih carinskih postopkov in visokih carinskih in drugih dajatev na tujem trgu, morda se morajo soočiti s popolnoma različnim poslovnim okoljem, z drugačno regulativo in drugimi ovirami v trgovanju.

Ovire se torej pojavljajo tako v samem podjetju kot na tujih trgih. Zato je glavna naloga slovenskih javnih in zasebnih institucij, da delujejo v smeri odstranjevanja ovir in zagotavljanja pomoči, ki jo podjetja potrebujejo bodisi pri vzpostavitvi ali širitvi mednarodnega poslovanja. Še posebej pomembno je, da je to delovanje usmerjeno na MSP, ki morajo biti zaradi omejenosti s kadrovskimi in finančnimi viri veliko bolj racionalna kot večja podjetja, kjer so tovrstne omejitve veliko manjše. Kljub temu, da ob pojmu internacionalizacija najprej pomislimo na tuje trge, pa se vse skupaj začne doma. Država mora ustvarjati pogoje, s katerimi spodbuja nastajanje podjetij, njihov razvoj in uspešno rast. In ko podjetja doma uspešno poslujejo, je naloga države in njenih institucij, da jim predstavi izzive in učinke internacionalizacije. Pomagati jim mora pri pridobivanju praktično usmerjenih znanj, informacij o tujih trgih, ustvarjati mora ugodne pogoje za financiranje dejavnosti internacionalizacije, vzpostaviti pomoč na tujih trgih, spodbujati sodelovanje in povezovanje podjetij za konkurenčnejši nastop na tujih trgih in prenos znanj in informacij. Prek promocije države mora povečati prepoznavnost države in tako povečati tudi prepoznavnost oz. ugled slovenskih podjetij. Prek sporazumov in drugih ukrepov trgovinske politike mora ustvarjati ugodne sistemske pogoje delovanja naših podjetij na tujih trgih.

In nenazadnje, institucije morajo promovirati ne le internacionalizacijo, pač pa tudi svoje storitve, v podjetjih morajo vzbuditi zavedanje, da storitve, ki jim lahko pomagajo pri internacionalizaciji, obstajajo. S svojimi aktivnostmi se morajo institucije usmeriti s predvsem na MSP, ki z vidika povečevanja produktivnosti, prihodkov, zaposlenosti in dobička ob vstopu na tuje trge kažejo največje pozitivne učinke na celotno gospodarstvo. Storitve morajo biti prilagojene potrebam podjetij in podjetnikov. Institucije morajo biti seznanjene z nalogami ostalih institucij in v primeru večje učinkovitosti storitev za podjetja tudi sodelovati. Rezultate posameznih storitev je treba meriti in, če je potrebno, spreminjati v smeri čim večje učinkovitosti. Seveda pa institucije vse to veliko lažje izvajajo ob konstantni podpori države ter ustreznih finančnih in kadrovskih virih.

Okolje se spreminja, spremembam pa se prilagajajo tudi podjetja in njihovo delovanje. In če želijo podpirne institucije nuditi pomoč podjetjem pri internacionalizaciji njihovega poslovanja, bi morala podjetjem ne le slediti, pač pa biti celo korak pred njimi in jih pripraviti na izzive, ki jih čakajo. Institucije morajo razumeti, kako se podjetniki odločajo, kaj vpliva na njihove odločitve, kakšne so značilnosti podjetij, v katero smer se spreminja svet in kaj to pomeni za internacionalizacijo podjetij. Le tako lahko ponudijo učinkovite in celovite

storitve, ki bodo podjetjem pomagale internacionalizirati poslovanje, prilagajati delovanje spremenjenim razmeram, rasti in se razvijati. Star kitajski pregovor pravi: »Če človeku podariš ribo, ga nahraniš za en dan. Če ga naučiš ribariti, si ga nahanil za celo življenje.« Podjetja je torej v globalnem gospodarstvu treba naučiti »ribariti« med nenehnimi spremembami, se prilagajati, razmišljati, iskati prave smeri za uspešno delovanje – podarjena riba je lahko koristna le na kratek rok.

LITERATURA

1. Alexandrov Marinov Marin: Internationalization in Central and Eastern Europe. Burlington: Ashgate Publishing Company, 2002. 246 str.
2. Anderson Valerie, Graham Stuart, Lawrence Peter: Learning to Internationalize. *Journal of Management Development*, Birmingham, 17(1998), 7, str. 492–502.
3. Aspelund Arild, Moen Oystein: Small International Firms: Typology, Performance and Implications. *Management International Review*, Wiesbaden, 45(2005), 3, str. 37–57.
4. Axinn N. Catherine, Matthyssens Paul: Limits of Internationalization Theories in an Unlimited World. *International Marketing Review*, London, 19(2002), 5, str. 436–449.
5. Balabanis George, Theodosiou Marios, S. Katsikea Evangelia: Guest Editorial Export Marketing: Development and a Research Agenda. *International Marketing Review*, London, (21)2004, 4/5, str. 353–377.
6. Bertoncelj Popit Vesna: Izvoz nam gre, konkurenčnost manj. *Delo FT*, Ljubljana, 26.3.2007, str. 17.
7. Bertoncelj Popit Vesna: V EU 68 odstotkov izvoza, iz EU 80 odstotkov uvoza. *Delo FT*, Ljubljana, 26. 3. 2007a, str. 18–19.
8. Bučak-Gasser Aljoša: Internacionalizacija malih in srednjih podjetij. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 49 str.
9. Chaudhry Shiv, Crick Dave: A Research Policy Note on UK Government Support and Small Firm's Internationalization Using the Internet: The Use of www.tradeuk.com. *Strategic Change*, Chichester, 11(2002), 2, str. 95–104.
10. Chetty Sylvie, Campbell-Hunt Colin: Paths to Internationalisation among Small- to Medium-Sized Firms. *European Journal of Marketing*, Bradford, 37(2003), 5/6, str. 796–820.
11. Crick Dave: An Investigation Into the Targeting of UK Export Assistance. *European Journal of Marketing*, Bradford, 29(1995), 8, str. 76–94.
12. Crick Dave, Cahudhry Shiv: Small Businesses' Motives for Exporting. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Bradford, 3(1997), 3, str. 156–170.
13. Etemad Hamid, Wright W. Richard: Internationalization of SMEs: Toward a New Paradigm. *Small Business Economics*, Dordrecht, 20(2003), 1, str. 1–4.
14. Francis June, Collins-Dodd Colleen: Impact of Export Promotion Programs on Firm Competencies, Strategies and Performance. *International Marketing Review*, London, 21(2004), 4/5, str. 474–495.
15. Gankema G.J. Harold, Snuif R. Henoch, Zwart S. Peter: The Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory. *Journal of Small Business Management*, Milwaukee, 38(2000), 4, str. 15–27.
16. Ghauri Pervez. Lutz Clemens, Tesfom Goitom: Using Networks to Solve Export-Marketing Problems of Small- and Medium-Sized Firms from Developing Countries. *European Journal of Marketing*, Bradford, 37(2003), 5/6, str. 728–752.
17. Globalisation and Small and Medium Enterprises (SMEs). Synthesis Report. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development, 1(1997). 134 str.
18. Gray Brendan: Active and Passive International Marketing Strategies: The Case of Two State-Owned Broadcasters. *European Journal of Marketing*, Bradford, 28(1994), 2, str. 42–56.
19. Hart J. Susan, Webb R. John, Jones V. Marian: Export Marketing Research and the Effect of Export Experience in Industrial SMEs. *International Marketing Review*, London, 11(1994), 6, str. 4–22.

20. Hollensen Svend: Global Marketing. A Decision-Oriented approach. Essex: Pearson Education Limited, 2004. 717 str.
21. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 422 str.
22. Hren Barbara: Mala podjetja vedno bolj izvozno usmerjena. Dnevnik, Ljubljana, 17. 10. 2007.
23. ITC: TPO Best Practices: Strengthening the Delivery of Trade Support Services. Geneve: International Trade Centre, 2004. 15, 108 str.
24. Jaffe D. Eugene, Pasternak Hanoch: An Attitudinal Model to Determine the Export Intention of Non-Exporting, Small Manufacturers. International Marketing Review, London, 11(1994), 3, str. 17–32.
25. Jagarinec Darja: SID banka zmanjšuje rizike poslovanja. Dnevnik, Ljubljana, 11. 12. 2007, str. 4.
26. Jaklič Andreja, Burger Anže, Rojec Matija: Dinamika in makroekonomske posledice izhodne internacionalizacije v Sloveniji. Ljubljana: Center za mednarodne odnose, Fakulteta za družbene vede, 2005. 94 str.
27. Jaklič Andreja, Svetličič Marjan: Enhanced Transition Through Outward Internationalization. Hampshire: Ashgate Publishing Limited, 2003. 344 str.
28. Jaklič Andreja, Svetličič Marjan: Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2005. 62 str.
29. Jaklič Marko, Thorelli B. Hans: Strategije internacionalizacije srednjih in malih podjetij iz držav s hitro gospodarsko rastjo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 19 str.
30. Kajfež Urban: Dejavniki odločanja za prve vstopne na tuje trge pri malih podjetjih v Sloveniji. Zaključna strokovna naloga visoke poslovne šole. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 27 str., 2 pril.
31. Kaučič Primož: Gremo na tuje trge. Podjetnik, Ljubljana, 16(2007), 1, str. 30–31.
32. Köksal Haluk Mehmet: Export Training: A Preliminary Investigation of Turkish Companies. European Business Review, Bradford, 18(2006), 5, str. 382–394.
33. Lages Luis Felipe, Montgomery B. David: Export Performance as an Antecedent of Export Commitment and Marketing Strategy Adaptation: Evidence from Small and Medium Sized Companies. European Journal of Marketing, London, 9/10, 38(2004), str. 1186–1214.
34. Lederman Daniel, Olarreaga Marcelo, Payton Lucy: Export Promotion Agencies: What Works and What doesn't. Washington: The World Bank, 2006. 32 str., 16 pril.
35. Leonidou Leonidas C.: An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. Journal of Small Business Management, Milwaukee, 42(2004), 3, str. 279–302.
36. Leonidou Leonidas C.: Export Stimulation: A Non Exporter's Perspective. European Journal of Marketing, Bradford, 29(1995), 8, str. 18–36.
37. Ličen Darko: Ovire pri internacionalizaciji malih podjetij pri vstopanju na tuje trge. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 66 str.
38. Logar Nataša: Izhodna internacionalizacija majhnih in srednjih podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 72 str.
39. Moen Oystein: The Born Globals. A New Generation of Small European Exporters. International Marketing Review, 19(2002), 2, str. 156–175.
40. Moen Oystein, Servais Per: Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. Journal of International Marketing, Chicago, 10(2002), 3, str. 49–72.
41. Moini A. H.: Small Firms Exporting: How Effective are Government Export Assistance Programs?. Journal of Small Business Management, Milwaukee, 36(1998), 1, str. 1–15.

42. Monrozier Jocteur Bertrand: Selling Business Information and Related Services. Geneve: International Trade Centre, 2003. 167 str.
43. Rajić Igor: Internacionalizacija podjetij v farmacevtski panogi: Primer Krke na trgu Ruske federacije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2007. 86 str.
44. Rebernik Miroslav et al.: Slovenski podjetniški observatorij 2005. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2006. 94 str.
45. Reynolds Alan: Have TPOs Moved on Since the 1990s. A View from Western Europe. International Trade Forum, Geneve, 2005, 1, str. 17–19.
46. Ruzzier Mitja: The Internationalization of Small and Medium Enterprises: The Influence of the Entrepreneur's Human and Social Capital on the Degree of Internationalization. Doctoral Dissertation. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 213 str., 2 pril.
47. Salvatore Dominick: International Economics. Fourth Edition. New York: Macmillan Publishing Company, 1993. 708 str.
48. Samiee Saeed, Walters G.P. Peter: Export Education: Perceptions of Sporadic and Regular Exporting Firms. International Marketing Review, London, 19(2002), 1 str. 80–97.
49. Shamsuddoha A.K., Yunus Ali M.: Mediated Effects of Export Promotion Programs on Firm Export Performance. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Patrinton, 18(2006), 2, str. 93–110.
50. Slavnič Nikola: Internacionalizacija podjetja kot odločitveni dejavnik pri ustanovitvi hitro rastočih podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 104 str.
51. Solberg Carl Arthur, Durrieu Francois: Access to Networks and Commitment to Internationalisation as Precursors to Marketing Strategies in International Markets. Management International Review, Wiesbaden, 46(2006), 1, str. 57–83.
52. Svetličič Marjan: Svetovno podjetje. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1996. 426 str.
53. Štiblar Franjo, Rojec Matija: Celostni pogled na vlogo tujih investicij v Slovenijo in iz nje. Gospodarska gibanja, Ljubljana, 1997, 285, str. 23–46.
54. Tifengraber Vlasta: V pet držav več kot polovico izvoza. Dnevnik, Ljubljana, 11. 12. 2007, str. 1–3, 5–8.
55. Toften Kjell, Olsen Svein Ottar: Export Market Information Use, Organizational Knowledge and Firm Performance. International Marketing Review, London, 20(2003), 1, str. 95–110.
56. Trtnik Alenka: Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 113 str.
57. Vyas Rakhee, Souchon L. Anne: Symbolic Use of Export Information. International Marketing Review, London, 20(2003), 1, str. 67–94.
58. Whitelock Jeryl: Theories of Internationalisation and Their Impact on Market Entry. International Marketing Review, London, 19(2002), 4, str. 342–347.
59. Williams E.M. Jasmine: Export Information Use in Small and Medium-sized Industrial Companies. International Marketing Review, London, 20(2003), 1, str. 44–66.
60. Williams Philip: Have TPOs Changed?. International Trade Forum, Geneve, 2005, 1, str. 13.

VIRI

1. Aktivnosti JAPTI [URL: <http://www.podjetniski-portal.si/content.aspx?nodeid=227&rootnodeid=9>], 14. 12. 2007.
2. Bela knjiga o trgovini in investicijah. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, avgust 2007. 42 str.
3. Bilten Banke Slovenije. Ljubljana: Banka Slovenije, 16(2007), 6, 136 str.
4. Bilten Banke Slovenije. Ljubljana: Banka Slovenije, 16(2007a), 12, 142 str.
5. Delovna področja Ministrstva RS za gospodarstvo. [URL: http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/], 14. 12. 2007.
6. Ministrstvo za gospodarstvo – ekonomski odnosi s tujino. [URL: http://www.mg.gov.si/si/ministrstvo/delovna_podrocja/ekonomski_odnosi_s_tujino/], 14. 12. 2007.
7. Delovna področja Ministrstva RS za zunanje zadeve [URL: http://www.mzz.gov.si/si/ministrstvo/delovna_podrocja/], 14. 12. 2007.
8. Evropski informacijski centri. [URL: <http://www.podjetniski-portal.si/>], 14. 12. 2007.
9. Informacije Carinske uprave RS za podjetja. [URL: http://www.carina.gov.si/si/informacije_za_ciljne_skupine/informacije_za_podjetja/], 14. 12. 2007.
10. Interna gradiva Javne agencije RS za podjetništvo in tuje investicije.
11. Jesenska napoved gospodarskih gibanj. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj, 2007, 25 str.
12. Letna poročila gospodarskih družb za leto 2006 in za leto 2005. Priprava AJ PES, Agencija za javnopravne evidence in storitve, 11. 1. 2008.
13. Letna poročila zadrug za leto 2006 in za leto 2005. Priprava AJ PES, Agencija za javnopravne evidence in storitve, 11. 1. 2008.
14. Močnik Darja: Statistics on Foreign Trade in 2004. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: <http://www.sloveniapartner.com/article.asp?ID1478&IDpm=2>], 7. 8. 2005.
15. Močnik Darja: Statistics on Foreign Trade in 2005. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: <http://www.sloveniapartner.com/article.asp?ID1479&IDpm=2>], 25. 9. 2006.
16. Obrtna zbornica Slovenije. [URL: <http://www.ozs.si/default.asp>], 14. 12. 2007.
17. Observatory of European SMEs – Results Tables. [URL: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory_en.htm], 26. 11. 2007.
18. Observatory of European SMEs 2003. Internationalisation of SMEs. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2004. 66 str.
19. Observatory of European SMEs. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007. 276 str.
20. Podjetja v letu 2006. Ekonomsko ogledalo, Ljubljana, 13(2007), 8/9, str. 22–23.
21. Predstavitev SID – Slovenske izvozne in razvojne banke d.d. 2007. Ljubljana: SID – Slovenska izvozna in razvojna banka d.d., 2007, 27 str. [URL: <http://www.sid.si/sidslo.nsf>], 14. 12. 2007.
22. Program dela Obrtne zbornice Slovenije za leto 2007. Ljubljana: Obrtna zbornica Slovenije, december 2006. 30 str.
23. Program Vlade Republike Slovenije za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2005–2009. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, 2005. 15 str.
24. Ruzzier Mitja: Gradivo delavnice Strategija internacionalizacije poslovanja malih in srednjih podjetij. Bled: Arak d.o.o., 2005. Prosojnice.

25. Slovenia Your Business Partner 2005–2006. Ljubljana: Chamber of Commerce and Industry of Slovenia, Slovenian Trade & Investment Promotion Agency, 2005. 23 str.
26. Slovenia Your Business Partner 2007. Ljubljana: JAPTİ, Public Agency for Entrepreneurship and Foreign Investments, 2007. 23 str.
27. Slovenski forum inovacij. [URL: http://www.sfi.si/pot_podjetniske_zamislj], 11. 1. 2008.
28. The New SME Definition. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2003. 51 str.
29. Statut Gospodarske zbornice Slovenije. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije [URL: http://www.gzs.si/slo/o_gzs/pravni_temelji_delovanja/statut_gzs], 6. 11. 2007.
30. Statut JAPTİ. Ljubljana: Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije, 3. 2. 2006. 18 str.
31. Storitve Gospodarske zbornice Slovenije s področja mednarodnega poslovanja. [URL: http://www.gzs.si/slo/storitve/mednarodno_poslovanje], 5. 7. 2007.
32. Strategija razvoja Slovenije. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2005. 51 str.
33. World Investment Report 1995. Transnational Corporations and Competitiveness. New York: UNCTAD, 1995. 440 str.
34. Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij (ZSTNIIP) (Uradni list RS št. 86/2004).
35. Zakon o zadrugah – uradno prečiščeno besedilo (ZZad-UPB1) (Uradni list RS št. 62/2007).