

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**EMPIRIČNA ANALIZA OVIR VSTOPA  
SLOVENSКИH MAJHNIH IN SREDNJIH PODJETIJ  
NA NEMŠKI TRG**

Ljubljana, julij 2016

DANIJEL GOSTENČNIK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Danijel Gostenčnik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Empirična analiza ovir vstopa slovenskih majhnih in srednjih podjetij na nemški trg, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Tjašo Redek.

### IZJAVLJAM

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

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

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

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 STRATEGIJE VSTOPA PODJETIJ NA TUJE TRGE.....</b>	<b>3</b>
1.1 Proces vključevanja podjetij na tuje trge .....	3
1.1.1 Teoretični modeli internacionalizacije .....	4
1.1.1.1 Model eklektične paradigme.....	4
1.1.1.2 Model Uppsala.....	4
1.1.1.3 Mrežni model.....	5
1.1.1.4 Teorija globalnih podjetij.....	5
1.1.1.5 Teorija virov podjetij .....	5
1.1.2 Oblike vstopa.....	6
1.1.2.1 Izvozne skupine .....	6
1.1.2.2 Pogodbene skupine .....	7
1.1.2.3 Investicijske skupine.....	8
1.2 Specifike vstopa majhnih in srednjih podjetij.....	8
1.2.1 Teoretični modeli internacionalizacije in oblike vstopa.....	9
1.2.1.1 Teorija virov podjetij in mrežni model .....	9
1.2.1.2 Teorija globalnih podjetij.....	9
1.2.1.3 Model Uppsala.....	9
1.2.1.4 Načini vstopa majhnih in srednjih podjetij na nemški trg .....	10
1.2.2 Motivi in ovire .....	11
1.2.3 Določljivke internacionalizacije majhnih in srednjih podjetij.....	13
1.2.3.1 Podjetnik .....	13
1.2.3.2 Podjetje .....	14
1.2.3.3 Okolje.....	14
<b>2 ANALIZA NEMŠKEGA TRGA IN NEMŠKIH MAJHNIH IN SREDNJIH PODJETIJ.....</b>	<b>14</b>
2.1 Analiza nemškega trga.....	14
2.2 Splošna državna ureditev Nemčije .....	16
2.2.1 Nacionalne razvojne prioritete Nemčije .....	17
2.2.2 Posebnosti zveznih dežel Nemčije .....	20
2.3 Ekonomsko okolje ter dejavniki konkurenčnosti.....	23
2.3.1 Bruto družbeni proizvod Nemčije skozi zgodovino .....	23
2.3.2 Dejavniki nemške konkurenčnosti .....	28
2.3.3 Enostavnost poslovanja .....	30
2.3.4 Logistika .....	31
2.3.5 Blagovna menjava Nemčije.....	33
2.3.6 Neposredne tuje investicije.....	36
2.3.7 Globalna prisotnost Nemčije .....	37
2.4 Sociološko-kulturno in demografsko okolje.....	37

2.4.1	Indeks boljšega življenja .....	37
2.4.2	Staranje.....	39
2.4.3	Migracije .....	39
2.4.4	Brezposelnost in zaposlenost .....	40
2.4.5	Izdatki gospodinjstev.....	40
2.4.6	Kulturne dimenzije.....	41
2.5	Tehnološko okolje .....	44
2.5.1	Industrija 4.0.....	44
2.5.2	Atlas ekonomske kompleksnosti.....	44
2.6	Značilnosti nemških majhnih in srednjih podjetij .....	45
<b>3</b>	<b>ANALIZA BLAGOVNE MENJAVE SLOVENIJE Z NEMČIJO .....</b>	<b>46</b>
3.1	Neposredne tuje investicije.....	46
3.2	Blagovna menjava Slovenije in Nemčije.....	47
3.3	Značilnosti slovenskih majhnih in srednjih podjetij.....	51
3.3.1	Dejavniki slovenske konkurenčnosti.....	51
3.3.2	Izvozna usmerjenost slovenskih majhnih in srednjih podjetij .....	52
<b>4</b>	<b>EMPIRIČNA ANALIZA OVIR MAJHNIH IN SREDNJIH PODJETIJ.....</b>	<b>52</b>
4.1	Predstavitev metodologije .....	53
4.2	Statistična analiza .....	54
4.2.1	Baza podatkov .....	54
4.2.2	Karakteristika vzorcev.....	54
4.3	Rezultati raziskovalnih vprašanj.....	54
4.3.1	Analiza ovir .....	55
4.3.1.1	Zunanje ovire.....	55
4.3.1.2	Notranje ovire .....	59
4.3.2	Analiza motivov .....	65
4.3.2.1	Notranji motivi .....	65
4.3.2.2	Proaktivni zunanji motivi .....	67
4.3.2.3	Odzivni zunanji motivi .....	69
	<b>SKLEP.....</b>	<b>70</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>75</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Podpora in storitve GTAI pri vstopu tujih podjetij na nemški trg .....	10
Tabela 2: Vzpodbude in motivi MSP pri internacionalizaciji.....	11
Tabela 3: Najpogostejše zunanje in notranje ovire internacionalizacije MSP ter njihov vpliv .....	12
Tabela 4: SWOT analiza gospodarstva Nemčije (z vidika možnosti uvoza na nemški trg ter s poudarkom na industriji) .....	15

Tabela 5: Statistični pregled zveznih dežel, Nemčije in Slovenije; ime, površina, število in gostota prebivalstva.....	21
Tabela 6: Glavne dejavnosti bruto dodane vrednosti BDP Nemčije, v primerjavi s Slovenijo in EU-28, v letu 2013.....	26
Tabela 7: Prednosti in slabosti različnih vrst prevoza blaga .....	32
Tabela 8: Največje trgovinske partnerice Nemčije v letu 2015.....	34
Tabela 9: Prvih deset najpomembnejših uvoznih izdelkov Nemčije v letu 2015.....	35
Tabela 10: Prvih deset najpomembnejših izvoznih izdelkov Nemčije v letu 2015.....	35
Tabela 11: Število slovenskih uvoznikov in izvoznikov po državah ter njihov delež v odstotkih, podatki za leto 2014.....	48
Tabela 12: Gibanje blagovne menjave Slovenije z Nemčijo, izvoz, uvoz ter sorazmerni deleži, kumulativni podatki za leto 2015.....	49
Tabela 13: Uvoz Slovenije iz Nemčije po produktih, vrednost ter deleži uvoza .....	49
Tabela 14: Izvoz Slovenije v Nemčijo po produktih, vrednost ter deleži izvoza.....	50
Tabela 15: Podatki o številu in prometu slovenskih izvoznikov in uvoznikov glede na velikost podjetja .....	52
Tabela 16: Opisna statistika mnenja o nemškem trgu (zunanje ovire).....	55
Tabela 17: Korelacijska matrika, Pearsonov koeficient korelacije za vse možne pare spremenljivk mnenja o nemškem trgu.....	56
Tabela 18: Opisna statistika mnenja o podpornih programih Slovenije (zunanje ovire) ....	58
Tabela 19: Opisna statistika mnenja o kompetencah zaposlenih in organizacije v podjetjih (notranje ovire).....	60
Tabela 20: Korelacijska matrika, Pearsonov koeficient korelacije za vse možne pare spremenljivk mnenja o kompetencah zaposlenih in organizacije v podjetjih...	61
Tabela 21: Opisna statistika mnenja o opredmetenih in neopredmetenih virih podjetij (notranje ovire).....	63
Tabela 22: Korelacijska matrika, Pearsonov koeficient korelacije za vse možne pare spremenljivk mnenja o opredmetenih in neopredmetenih virih podjetij.....	63
Tabela 23 : Opisna statistika mnenja o karakteristiki izdelkov podjetij (notranje ovire)....	64
Tabela 24: Korelacijska matrika, Pearsonov koeficient korelacije za vse možne pare spremenljivk mnenja o karakteristiki izdelkov podjetij .....	65
Tabela 25: Opisna statistika notranjih motivov podjetij.....	66
Tabela 26: Korelacijska matrika, Pearsonov koeficient korelacije za vse možne pare spremenljivk posameznih kazalnikov notranjih motivov.....	66
Tabela 27: Opisna statistika mnenja o proaktivnih zunanjih motivov podjetij .....	68
Tabela 28: Korelacijska matrika, Pearsonov koeficient korelacije za vse možne pare spremenljivk mnenja o proaktivnih zunanjih motivov podjetij.....	68
Tabela 29: Opisna statistika mnenja o odzivnih zunanjih motivov podjetij.....	69
Tabela 30: Korelacijska matrika, Pearsonov koeficient korelacije za vse možne pare spremenljivk mnenja o odzivnih zunanjih motivov podjetij.....	70

## KAZALO SLIK

Slika 1: Vpliv tveganja in možnosti kontrole pri posameznih vstopnih oblikah .....	6
Slika 3: Zvezna Republika Nemčija, zvezne dežele .....	20
Slika 4: Rangiranje zveznih dežel .....	22
Slika 5: BDP Nemčije ter BDP Nemčije na prebivalca, v USD, v tekočih cenah .....	24
Slika 6: Število velikih, srednjih, malih in mikro podjetij po posameznem oddelku predelovalne dejavnosti ter skupni delež celotne BDP .....	27
Slika 7: Stebri konkurenčnosti Nemčije v primerjavi s Slovenijo in EU-28 .....	29
Slika 8: Enostavnost poslovanja v Nemčiji, v primerjavi s Slovenijo in EU-28 .....	30
Slika 9: Gibanje vrednosti izvoza, uvoza ter zunanjetrgovinske bilance Nemčije .....	33
Slika 10: Indeksi boljšega življenja Nemčije, Slovenije in EU-28 .....	38
Slika 11: Povprečna poraba denarnih sredstev gospodinjstev v Nemčiji, Sloveniji in EU-28 .....	41
Slika 12: Posamezne kulturne dimenzije (Hofstedov model) Nemčije v primerjavi s Slovenijo in Hrvaško .....	42

## UVOD

V času gospodarske krize je, razen padca v letu 2009, izvoz beležil pozitivno rast v vrednosti in je bil edina agregatna komponenta, ki je pozitivno prispevala h gospodarski rasti Slovenije. Brez izvozno usmerjenih podjetij bi bila recesija v Sloveniji še globlja (Burger & Rojec, 2013, str. 1). Izvoz blaga in storitev je v letu 2014 obsegal kar 76,5 odstotkov slovenskega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP). S tega vidika je za gospodarski razvoj Slovenije izvozna usmerjenost ključnega pomena, pri čemer so pomembna tako velika podjetja kot tudi majhna in srednja podjetja (v nadaljevanju MSP). Delež vrednosti izvoza MSP je v letu 2014 obsegal 45,6 odstotkov celotnega izvoza. Burger in Rojec (2013, str. 23) v svoji raziskavi še ugotavljata, da imajo največ potenciala za uspešno internacionalizacijo in rast neizvozniki in izvozniki, ki so šele začeli izvažati.

Statistični urad Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) v strukturi slovenskega izvoza navaja, da je večino celotnega izvoza Slovenije ustvarila majhna skupina največjih izvoznikov. Od teh jih je deset ustvarilo tretjino, sto pa več kot polovico vrednosti celotnega izvoza. 5 odstotkov vseh izvoznikov običajno ustvari čez 90 odstotkov vrednosti celotnega izvoza (SURS, 2016a, str. 26). Kar nakazuje na preveliko odvisnost gospodarske stabilnosti Slovenije od majhnega števila podjetij ter stanja panog, v katerih poslujejo.

Zaradi mojega večletnega dela pri Slovensko-nemški gospodarski zbornici sem imel priložnost sodelovati s podjetji pri poslovanju s tujimi trgi, predvsem z nemškim. Bil sem aktivno udeležen na številnih dogodkih, kjer smo ugotavljali, na kakšen način učinkovito vstopiti na nemški trg. Po drugi strani sem v stiku tudi z nemškimi podjetji, kjer sem lahko pridobil povratne informacije o poslovanju slovenskih podjetij na nemškem trgu. Tako sem skozi prakso in izmenjavo izkušenj pridobil znanje o dejavnikih, ki zavirajo ta proces, in dejavnikih ter strategijah, ki ta proces olajšajo. Poleg tega ocenjujem, da je potencial Nemčije, ki ga lahko izkoristijo slovenska podjetja, predvsem inovativna podjetja, izjemno velik. Tudi iz tega razloga sem se odločil natančneje analizirati ovire, na katere slovenska podjetja pri izvozu najpogosteje naletijo.

Nemčija je v Evropi največji trg, z največ prebivalci ter z vrednostjo BDP, ki obsega skoraj tretjino celotne vrednosti BDP Evropske Unije (v nadaljevanju EU) (Eurostat, 2015b). Je četrti največji trg na svetu, ker obsega skoraj 5 odstotni delež celotne vrednosti svetovnega BDP. Nemčija je tretja največja izvoznica in uvoznica blaga in storitev na svetu (World Bank, 2016b) in hkrati eden najzanimivejših trgov za neposredne tuje investicije (v nadaljevanju NTI). Odlikuje jo visoko razvita infrastruktura, kvaliteten sistem izobraževanja, ki je učinkovito povezan z gospodarstvom, visoko vlaganje v raziskave in razvoj (v nadaljevanju R&R), pravna varnost ter stabilno politično in gospodarsko okolje (GTAI, 2016b).

Vodilni segmenti so avtomobilska proizvodnja, strojna in industrijska oprema, kemična industrija ter medicinska tehnologija, ki poleg ostale industrije tvorijo med največjimi gospodarstvi enega izmed največjih deležev domicilnega BDP. Poleg tega je Nemčija med članicami skupine G7 ter G20 najbolj odprto gospodarstvo (A strong hub, 2016; WTO, 2015). Podjetja in politika se osredotočajo in aktivno spodbujajo industrijo, katere temelj so tudi MSP (WTO, 2015). Slednja premorejo največji delež podjetij na svetu, ki so vodilna v svojih panogah (Lissek & Coleman, 2014, str. 129). Ker si Nemčija želi ostati na vrhu visokotehnoloških držav, intenzivno vlaga tudi v tehnologije prihodnosti in v projekt Industrija 4.0, da oblikuje in pospremi svoja podjetja, gospodarstvo in družbo v obdobje digitalizacije proizvodnega strojništva ter dobavnih verig (A strong hub, 2016; Hausmann, Hidalgo, Coscia, Simoes, & Yildirim, 2014; GTAI, 2016c).

Nemčijo pestijo po drugi strani tudi določene težave, kot npr. val beguncev, staranje prebivalstva, vedno večje pomanjkanje primernih strokovnih kadrov (Siebert, 2005). Hkrati se podjetja, ki tam poslujejo, srečujejo z močno konkurenco. Poleg tega nemška vlada postavlja dodatne zahteve po deležu obnovljivih virov energije, zmanjšanju izpustov CO<sub>2</sub> (The World Factbook, 2016), ki trenutno predstavljajo za podjetja in prebivalce tudi dodatne, predvsem pa višje stroške.

Namen tega magistrskega dela je odgovoriti na raziskovalna vprašanja:

1. Katere so glavne ovire, ki otežujejo vstop na tuje trge predvsem segmentu MSP, ki predstavljajo specifičen segment podjetij?
2. Kateri so še ostali dejavniki, ki poleg ovir MSP spodbujajo ali zavirajo pri vstopu na tuje trge?
3. Kakšna je vloga Nemčije kot gospodarskega partnerja za slovenska podjetja in slovensko gospodarstvo? Kakšne so prednosti in slabosti delovanja na tem trgu?
4. Kakšne so izkušnje slovenskih MSP na tem trgu?
5. S katerimi ovirami se soočajo slovenska MSP pri vstopu na nemški trg? Kaj so glavni dejavniki privlačnosti?
6. Kakšno vlogo imajo ukrepi in programi na ravni države in interesnih združenj, ki naj bi omogočali lažje vstope na tuje trge, predvsem nemškega?

V tem magistrskem delu deloma povzemam, kakšne so priložnosti in pasti za slovenska MSP, predvsem pa z empirično analizo ugotavljam najpogostejše ovire, motive oz. dejavnike, ki vplivajo na slovenska MSP pri vstopu na nemški trg. Z identifikacijo teh dejavnikov se lahko podjetja na takšne ovire primerno pripravijo in ukrepajo.

Teoretični del raziskovalne naloge začnem s pregledom procesa vključevanja podjetij na tuje trge. Razdeljen je na strategije vstopa, ki ga opisujejo teoretični modeli internacionalizacije in oblike vstopa, s poudarkom na posebnostih, ki veljajo za MSP. S



pomočjo strokovne literature, znanstvenih raziskav ter člankov povzemam glavne lastnosti dosedanjih spoznanj o motivih in ovirah vstopa MSP na tuje trge ter kaj določa njihovo internacionalizacijo.

Nemški trg sem sem opisal s prilagojeno analizo političnega, ekonomskega, socialno kulturnega ter tehnološkega okolja (angl. *Political, Economic, Social and Technological analysis*, v nadaljevanju PEST). Dodatno sem podal nekatere prednosti, ovire in slabosti, ki jih morajo slovenska podjetja upoštevati pri poslovanju oz. vstopu na nemški trg. Skozi posamezna poglavja na dodal še nekatere lastne izkušnje, izkušnje slovenskih MSP, kje so pasti in priložnosti ter kakšne izkušnje ima Nemčija s Slovenijo. Ta del zaključujem z opisom nemških MSP, ki predstavljajo enega najpomembnejših delov nemškega gospodarstva.

Tretji del predstavlja analizo trenutnega stanja blagovne menjave in neposrednih tujih investicij (v nadaljevanju NTI) med Slovenijo in Nemčijo. Dodana je krajša primerjava mednarodnega sodelovanja Slovenije z ostalimi državami ter krajši opis pomembnosti slovenskih MSP na slovensko gospodarstvo.

Četrty del je namenjen empirični analizi glavnih ovir, motivov in dejavnikov privlačnosti vstopa slovenskih MSP na nemški trg. Predstavlja statistično analizo odgovorov vprašalnika, izvedenega preko interneta, ter pregledni opis rezultatov. Rezultati so klasificirani glede na tematiko, ki jo zajemajo, podani pa so na podlagi mnenja anketirancev. Preverjam izkušnje slovenskih MSP z vidika splošnega mnenja o nemškem trgu, smiselnosti vstopa in mnenju o podpornih programih, predvsem na ravni države in interesnih združenj.

V zadnjem poglavju magistrsko delo zaključujem s sklepnimi ugotovitvami ter priporočili na nadaljnja dela.

## **1 STRATEGIJE VSTOPA PODJETIJ NA TUJE TRGE**

### **1.1 Proces vključevanja podjetij na tuje trge**

Proces vključevanja na tuje trge se imenuje internacionalizacija. Podjetje je v procesu internacionalizacije takrat, ko s svojimi izdelki ali storitvami vstopa na tuje trge, predvsem z domačega trga (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak, & Ekar, 2009). Sam pojem internacionalizacije se je sicer začel aktivneje preučevati šele v drugi polovici devetdesetih let, ko so svoje poslovanje v tujino vedno bolj širila večinoma velika podjetja. Tako je večina teorij internacionalizacije, ki opisujejo možnosti vstopa na tuje trge, vezanih v veliki meri prav na poslovanje večjih podjetij (Altwater & Mahnkopf, 1999, str. 19–44).

Načini vstopa oz. vključevanja na tuje trge se lahko uvrstijo v kategorijo izhodne internacionalizacije (angl. *outward internationalization*), naravnane navzven. To je kategorija, način, ki je običajno tudi najpogostejši in zajema rast ter razvoj domačega podjetja na tujem trgu. Druga oblika je vhodna internacionalizacija (angl. *inward internationalization*), naravnana navznoter, ki zajema vstop in širjenje podjetja na domači trg, z uvozom. Tretja oblika je t.i. kooperativna internacionalizacija (angl. *cooperative/network internationalization*), ki zajema nekapitalske povezave med podjetji, recimo strateške povezave, partnerstva (Makovec Brenčič et al., 2009).

### 1.1.1 Teoretični modeli internacionalizacije

Kot omenjeno, obstaja več teorij, ki poskušajo zaobjeti in opredeliti posamezne faze pristopa k internacionalizaciji. Poskušajo upoštevati tako pogoje podjetij, kot je npr. velikost, razpoložljivost sredstev in izkušnje, kot tudi trge, na katere se podajajo, npr. velikost, zahtevnost trga z vidika konkurence, kulturnih razlik, ipd.

Ti teoretski modeli se razlikujejo tako po učinkovitosti poslovanja podjetij (Nitsch, Beamish, & Makino, 1996) kot primernosti izbire (Chen & Hu, 2002, str. 206–207). Med najpogostejšimi so model eklektične paradigme, model Uppsala, mrežni model, teorija globalnih podjetij ter na virih osnovana teorija.

#### 1.1.1.1 Model eklektične paradigme

Model eklektične paradigme (angl. *eclectic paradigm* ali *OLI-Model*), znan tudi kot Dunningov pristop, zajema tri pogoje (Dunning, 2000, str. 164–165):

- lastniške prednosti (angl. *Ownership advantages*), konkurenčne prednosti podjetja v primerjavi z že prisotnim podjetjem na tujem trgu,
- lokacijske prednosti (angl. *Location advantages*), morebitni ugodnejši viri ter pogoji poslovanja na tujem trgu pomenijo večji vložek neposrednih investicij in
- internacionalizacijske prednosti (angl. *Internalization advantages*), dobičkonosnost lastniških in lokacijskih prednosti.

Model je vezan predvsem na pogoje, ki so ugodni za neposredne tuje investicije, ki hkrati predstavljajo eno najvišjih oblik oz. zahtevnosti in tveganosti vstopa na tuje trge.

#### 1.1.1.2 Model Uppsala

Internationalizacija podjetij po tem modelu poteka postopno in temelji na predanosti, usposobljenosti oz. izkušnjah, ki so jih v podjetju pridobili in ki jih lahko uporabijo pri prvem ter vseh nadaljnjih vstopih na tuje trge (Johanson & Vahlne, 1990, str. 11–22). Običajno

podjetje začne z izvozom (1. faza), kot najnižjo obliko načina izvoza po zahtevnosti in tveganju, na tujih trgih, ki so jim bližji in bolj znani. Postopoma, na podlagi pridobljenih izkušenj in znanj, način izvoza po zahtevnosti in tveganju okrepijo (izvoz preko posrednikov ali predstavnikov (2. faza), izvoz licenc, ustanovitev lastnih prodajnih podružnic, strateških partnerstev (3. faza) ter najzahtevnejša in najbolj tvegana faza, postavitve lastne proizvodne enote (4. faza)) (Hollensen, 2011, str. 74–77). V višji fazi, kot se podjetje nahaja, več virov in sredstev ima izpostavljenih na tujem trgu. Avtorja modela Uppsala, Johanson in Vahlne (2009), sta teorijo kasneje še revidirala ter jo dopolnila z mrežno komponento.

#### 1.1.1.3 Mrežni model

Temelji na poslovnih mrežah, v katerih se podjetja nahajajo. To so formalni in predvsem neformalni poslovni odnosi med partnerji. Zahtevajo in hkrati omogočajo dobro poznavanje udeležencev znotraj mreže, saj si izmenjujejo informacije, ki omogočajo uspešnost poslovanja. Ne samo, da vplivajo na povečanje izkušenj ter znanj posameznega partnerja, temveč tudi na povezovanje poslovanja med deležniki (potencialni dobavitelji, distributerji, kupci, ipd.) ter ustvarjanja poslovnih sinergij (zniževanje skupnih stroškov, povezovanje z raziskovalnimi institucijami, ipd.) (Jaklič & Svetličič, 2005, str. 31–32; Hollensen, 2001, str. 49).

#### 1.1.1.4 Teorija globalnih podjetij

V devetdesetih letih se je poleg nekaterih modelov postopne internacionalizacije oblikoval tudi pojem globalno rojenih podjetij (angl. *Born Globals*). Slednji opisuje nenadni vstop na tuje trge določenih podjetij, nekje v roku dveh let po ustanovitvi, ki so se začela takrat pogosteje pojavljati (Gubik & Karajz, 2014). Niti ni nujno, da so visoko tehnološko razvita. Po nekaterih študijah je takšnih samo polovica podjetij, ki jih karakterizira pojem globalnih podjetij. Lahko da v večji meri izkoriščajo tehnologijo, vendar velik del proizvaja standardne proizvode, ki se v večini nanašajo na nišne panoge. Standardov tudi z vstopi na različne trge pretirano ne spreminjajo, saj se od konkurence razlikujejo po visoki kvaliteti tako izdelkov kot storitev (Rasmussen & Madsen, 2002, str. 15).

#### 1.1.1.5 Teorija virov podjetij

Oziroma na virih osnovana teorija (angl. *Resource-based view*) temelji na treh virih podjetja: organizacijski, ki zajema delovanje oz. procese znotraj podjetja, finančni, ki se nanaša na kapital podjetja, ter človeški in socialni kapital, ki zajema izkušnje ter znanje posameznikov v podjetju (Barney, 1991). Torej podjetje ustvarja svoje konkurenčne prednosti, ki skupaj s strateškimi odločitvami opredeljujejo proces internacionalizacije. Z zagotavljanjem teh virov, ki so nenadomestljivi in dragoceni, si namreč določajo svojo pozicijo na trgu (Griffith & Harvey, 2001, str. 600).

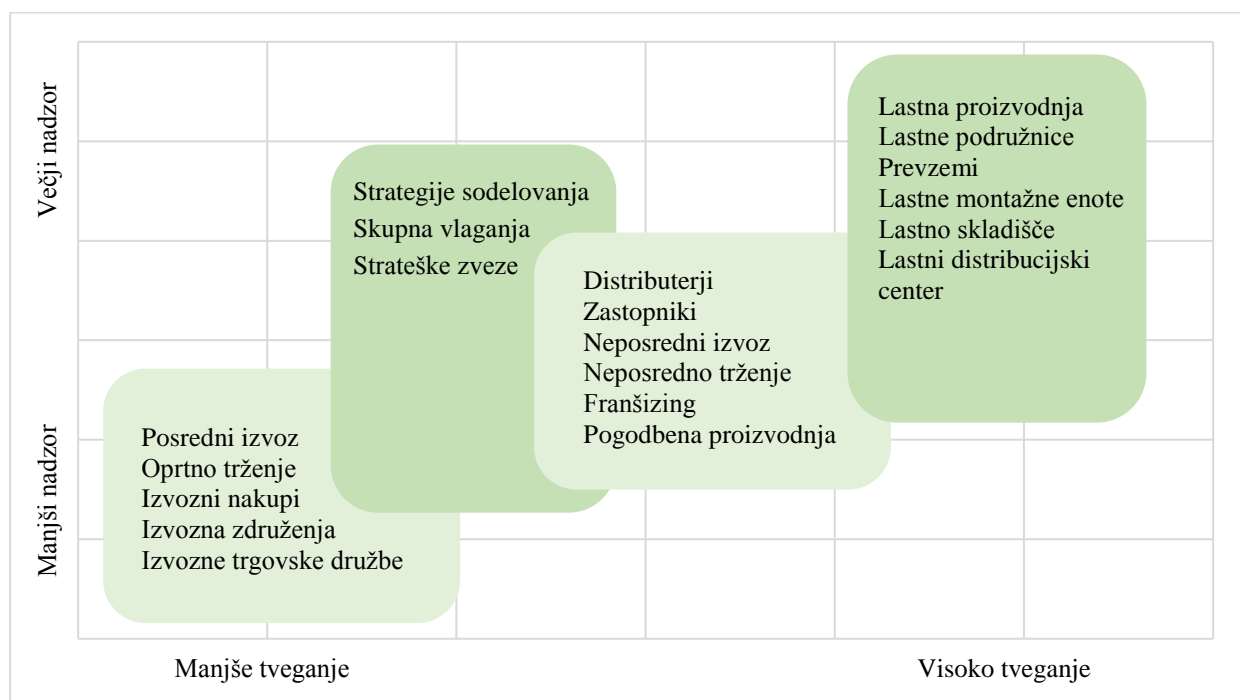
### 1.1.2 Oblike vstopa

Podjetja, ki želijo biti mednarodno aktivna, morajo za učinkovito upravljanje svojih aktivnosti v tujini poiskati primerno organizacijsko strukturo (Anderson & Gatignon, 1986, str. 22–23). Neprimerna izbira ima običajno za posledico nižje prednosti in slabe pogoje poslovanja kot tudi visoke transakcijske stroške (Chen & Hu, 2002, str. 198). Lahko se odločajo med številnimi oblikami vstopa na tuje trge, ki jih lahko strnemo v tri skupine (Pan & Tse, 2000, str. 538; Hollensen, 2001, str. 335–384):

- izvozne skupine (nekapitalske oblike),
- pogodbene skupine (večinoma nekapitalske oblike) ter
- investicijske skupine (kapitalske oblike).

Slika 1 natančneje prikazuje vidik vpliva tveganja in možnosti kontrole pri posameznih oblikah vstopnih oblik na tuje trge.

*Slika 1: Vpliv tveganja in možnosti kontrole pri posameznih vstopnih oblikah*



*Povzeto in prirajeno po M. Makovec Brenčič et al., Mednarodno poslovanje, 2009, str. 72.*

#### 1.1.2.1 Izvozne skupine

Oblike vstopa na tuje trge v izvozni skupini dosegajo nizko stopnjo nadzora nad poslovanjem v tujini, vendar imajo nizko stopnjo tudi tveganja, dosega pa se visoka stopnja fleksibilnosti

(Hollensen, 2001, str. 230). Poleg tega so ene najpreprostejših oblik, ki jih iz navedenih razlogov podjetja, predvsem MSP, najpogosteje uporabljajo (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 44).

Sem spadata posredni in neposredni izvoz. Pri neposrednem izvozu je z razliko od posrednega izvoza podjetje v neposrednem stiku z uvoznikom v tuji državi. Vključuje oblike vstopa, kot so oprti izvoz, trgovanje preko zastopnikov, distributerjev ali potnikov. Če so vključena še ostala podjetja, imenujemo takšno obliko poslovne transakcije vstopa kooperativni izvoz preko izvoznih družb in združenj (Makovec Brenčič, Lisjak, Pfajfar, & Ekar, 2006, str. 45–58).

#### 1.1.2.2 Pogodbene skupine

Splošna značilnost pogodbenih skupin oblik vstopa na tuje trge je, da se namesto izdelkov na trg prenesejo procesi, znanja, blagovne znamke ali celo proizvodnja (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 59–60). Pogodbene skupine prav tako vključujejo ustanavljanje podjetij v tujini. Vendar običajno potekajo v sodelovanju z enim ali več drugimi, tujimi podjetji.

Ena izmed takšnih oblik je skupno vlaganje, kjer se s kapitalsko povezavo podjetij ustanovi novo, skupno podjetje. Običajno je to hitrejši in fleksibilnejši vstop, saj se tuje podjetje bolje spozna na tamkajšnje poslovanje.

Med druge pogodbene, vendar nekapitalske oblike (Pan & Tse, 2000, str. 538), spadajo strateške zveze in partnerstva, kjer v interesu obeh ali več podjetij skupaj poslujejo na enem trgu.

Poznane so še pogodbene proizvodnje s tujim podjetjem, ki so pravzaprav nekakšna zunanja izvedba dejavnosti (angl. *outsourcing*). S tem si lahko podjetja nižajo proizvodne stroške na tujem trgu, se izogibajo določenim omejitvam tuje države, kot so npr. carinske omejitve, nižajo transportne stroške, itd. (Makovec Brenčič et al., 2009).

Med prepoznavnejšimi oblikami sta še licenčno poslovanje ter franšizing. Medtem, ko slednji zahteva tesnejše sodelovanje med partnerji (franšizorjem in franšiziji), jim licence po drugi strani omogočajo več svobode. Pri licenci tuji poslovni partner kupi pravico do uporabe zaščitenega znanja. Franšiza pa običajno zajema sistem trženja oz. je vključena v večji sistem, ki daje franšizijem pravico in dolžnost uporabe po vnaprej določenih pravilih.

Skupno vsem udeležnim podjetjem znotraj posamezne pogodbene skupine je, da si med seboj delijo nadzor, tveganje in lastništvo (Hollensen, 2001, str. 230).

### 1.1.2.3 Investicijske skupine

Med investicijske skupine se s svojimi oblikami vstopa najpogosteje uvrščajo velika podjetja (Dunning, 2000, str. 12). Investicijske oblike so namreč visoko tvegane vstopne oblike, predvsem zato, ker običajno zahtevajo velike finančne vložke že vnaprej. Slednje se obravnavajo tudi kot neposredne tuje investicije, za izvajanje večjega nadzora nad operacijami poslovanja na tujem trgu. Višja kot je stopnja internacionalizacije, več odgovornosti prevzema lastniško podjetje v tujini. S tem sicer doseže nizko fleksibilnost, vendar visoko stopnjo nadzora nad poslovanjem v tujini (Makovec Brenčič et al, 2006, str. 72; Hollensen, 2001, str. 230).

Med glavne oblike takšnega vstopa spada lastni proizvodni obrat preko povsem novih (angl. *greenfield*) investicij, kar pomeni, da podjetje v tujini ustanovi in zgradi popolnoma novo podjetje, ali preko opuščениh industrijskih območij (angl. *brownfield*) investicij, kjer podjetje v tujini kupi obstoječe prostore. Obstajajo še ostale oblike, kot je npr. akvizicija, nakup drugega podjetja, itd.

Dejavniki za izbiro organizacijske strukture je torej več. Hollensen (2001, str. 321–327) jih je strnil v štiri skupine:

- notranji dejavniki (kompetence podjetja ter prednosti njihovih proizvodov),
- zunanji dejavniki (vezani na razlike med trgi ter posebnosti tujega trga),
- transakcijsko-specifični vedenjski dejavniki (odnos ter kompetence vodstva) in
- posebnosti posameznega načina vstopa (tveganja, fleksibilnost ter nadzor nad poslovanjem).

## 1.2 Specifike vstopa majhnih in srednjih podjetij

Čeprav MSP običajno ne predstavljajo velikega deleža vrednosti celotnega izvoza večine držav, so posredno ali neposredno že vpeta v internacionalizacijo. V času vedno večjih sprememb domačega okolja in prisotnosti oz. boljše rečeno pritiskov konkurence se praktično od vseh podjetij zahteva prilagajanje ter razumevanje dinamike mednarodnega poslovanja (Twarowska & Kakol, 2013, str. 1011). K temu stanju je pripomogla tudi liberalizacija mednarodnega trgovanja z odpiranjem mej in sklepanjem trgovalnih sporazumov, nove tehnologije, hitrejši pretok in relevantnost informacij ter odločitve kupcev in naročnikov, ki imajo na voljo vedno več možnosti izbire (Theodosiou & Leonidou, 2003, str. 141–142).

Običajno imajo MSP z višjo stopnjo mednarodne aktivnosti višje prihodke, zaposlujejo več ljudi, so poslovno stabilnejša, z izvozom pa pripomorejo tudi k stabilnejši ekonomiji domicilne države (Edinburgh Group, b. l.).

## 1.2.1 Teoretični modeli internacionalizacije in oblike vstopa

### 1.2.1.1 Teorija virov podjetij in mrežni model

Izmed navedenih modelov internacionalizacije so za MSP najbolj primerni modeli Uppsala, teorija globalnih podjetij in na virih osnovana teorija. Mrežni model sicer prav tako sovпада z zmožnostmi MSP, vendar ker so običajno med največjimi ovirami za MSP pri poslovanju s tujimi trgi ravno pridobivanje primernih sogovornikov, je uporaba tega modela omejena. Če težko pridejo do pravih sogovornikov ali skupin, si tudi težje zagotovijo prisotnost v pravi mreži, ki bi jim lahko pomagala. Sicer po drugi strani skozi prakso opažam, da podjetja vedno bolj navezujejo stike. Kar je rezultat dodatnih izkušenj in znanj, ki so si jih pridobila s časom, predvsem z izvažanjem.

### 1.2.1.2 Teorija globalnih podjetij

Teorija globalnih podjetij omogoča manjši obseg proizvodnje in do določene mere zahteva fleksibilnost. Z relativno omejenimi viri so zelo spretna pri mednarodnem poslovanju oz. postavljanju strategije. Poleg tega, da so zelo dobro povezana s tujimi ključnimi osebami, imajo tudi učinkovito poslovanje, povezanost marketinga, proizvodnje ter mreže kupcev. Odlikuje jih tudi inovativnost. Komunikacija in trgovanje sta danes olajšana z naprednejšimi tehnologijami. Olajšana je logistika med državami. Vse naštetu so prednosti za MSP, ki se lažje osredotočajo na specializacijo in tržne niše. In kljub že naštetim pomanjkljivim virom MSP so po tem modelu ravno MSP tista, ki predstavljajo večino globalno rojenih podjetij (Gubik & Karajz, 2014, str. 15; Hartsfield, Johansen, & Knight, 2008, str. 14–20; Knight & Cavusgil, 1996).

### 1.2.1.3 Model Uppsala

Ker so MSP običajno omejena z viri, kot so finančna sredstva, obseg znanja in izkušenj, število zaposlenih, ipd., za njih vsi zgoraj naštetu teoretični modeli internacionalizacije niso primerni. Velika podjetja se lažje in prej odločajo za večje NTI, tudi zaradi večjega nadzora, ki je s tem povezan (Gubik & Karajz, 2014, str. 51, Dunning, 2000, str. 12). S tega vidika so za MSP primerne, predvsem na začetku, samo prve faze modela Uppsala, izvoz, izvoz preko posrednikov ali predstavnikov, izvoz licenc ter morebitnih strateških partnerstev. Strateška partnerstva se recimo, kljub večji zahtevnosti, zadnje čase vedno bolj uporabljajo (Johanson, & Vahlne, 2009, str. 1420). V višjo stopnjo internacionalizacije prehajajo običajno šele takrat, ko so uspešni pri enostavnejših oblikah vstopa. Tudi študija 72 primarnih raziskav je potrdila, da se podjetja kljub povečanemu tržnemu deležu in rasti prej odločijo za sodelovanje kot ustanovitev podružnice (Morschett, Schramm-Klein, & Swoboda, 2010, str. 72).

#### 1.2.1.4 Načini vstopa majhnih in srednjih podjetij na nemški trg

Nemški zakonodajni sistem, tako kot slovenski, temelji na rimskem pravu. Poleg tega se večina slovenskih predpisov ujema z evropskimi oz. nemškimi, saj sta tako Slovenija kot Nemčija članici EU, evro območja, podpisnici Schengenskega sporazuma ter nekaterih ostalih mednarodnih sporazumov, ki olajšujejo sodelovanje. Pogoji poslovanja so si s tega vidika na obeh trgih, z izjemo nekaterih panog in dejavnosti, zelo podobni.

Posebnosti oz. omejitve pri izvozu, na katere MSP pri poslovanju z nemškim trgom pogosto pozabijo, je npr. zahtevana registracija za namene DDV. Ta se uredi v primerih, ko znesek poslovanja prekorači 100.000 evrov (v nadaljevanju EUR) pri prodaji nemškim fizičnim osebam, ko podjetje izvaja storitve, dogodke ter določena gradbena dela v Nemčiji, ko posluje preko lokalnega konsignacijskega skladišča, prevaža osebe po Nemčiji, itd. Večkrat je potrebno vnaprej pridobiti razna potrdila in dovoljenja, brez katerih bi bila podjetja v prekršku. Posebnosti se še pojavljajo pri prijavi napotenih delavcev, plačevanju nemške dohodnine, Soka-Bau prispevkov, itd. Z uspešnim poslovanjem podjetja kar hitro ugotovijo, da se jim tudi zaradi davčnih razlogov splača v Nemčiji ustanoviti podjetje. Na podlagi izkušenj se na nemškem trgu slovenskim podjetjem priporoča, da v določenih panogah, kjer je odnos do strank in njihovo zaupanje ključnega pomena, odprejo lastne podružnice. Tak način poslovanja odpravi tudi marsikateri predsodek zoper tuja podjetja ter omogoči večje izenačenost pri pogajanjih in sklepanju pogodb. Iz podobnih razlogov zaupanja morajo biti podjetja hkrati pozorna, kakšno pravno obliko podružnice bodo izbrala.

*Tabela 1: Podpora in storitve GTAI pri vstopu tujih podjetij na nemški trg*

Strategija		Vrednotenje	Odločitev & investicija	
<b>Podpora pri projektnem vodenju</b>				
Analiza poslovne priložnosti in raziskava trga	Strateška podpora pri vstopu na trg	Identifikacija projektnih partnerjev in kontakti	Skupno upravljanje projektov z regionalno razvojno agencijo	Koordiniranje in podpora pri pogajanjih z lokalnimi oblastmi
<b>Svetovanje pri izbiri primerne lokacije</b>				
Določitev lokacijskih dejavnikov glede na projekt	Analiza stroškov	Predizbor lokacij	Organizacija obiska lokacij	Podpora pri izbiri končne lokacije
<b>Podporne storitve</b>				
Določanje morebitnih davčnih in pravnih težav	Financiranje projektnih stroškov in podpora pri koriščenju razpisov	Organiziranje srečanj s pravnimi svetovalci in finančnimi partnerji	Podpora pri upravnih zadevah	Podpora pri ustanovitvenih formalnosti

*Povzeto in prirejeno po GTAI, Economic overview Germany: Market, Productivity, Innovation, 2015, str. 13.*



Postopek ustanovitve podjetja je v Nemčiji podobno, kot v Sloveniji hiter in učinkovit. Podjetja pa se lahko pri tem izkoristijo brezplačno pomoč nemške državne agencije, Družba Zvezne republike Nemčije za zunanjo trgovino in promocijo Nemčije (angl. *Germany Trade & Invest*, v nadaljevanju GTAI). Potencialnim investitorjem ponujajo podporo v vseh fazah vstopa na nemški trg. Tabela 2 natančneje opisuje oblike podpor GTAI glede na stopnjo vstopne faze podjetja. Projektna ekipa, glede na natančna pričakovanja podjetij, preuči možnosti primernih vstopnih strategij, lokacij novih podružnic ter kako se lahko te vključijo v lokalne sistem industrije, vključno z raziskovalnimi ustanovami. Podjetje lahko opozorijo na omejitve, predpise, davčni in pravni sistem, na katerega mora biti posamezna industrija pozorna. Pripravijo tudi morebitne pakete finančnih podpor ter razpoložljive razpise.

### 1.2.2 Motivi in ovire

Raziskave upoštevajo več vidikov, ki vplivajo na mednarodno prisotnost MSP in zakaj se za vstop na tuji trg sploh odločijo. V grobem se lahko delijo na notranje dejavnike, ki nastanejo znotraj podjetja, npr. zmožnosti podjetja, načini pristopa, ipd., in zunanje dejavnike, ki prihajajo iz okolice podjetja, doma ali v tujini. Seveda je pomembna tudi kombinacija obeh vrst dejavnikov. Hkrati pa ti dejavniki povezujejo še motive in ovire podjetij.

Tabela 2 povzema nekatere najpogostejše notranje in zunanje motive MSP, ki se pojavijo pri internacionalizaciji. Delijo se lahko na podlagi reagiranja, na proaktivne in odzivne (reagibilne) motive. Proaktivni so tisti motivi, ki nastanejo z željo izkoristiti določene sposobnosti ali prednosti podjetja, medtem, ko so odzivni reakcija na zunanje situacije (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 17).

*Tabela 2: Vzpodbude in motivi MSP pri internacionalizaciji*

Notranje vzpodbude in motivi	
Proaktivne	Odzivne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiv oz. pobuda vodstva,</li> <li>• prednosti v trženju, kot so npr. dobiček, rast in strateški položaj podjetja,</li> <li>• možnost ekonomije obsega,</li> <li>• prednost edinstvenega izdelka, tehnološkega znanja in sposobnosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razpršitev tveganja,</li> <li>• podaljševanje prodaje,</li> <li>• sezonski izdelki,</li> <li>• presežne proizvodne kapacitete.</li> </ul>
Zunanje vzpodbude in motivi	
Proaktivne	Odzivne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nove priložnosti na tujem trgu,</li> <li>• zamenjava zastopnikov, agentov,</li> <li>• bližina tujega trga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nenadejana tuja naročila,</li> <li>• majhen domači trg,</li> <li>• stagnirajoč ali upadajoč delež na domačem trgu,</li> <li>• povečana konkurenca na domačem trgu.</li> </ul>

*Povzeto in prirejeno po M. Makovec Brenčič, Vstopne strategije in oblike MP, PowerPoint, 2010, str. 35.*

Kljub številnim motivom in prednostim, ki jih ima vključitev MSP v mednarodno poslovanje, pa se le-ta srečujejo tudi z ovirami internacionalizacije, ki jim preboje na tuje trge onemogočajo. Narejenih je bilo veliko študij ovir, vendar nekakšnih skupnih ugotovitev pravzaprav ni (Al-Hyari, Al-Weshah, & Alnsour, 2002, str. 193). Pomeni in določitev vplivov posameznih ovir so odvisni od podjetij samih, njihovih znanj, izkušenj, odločnosti, velikosti, itd. Ovine se hkrati oblikujejo tudi neodvisno od podjetja, navezujejo se na posamezne panoge, število strank, stopnje konkurence, omejitve poslovanja, itd., ter od gospodarstev domicilnih in tujih držav, stabilnost, odprtost trga, predpisi, itd. Tako so ovire podvržene številnim faktorjem, ki vplivajo na njih in so posledično različno pomembne.

*Tabela 3: Najpogostejše zunanje in notranje ovire internacionalizacije MSP ter njihov vpliv*

<b>Zelo visok vpliv</b>	<b>Visok vpliv</b>
<p><b>Notranje ovire:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>omejene informacije iskanja in analize trga,</li> <li>nezmožnost navezovanja stikov s kupci,</li> <li>prepoznavanje tujih poslovnih priložnosti,</li> <li>težave pri prilagajanju cen konkurentom,</li> <li>previsoki stroški transporta in zavarovanj.</li> </ul> <p><b>Zunanje ovire:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>različne navade tujih strank,</li> <li>slabe ali poslabšane gospodarske razmere v tujini,</li> <li>politična nestabilnost na tujem trgu.</li> </ul>	<p><b>Notranje ovire:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ponudba zadovoljivih cen za kupce,</li> <li>dostop do distribucijskih, izvoznih kanalov,</li> <li>pridobivanje zanesljivih tujih zastopnikov,</li> <li>odobranje kreditov tujim strankam,</li> <li>nepoznani izvozni postopki, potrebna dokumentacija,</li> <li>neugodni vladni predpisi in pravila domicilne države,</li> <li>tečajna tveganja,</li> <li>strogi predpisi in pravila tujega trga.</li> </ul>
<b>Srednji vpliv</b>	<b>Nizek vpliv</b>
<p><b>Notranje ovire:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>problematični podatki o mednarodnem trgu,</li> <li>pomanjkanje časa za ukvarjanjem z izvozom,</li> <li>neustrezni ali neusposobljeni kadri za izvoz,</li> <li>pomanjkanje obratnega kapitala za financiranje izvoza,</li> <li>ponudba tehničnih in poprodajnih storitev,</li> <li>kompleksnost tujih distribucijskih kanalov,</li> <li>prilagajanje izvoznih promocijskih aktivnosti.</li> </ul> <p><b>Zunanje ovire:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>otežena komunikacija s strankami v tujini,</li> <li>počasno pridobivanje plačil iz tujine,</li> <li>pomanjkanje državnih spodbud in podpore,</li> <li>močna konkurenca na tujem trgu,</li> <li>visoke carinske in necarinske ovire,</li> <li>neznane tuje poslovne prakse,</li> <li>različne družbeno-kulturne lastnosti.</li> </ul>	<p><b>Notranje ovire:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>doseganje kakovostnih standardov / specifikacij izdelkov,</li> <li>pomanjkanje presežnih proizvodnih zmogljivosti,</li> </ul> <p><b>Zunanje ovire:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>verbalne in neverbalne jezikovne razlike.</li> </ul>
	<p><b>Notranje ovire:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>razvoj novih izdelkov za tuje trge,</li> <li>prilagajanje dizajna izvoznim izdelkom,</li> <li>doseganje embalažnih zahtev izvoza / deklariranje,</li> <li>ohranjanje nadzora nad tujimi posredniki,</li> <li>težave pri oskrbi inventarja v tujini,</li> <li>nedostopnost skladišč v tujini,</li> <li>nedostopnost skladišč v tujini.</li> </ul>

*Povzeto in prirejeno po L.C. Leonidou, An analysis of the barriers hindering small business export development, 2004, str. 286, tabela 3.*

Po pregledu literature so bile ovire vstopa MSP na tuje trge kategorizirane na več različnih načinov. V tem delu se osredotočam na notranje in zunanje ovire, ki jih je sistematiziral Leonidou (2004). Ta način sistemizacije namreč omogoča poleg lažjega razumevanja izvoznih ovir tudi lažjo primerjavo in oblikovanje izvoznih strategij (Al-Hyari et al., 2002, str. 194–196).

Glavne ovire, razvrščene po teži vpliva in vrsti, zunanji ali notranji, so navedene v Tabeli 3. Predstavljajo delo avtorja (Leonidou, 2004, str. 286), ki je pregledal in analiziral 32 pomembnejših empiričnih raziskav iz osemdesetih in devetdesetih let, vezane na ovire MSP pri internacionalizaciji. Praktično vsa so bila izvedena za območje Evrope in Severne Amerike, večina pa jih je proučevala, kolikokrat so se ovire pojavile. Prav tako jih je povzel v notranje in zunanje ovire, sicer še z nadaljnjo klasifikacijo nekaterih podskupin. Rangirane so v pet skupin vpliva, ki ga imajo. Od zelo visokega, visokega, srednjega, nizkega in zelo nizkega vpliva. Večina ovir z zelo visokim in visokim vplivom se po raziskavi avtorja nanaša na informacijske ovire, ki zajemajo neučinkovitost upravljanja in pridobivanja informacij. To so npr. težave pri prepoznavanju, izbiranju ter povezovanju s tujim trgom. Sledijo pa še distribucijske in cenovne ovire. MSP je težko poiskati primerne distribucijske kanale, ali recimo zastopnike, ki bi lahko bili za njih primerni. Običajno so najbolj primerni zaradi ostale konkurence že zasedeni. Enak razlog je tudi pri določevanju in doseganju konkurenčnih cen svojih izdelkov (Leonidou, 2004).

Natančneje bom motive in ovire opredeljeval še v poglavjih analize nemškega trga ter analize blagovne menjave Slovenije z Nemčijo. Tako so ti dejavniki vpliva vezani na posamezna poslovna področja, gospodarske dejavnosti ter na posebnosti, ki jih morajo podjetja upoštevati.

### **1.2.3 Določljivke internacionalizacije majhnih in srednjih podjetij**

MSP imajo v primerjavi z velikimi podjetji precej večji primanjkljaj virov, ki so potrebni za mednarodno udejstvovanje. Ruzzier in Konečnik (2007, str. 46) ugotavljata, da lahko literaturo o vplivih na internacionalizacijo MSP na splošno povzameta v tri skupine dejavnikov: značilnosti, ki so povezane s podjetnikom (človeški kapital), organizacijo podjetja in okolje, v katerem se podjetje nahaja.

#### **1.2.3.1 Podjetnik**

V skupino podjetnik se uvrščajo dejavniki, ki so priznani kot najpomembnejši vpliv na internacionalizacijo podjetja. Odločitve, naravnosti in sposobnosti vodstva so glavne usmeritve skozi vse faze delovanja podjetja. Ostali viri se navezujejo na zaposlene, ki prav tako doprinašajo k uspehu podjetja. Skupina torej zaobjema človeške vire podjetja skozi znanje in izkušnje, način zaznavanja okolja, mednarodno naravnost ter družbeni kapital

oz. povezanost z ostalimi, poznanstva in zveze (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 46–47). Med slovenskimi podjetji velja, sicer različno glede na posamezne vidike, pozitiven vpliv osebnih mrež podjetnika na poslovni uspeh podjetja (Drnovšek, 2002). Mogoče je predvidevati, da lahko mednarodne izkušnje podjetnika pogojujejo tudi izvozno ali neizvozno usmerjenost podjetij. Večje, kot so te izkušnje, večja bo verjetnost vključenosti podjetja v mednarodno poslovanje. Pri tem igrajo pomembno vlogo še znanje tujih jezikov, pripravljenost potovati ter obseg sprejemanja tveganja (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 47).

### 1.2.3.2 Podjetje

V to skupino spadajo viri in značilnosti podjetja. Viri se navezujejo na finančne in organizacijske zmožnosti, značilnosti pa predvsem na velikost ter starost podjetja. V literaturi so večja odstopanja med temi dejavniki. Večina jih navaja, da večja podjetja dosežejo višjo obliko vstopa na tuje trge. Glede starosti so si mnenja in raziskave še bolj različna, že samo zaradi t.i. globalno rojenih podjetij (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 47–48).

### 1.2.3.3 Okolje

Skupina okolje upošteva mikro in makro dejavnike okolja domicilne in tuje države, v katerem se podjetje nahaja. Mikro okolje se navezuje na panogo podjetja ter ostale dejavnike, kot so stranke, konkurenca, ipd. Makro okolje pa se navezuje na gospodarstvo domicilne in tuje države, na politično, ekonomsko, socialno-kulturno ter tehnološko okolje (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 48). Raziskave so pokazale (Ruzzier, 2006, v Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 48), da na internacionalizacijo slovenskih MSP mnogo bolj vpliva tuje okolje in da med MSP, ki so bila mednarodno aktivna in MSP, ki niso bila mednarodno aktivna, ni bilo statističnih razlik pri zaznavanju domačega okolja.

Določljivke internacionalizacije ter kako so dejavniki vstopa in poslovanja na nemškem trgu vezani na posamezna področja poslovanja z Nemčijo bom natančneje opredelil v poglavju analize nemškega trga.

## **2 ANALIZA NEMŠKEGA TRGA IN NEMŠKIH MAJHNIH IN SREDNJIH PODJETIJ**

### **2.1 Analiza nemškega trga**

V tem delu bom izpostavil nekatere pomembnejše lastnosti nemškega gospodarstva, ki bi utegnile vplivati na odločitve ter strategije poslovanja slovenskih podjetij v Nemčiji. Najprej jih bom v Tabeli 4 opredelil z matriko prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti (angl. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*, v nadaljevanju SWOT), v nadaljevanju

pa jih bom dodatno opisal še s PEST analizo. Ker se po izkušnjah ta okolja v Nemčiji precej prepletajo, bom klasično PEST analizo primerno prilagodil.

*Tabela 4: SWOT analiza gospodarstva Nemčije (z vidika možnosti uvoza na nemški trg ter s poudarkom na industriji)*

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalna prisotnost nemškega gospodarstva, centralen geografski položaj, lastne institucionalne podpore po svetu namenjene lažjemu vstopu podjetij na druge trge,</li> <li>• članica EU in dobri odnosi z ostalimi državami,</li> <li>• napredna in razvita infrastruktura,</li> <li>• tehnološko vodilni izdelki MNP ter MSP, predvsem v nišnih panogah,</li> <li>• cenjena MSP, družinska podjetja, ter podporno okolje s spodbudami države,</li> <li>• mednarodno cenjena in visoko razvita nemška tehnologija, visok delež industrije v odstotkih BDP,</li> <li>• izobražen strokovni kader ter učinkovit izobraževalni sistem,</li> <li>• povezanost raziskovalnih institucij z gospodarstvom,</li> <li>• odločnost države v koriščenju tehnologij prihodnosti, npr. naravnih virov energije, digitalizacije, Industrije 4.0, itd.</li> <li>• visoka tehnološka razvitost proizvodnje, močna dobaviteljska veriga ter usmeritev h kvaliteti proizvodov</li> <li>• varno in stabilno gospodarsko in politično okolje z visoko podporo javnosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Močan pritisk na dobavitelje po nižanju njihovih prodajnih cen,</li> <li>• visoke cene lastnih proizvodov,</li> <li>• visoki proizvodni stroški; višje cene električne energije, precej višji stroški z zaposlenimi ter precej višja minimalna urna postavka, kot v ostalih državah,</li> <li>• večja razlika v prihodkih med prebivalci,</li> <li>• pomanjkanje strokovno izobraženih ljudi,</li> <li>• staranje prebivalcev,</li> <li>• begunski val,</li> <li>• odvisnost od uvoza energentov ter posledična občutljivost na njihovo nihanje cen,</li> <li>• otežen dostop do finančnih virov, predvsem za MSP,</li> <li>• visoka zadolženost bank in države,</li> <li>• slabše gospodarsko razvita vzhodna Nemčija.</li> </ul>
<b>Priložnosti</b>	<b>Nevarnosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ker so nemški MSP številčnejši ter hkrati uspešni in največkrat poslujejo z MSP, obstaja večja možnost vstopa MSP,</li> <li>• možnost uveljavitve standardnih zahtev za digitalizacijo, ker standard za Industrijo 4.0 še ni dokončno določen,</li> <li>• spremembe trendov in zahtev prebivalstva, npr. vedno večji delež prodaje biološko pridelane hrane, povezovanje s končnimi kupci preko interneta, itd.</li> <li>• tehnologije in storitve, primerne za vedno več starejših ljudi,</li> <li>• lažji preboji v določenih panogah s tehnološko, inovacijsko prednostjo,</li> <li>• razmeroma velike tržne niše,</li> <li>• državno sofinanciranje in druge podpore, kot je npr. izvedba tržne analize, pri vstopu na tuje trge.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gospodarstvo je odvisno predvsem od izvoza,</li> <li>• morebitna poslabšanja gospodarskega stanja evro območja in obstoječih partneric blagovne menjave,</li> <li>• pritisk cenovno ugodnejše proizvodnje držav v razvoju (Kitajska, Indija, itd.) zahteva prestrukturiranje nemške proizvodnje,</li> <li>• staranje infrastrukture,</li> <li>• begunska kriza in odziv nemškega prebivalstva ter vlade,</li> <li>• zelo močan vpliv javnosti in morebitne zahteve po višjem življenjskem standardu, npr. višje plače, stavke, ipd.</li> </ul>

*Povzeto in prirejeno po A. Maver, Analiza industrije kot ključnega dejavnika konkurenčnosti v Nemčiji, 2014, str. 55, tabela 16.*

## 2.2 Splošna državna ureditev Nemčije

Od leta 1949 je Nemčija parlamentarna zvezna republika z demokratičnimi volitvami. Sestavlja jo 16 zveznih dežel, ki imajo lastne ustave, parlamente in vlade. Te imajo svoje predstavnike (69 članov) v zveznem svetu (oz. zgornji zbornici parlamenta, nem. *Bundesrat*), ki skupaj z zveznim zborom (oz. spodnji zbornici parlamenta, nem. *Bundestag*) sestavljata dvodomni parlament. V zveznem zboru je 631 poslancev, ki so neposredno izvoljeni s strani državljanov, in sicer za obdobje štirih let. Oba državna organa predstavljata zakonodajno vejo oblasti. Kot navaja Siebert (2005), v sistemu upravljanja vlade igra osrednjo vlogo soglasje obeh parlamentov, v skupni rabi (skupaj z zveznimi deželami) imajo davčne prihodke ter zelo močan in neposredni vpliv na nemško gospodarstvo, saj država upravlja skoraj s polovico nemškega BDP.

Najvišja državna organa v Nemčiji sta zvezna vlada (nem. *Bundesregierung*), ki je hkrati najvišji izvršilni organ, ter zvezni parlament. Vodja najvišjega izvršilnega organa izvršilne veje oblasti je zvezni kancler (nem. *Bundestkanzler*), ki imenuje tudi zvezne ministre, njihovo število ter določi njihove pristojnosti. Njihova imenovanja, pristojnosti in morebitne razrešitve potrdi še predsednik države (nem. *Bundespräsident*), ki prav tako spada pod izvršilno oblast, vendar ima zaradi omejenih političnih vplivov praktično samo še protokolarno vlogo (Von Beyme, Brandt, Pahor, & Debenjak, 2002, str. 267–268). Izvoljen je s strani zvezne skupščine, ki je sestavljena iz članov zveznega odbora in predstavnikov deželnih parlamentov. (nem. *Landtag*). Dežele vplivajo na zvezno vlado in zvezni parlament preko deželnega zbora. Zvezni kancler pa ima vodilno vlogo v nemški politiki tako doma kot tudi v tujini. Narekuje okvire, po katerih se morajo resorni ministri ravnati (Bojanc, 2005, str. 28).

Pravosodna oblast velja za zelo urejeno, v primerjavi z ostalimi državami. Vodijo jo sodniki preko zveznega ustavnega sodišča (nem. *Bundesverfassungsgericht*), kot najvišjega varuha ustave v državi, zveznega vrhovnega sodišča (civilno kazensko pravo), skupaj z drugimi zveznimi in deželnimi sodišči. Nemška zakonodaja je oblikovana na podlagi rimsko-pravnega sistema in ne spominja na anglo-saksonski pravni sistem.

Sistem nemškega tržnega gospodarstva temelji na t. i. socialno tržnem gospodarstvu, ki se kaže v prizadevanju nemške vlade za socialno enakost. Uvaja se s socialnopolitičnimi popravki na osnovi kapitalistične konkurence. Aktualne gospodarske in finančno politične cilje nemška vlada predloži zgornjemu in spodnjemu domu parlamenta. V medsebojnem sodelovanju zvezne, deželne in občinske ravni ter skladno s federalnim sistemom se ti cilji ocenijo, dopolnijo ter uskladijo zastavljene gospodarske in finančne politike. V posebej oblikovanih odborih jim svetujejo tudi zunanji, neodvisni strokovnjaki (Pöpperl & Gostenčnik, izide septembra 2016, str. 11).

Nemčija je po drugi svetovni vojni preživela že več recesij (leta 1967, 1975 in 1982), vključno z recesijo po letu 1990, ki se je začela po združitvi vzhodne in zahodne Nemčije, zaradi množičnega priseljevanja, naraščajočim javnim dolgom, visoko stopnjo brezposelnosti in inflacije, kot tudi padcem izvoza leta 1993. Po napadih 11. septembra 2001 se je v letih 2001 in 2002 močno izvozno usmerjeno nemško gospodarstvo spet poslabšalo in čutilo prve posledice mednarodne gospodarske recesije (Süddeutsche Zeitung GmbH, 2010).

Tako je bila v začetku devetdesetih in v prvih letih po letu 2000 Nemčija pogosto imenovana »*The sick man of Europe*« (Bolan človek Evrope). Gospodarska rast je bila v povprečju le okoli 1,2 odstotka na leto v obdobju od 1998 do 2005, vključno z recesijo v letu 2003. Stopnja brezposelnosti se je povečala z 9,2 odstotka v letu 1998 na 11,1 odstotka v letu 2005. Danes, po svetovni gospodarski krizi, pa se Nemčijo opisuje kot »*Economic superstar*« (Gospodarska superzvezda) (Dustmann, Fitzenberger, Schönberg, & Spitz-Oener, 2014, str. 167).

Če izpostavim novejšo finančne in gospodarske krize, velja med drugim omeniti nemški del programa »*Agenda 2010*«, ki predstavlja tudi enega od odzivov nemške vlade na recesijo leta 2003. Hassel in Schiller (2010), navajata, da so to bile serije reform, ki so najbolj spremenila temelje države v zadnjih desetletjih. Obsegale so več področij, od gospodarstva (npr. sprejetje serij zakonov za posredno vplivanje na fleksibilnost odpuščanja, pogojev prijavljanja dejavnosti, zmanjšanje stroškov plač za podjetja in višanja prispevkov zaposlenih), usposabljanja (posebna in dodatna strokovna usposabljanja), izobraževanja (bistveno večja vlaganja in reforme v sistemu izobraževanja), trga dela (odpravljanje določenih nadomestil in pogojev, kot je npr. obvezujoče sprejemanje služb, ne glede na izobrazbo, za brezposelne osebe), zdravstva (soudeležba in prispevki zavarovancev pri stroških zdravstvene oskrbe, zmanjševanje s strani države kritih zdravstvenih storitev), pokojnin (višja lastna udeležba) ter družinske podpore (večje naložbe s strani države ter olajšave, tudi pri zaposlovanju) (Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, 2003). Posledično je postal trg dela fleksibilnejši in znižali so se davki poslovanja. Takrat se je, skupaj z uskladitvijo plač, ponovno okrepila konkurenčna prednost nemških podjetij na svetovnih trgih (Lissek & Coleman, 2014, str. 125). Tako so reforme nedvomno pripomogle h konkurenčnosti in gospodarske rasti Nemčije. Čeprav so v času uvajanja sprožile množične proteste, so zdaj priznane kot vzrok za zmanjšanje brezposelnosti v letih 2006 in 2007 ter vzrok za relativno uspešno gospodarsko moč Nemčije tudi med zadnjo evropsko recesijo (Die soziale Situation in Deutschland, 2016).

### **2.2.1 Nacionalne razvojne prioritete Nemčije**

Oblikovanje prihodnosti Nemčije (nem. *Deutschlands Zukunft gestalten*), tematika trenutnih koalicijskih strank, se je kot nadaljevanje Agende 2010 prav tako izkazala za zelo uspešno,

saj ima nemško gospodarstvo tudi v letu 2016 že svoje sedmo leto zaporedne rasti, zaposlenost je na rekordno visoki ravni, javnofinančni prihodki in prihodki socialnega zavarovanja pa so se zvišali. Zvezna vlada ni ustvarila novega dolga (Bischoff, Chauvistré, Kleis, & Wille, 2015, str. 22–24).

Bischoff et al. (2015, str. 22–24) navajajo nekatere pomembnejše agende, ki se pojavljajo v ospredju zvezne vlade. To so poleg uravnoveženega proračuna, upravljanje priseljevanja in odpravljanja neenakosti še predvsem reforme za gospodarstvo in digitalizacijo ter napredovanje energetske reforme. Cilj slednje reforme je cenovno dostopna in okolju prijazna oskrba z energijo, ki bo tudi v prihodnosti omogočala rast in konkurenčnost Nemčije. To je hkrati ena najpomembnejših nalog ekonomske in okoljske politike v Nemčiji.

Energetska reforma se nanaša na prestrukturiranje energetskih virov v državi z zmanjševanjem fosilnih goriv in jedrske energije do večanja deleža obnovljivih virov energije. Nemčija je sicer že povečala delež obnovljivih virov energije na več kot 30 odstotkov celotne porabe električne energije, vendar so cene energije nevarnost in ovira za naložbe v industrijo (Bischoff et al., 2015; Pfeiffer, 2014). Do leta 2050 se načrtuje pridobivanje najmanj 80 odstotnega deleža električne energije in 60 odstotkov celotne energije v državi iz obnovljivih virov energij. Postopoma se bodo ugašale jedrske elektrarne, vse do leta 2022. Do leta 2025 bo od 40 do 45 odstotkov električne energije ustvarjene iz obnovljivih virov. Nemčija je trenutno po odstotku pridobivanja električne energije iz obnovljivih virov energije na drugem mestu svetovne lestvice, takoj za Dansko (The World Factbook, 2016).

Izraz »ekologija« je prvi izoblikoval nemški biolog Ernst Haeckel leta 1866. In tudi danes poskuša biti Nemčija prva, ki utira pot okoljske ozaveščenosti ostalim državam. Prezema odgovornost za odstranjevanje odpadnih materialov in z uredbami, kot je npr. uredba o embalaži, zmanjšuje količino odpadne embalaže, ki spremljajo izdelke podjetij. Vsak proizvajalec, distributer ter seveda uvoznik je obvezan, da od strank sprejme embalažo od prodanih izdelkov in jo reciklira. Postopek oz. uredba zvezne vlade se imenuje dualni sistem Nemčije (nem. *Duales System Deutschland*). Nemška podjetja pričakujejo okoljsko ozaveščenost tudi od svojih dobaviteljev. Po izkušnjah spada ta zahteva med vse bolj pogoste predpogoje za sodelovanje s potencialnim poslovnim partnerjem.

Med ostalimi najvidnejšimi in novejšimi cilji zvezne vlade Nemčije je intenzivno spodbujanje in oblikovanje digitalnih sprememb z združevanjem gospodarstva oz. poslovanja skozi četrto industrijsko revolucijo (v nadaljevanju Industrija 4.0), ki ima vpliv na različne ključne sektorje nemške ekonomije (BMW, 2016). Z namenom prehoda v digitalno dobo uporablja nemško zvezno ministrstvo tudi digitalno agendo 2014–2017, saj digitalizacija za njih pomeni zgodovinsko spremembo industrijskega in storitvenega gospodarstva. Splošno sprejeti izraz Industrija 4.0 povezuje sistemske rešitve, procese in



tehnologije z intenzivno uporabo informacijske tehnologije, skupaj s sistemskim povezovanjem, predvsem v proizvodnji in dobavni verigi (Digital Agenda, 2016; GTAI, 2014).

Zvezno ministrstvo za gospodarstvo in energijo (v nadaljevanju BMWi), Zvezno ministrstvo za notranje zadeve in ministrstvo za promet in digitalno infrastrukturo si delijo odgovornost doseganja ciljev digitalne agende, saj slednji zajemajo vsa področja družbe, od industrije, znanosti, izobraževanja in vlade, vključno s prebivalci in kulturo, tako z vidika svobode in demokracije kot posledičnega varstva posameznika. Na tem področju so razvili dodaten sklop ukrepov, ki se imenuje načrt digitalne Nemčije 2020 (nem. *Zukunftspfade Digitales Deutschland 2020*, BMWi, 2013). Hkrati ti cilji nameravajo iz Nemčije narediti vodilnega ponudnika Industrije 4.0 in državo z najvišjo digitalno rastjo v Evropi. Da se program Digitalna Agenda uspešno vpeljuje, potrjujejo nekateri podatki, kot npr. 23 odstotna rast v produktivnosti zaradi naložb v IKT in Nemčija kot največji trg IKT v Evropi ter četrti največji trg na svetu, takoj za ZDA, Japonsko in Kitajsko (Digital Agenda, 2016).

Na tem mestu velja omeniti še področje poslovne korupcije. Npr. korupcija v Sloveniji predstavlja tveganje za podjetja, saj je po navedbi poslovno protikorupcijskega portala (Portal, Business Anti-Corruption, 2015) preveč javnih uslužbencev vpletenih v korupcijske škandale, vključno s preveliko stopnjo nekaznovanosti. Prekrivajoči se interes gospodarstva in politike negativno vpliva na javna naročila. Medtem korupcija v Nemčiji ne predstavlja posebne ovire. Verjetnost, da bi prišlo do podkupovanja in drugih oblik korupcije, je zelo majhna. Je pa korupcija, skupaj z goljufijami, v Nemčiji po drugi strani najbolj razširjena na področju gradbeništva, zdravstvenem sektorju in javnih naročil.

Organizacija Transparency International (2016) meri korupcijo z indeksom zaznave korupcije, s katerim razvršča 168 držav glede na zaznavo koruptivnosti javnega sektorja, in je sestavljen iz strokovnih ter poslovnih podatkov različnih institucij. Višje mesto ali rang država doseže, manjša je koruptivnost v primerjavi z ostalimi državami. V letu 2015 se je Nemčija izmed 168 držav uvrstila na 10. mesto, Slovenija pa na 35. mesto.

Nemčija je med drugim tudi ustanovna članica Evropske unije, članica Združenih narodov (angl. *United Nations*, v nadaljevanju ZN), Sveta Evrope, organizacije severnoatlantskega sporazuma (angl. *North Atlantic Treaty Organisation*, NATO), Skupine osmih (angl. *Group of Eight*, v nadaljevanju G8) in Skupine dvajsetih (angl. *Group of Twenty*, G-20), organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development*, v nadaljevanju OECD), sodeluje pa še s številnimi pomembnimi mednarodnimi organizacijami za ohranjanje miru, demokracije, človekovih pravic in se, kot že omenjeno, zelo zavzema za varstvo okolja.

## 2.2.2 Posebnosti zveznih dežel Nemčije

Zvezno republiko Nemčijo sestavlja 16 zveznih dežel. Pred letom 1990 je pet vzhodnonemških zveznih dežel tvorilo Nemško demokratično republiko (NDR, nem. *Deutsche Demokratische Republik* ali DDR), po novem pa jih imenujejo tudi »nove zvezne dežele« ali »Vzhodna Nemčija«. Ostalih enajst zveznih dežel, ki pa so že pred združitvijo spadale pod Nemčijo, pa se imenujejo »stare zvezne dežele« oziroma »Zahodna Nemčija«.

Na Sliki 3 je prikazan zemljevid Nemčije z imeni in grbi posameznih zveznih dežel.

Slika 2: Zvezna Republika Nemčija, zvezne dežele



Vir: S. Pöpperl & D. Gostenčnik, *Gospodarski vodnik po Nemčiji*, 2016, str.5, slika 4.

V Tabeli 5 je seznam posameznih zveznih dežel v slovenskem in nemškem jeziku. Dodatni so podatki o velikosti ozemlja, ki ga navedene dežele pokrivajo, ter njihovo število prebivalcev in število prebivalcev na km<sup>2</sup>. K seznamu so za primerjavo dodani še podatki za Nemčijo in Slovenijo.

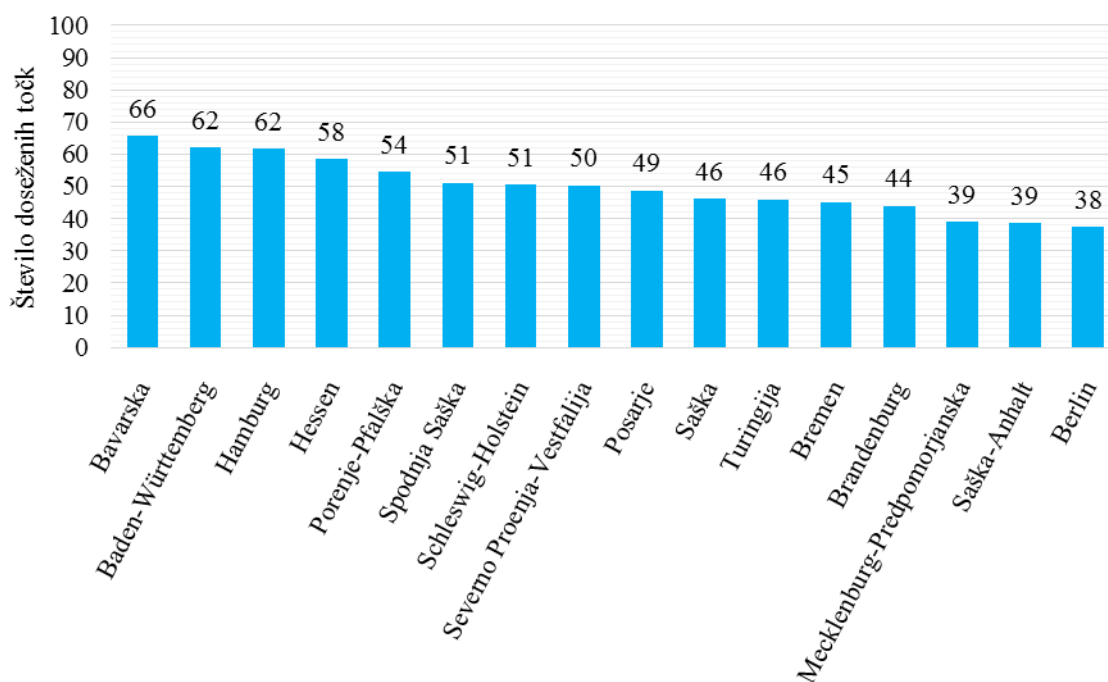
Tabela 5: Statistični pregled zveznih dežel, Nemčije in Slovenije; ime, površina, število in gostota prebivalstva

Zvezna dežela (slovensko)	Bundesland (nemško)	Površina (zaokroženo)	Prebivalstvo	Število prebivalcev na km <sup>2</sup>
Baden-Württemberg	<i>Baden-Württemberg</i>	35.751	10.716.644	300
Bavarska	<i>Bayern</i>	70.550	12.691.568	180
Berlin	<i>Berlin</i>	892	3.469.849	3.891
Brandenburg	<i>Brandenburg</i>	29.654	2.457.872	83
Bremen	<i>Bremen</i>	419	661.888	1.578
Hamburg	<i>Hamburg</i>	755	1.762.791	2.334
Hessen	<i>Hessen</i>	21.115	6.093.888	289
Mecklenburg- Predpomerjanska	<i>Mecklenburg- Vorpommern</i>	23.214	1.599.138	69
Porenje-Pfalška	<i>Rheinland-Pfalz</i>	19.854	4.011.582	202
Posarje	<i>Saarland</i>	2.569	989.035	385
Saška	<i>Sachsen</i>	18.420	4.055.274	220
Saška-Anhalt	<i>Sachsen-Anhalt</i>	20.452	2.235.548	109
Schleswig-Holstein	<i>Schleswig-Holstein</i>	15.803	2.830.864	179
Severno Porenje-Vestfalija	<i>Nordrhein-Westfalen</i>	34.110	17.638.098	517
Spodnja Saška	<i>Niedersachsen</i>	47.615	7.826.739	164
Turingija	<i>Thüringen</i>	16.202	2.156.759	133
<b>Nemčija</b>	<b><i>Deutschland</i></b>	357.375	81.197.537	227
<b>Slovenija</b>	<b><i>Slowenien</i></b>	20.273	2.064.188	102

Povzeto in prirejeno po Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Gebiet und Bevölkerung – Fläche und Bevölkerung, 23.3.2016, 2016; SURS, Prebivalstvo po starosti in spolu, občine, Slovenija, polletno, 2016.

Narejena je bila obsežnejša raziskava »Primerjava zveznih dežel«, kjer so bile posamezne dežele med seboj primerjane ter točkovno ovrednotene na podlagi 100 različnih ekonomskih in demografskih indikatorjev ter indikatorjev gospodarske moči in blaginje (Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft GmbH, 2012). Pri prevrednotenju v točkovni sistem so upoštevali razmerje med deželami, znotraj katerega je dežela z najbolj ugodnim indikatorjem prejela 100 točk, dežela z najslabšim pa 0. Skupni kazalnik je razdeljen na pet nivojev, kjer se na prvem nivoju primerjajo dejavniki vpliva in velikosti določenih ciljev. Slednji na predhodni, drugi stopnji, primerjajo blaginjo in delovni trg, medtem ko se dejavniki vpliva delijo med vplive lokacije in strukture. Tretji nivo razlikuje že 15 dejavnikov. Pomembnejši se navezujejo na stroške proizvodnje in infrastrukturo, socialno-kulturne strukture, davčno obremenitev, gospodarstvo, prihodke, BDP, kupno moč, brezposelnost in število ponudb delovnih mest. Ustrezno so dodeljeni še ostali dejavniki na četrtem in petem nivoju (IW Köln, 2012). Rezultati raziskave so prikazani na Sliki 4.

Slika 3: Rangiranje zveznih dežel



Povzeto in prirejeno po Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft GmbH, Niveau-Gesamtranking, 2012.

Na **Bavarskem** se nahajajo sedeži korporacij največjih industrij (predvsem avtomobilske industrije in informacijske tehnologije), kot so BMW, Audi, Siemens, EADS, Airbus ter tuje korporacije, kot npr. GE, Merck & Co., Olympus in Pfizer. Hkrati tu predstavljajo hrbtenico gospodarstva še zavarovalnice, npr. Allianz in Munich Retu, bančništvo ter mediji. Poleg tega je Bavarska največji nemški dobavitelj živil, saj se polovica površine Bavarske uporablja za kmetijstvo (GTAI, 2016a).

Gospodarstvo dežele **Baden-Württemberg** stoji na izredno močni proizvodnji in na t.i. svetovnih izvoznih prvakah. Čeprav se tudi tu nahajajo sedeži korporacij največjih industrij, kot so Daimler, Bosch, Porsche in SAP, uspeva tu še na tisoče MSP, ki predstavljajo velik del gospodarstva. Baden-Württemberg je poleg avtomobilske industrije poznan predvsem po strojništvu, elektroniki, zdravstvenemu varstvu, medicinski tehnologiji ter R&R. Slednjim Baden-Württemberg namenja več kot 5 odstotkov sredstev iz BDP, da lahko ohranjajo konkurenčno prednost. Tu obstaja več kot 70 visokošolskih ustanov, med njimi tudi svetovno znana univerza v Tübingenu in Heidelbergu. Prisotnih je več predstavništev raziskovalnih organizacij svetovnega ranga, kot so Fraunhofer institut in Max Planck institut (GTAI, 2016a).

V deželi **Hamburg**, ob reki Elbe in ob Severnem morju, se nahaja drugo največje evropsko ter eno najpomembnejših mednarodnih trgovskih središč. Velika zasluga gre velikemu

pristanišču (s 150.000 zaposlenimi je tretje največje v Evropi), s katerim je Hamburg poznan tudi kot »vrata v svet«. Je gospodarsko središče severne Nemčije in medijska metropola države. Je tretji največji center civilne aviacije na svetu in središče logistične infrastrukture. Z 20 univerzami v regiji se uvršča v vrh znanosti, trženja in IT (GTAI, 2016a).

Po pričakovanjih na zadnjih mestih kotirajo predvsem vzhodnonemške zvezne dežele, ki še vedno urejajo področje razvoja prebivalstva, BDP, šolstvo ter stopnjo izvoza. Zanimivo je, da sta se na zadnja mesta uvrstila tudi **Berlin** ter **Bremen**, ki sta sicer med najmanjšimi deželami v Nemčiji. Bremen ima kljub zelo visoki stopnji izvoza (53 odstotkov) predvsem težave z zadolženostjo. Berlin, za turiste najbolj zanimivo nemško mesto, ki je tudi največje nemško mesto, pa ima težave z visoko stopnjo brezposelnosti, predvsem med mladimi, ter posledično z zagotavljanjem delovnih mest. V zadnjem času se je dvignila tudi stopnja kaznivih dejanj, medtem ko se je ta na nacionalnem povprečju spustila. Vendar so z nekaterimi ukrepi so že poskrbeli, da se je kljub visokemu priseljevanju število zaposlenih ter rast realnega BDP, v primerjavi z nacionalnim nivojem, nadpovprečno dvignila (Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft GmbH, 2012).

Leta 2012 je bilo največ podjetij na prebivalca v Hamburgu in Bremnu. Večina velikih podjetij, z več kot 50 milijonov EUR prometa, je predvsem v severni Nemčiji ter polovica od skoraj petih milijonov nemških podjetij ima svoj sedež v eni izmed treh zveznih deželah, v Severno Porenje-Vestfaliji, Baden-Württembergu in Bavarski (Lift360, 2012).

## **2.3 Ekonomsko okolje ter dejavniki konkurenčnosti**

Z okvirno 82 milijoni prebivalcev (16 odstotkov celotne populacije v EU) in z BDP v višini nekaj čez 3.000 milijard EUR, s katerim predstavlja več kot 20 odstotkov celotnega DBP EU in 30 odstotkov evro območja (podatki za leto 2015), je Nemčija največji trg v Evropi ter četrti največji na svetu, s skoraj 5 odstotnim deležem svetovnega BDP (World Bank, 2016b). Investitorji v Nemčiji izkoriščajo več prednosti, kot je npr. olajšano poslovanje zaradi centralne geografske lege z izjemno razvejano infrastrukturo. Poleg velikega domačega trga je preko Nemčije tako omogočen še preprost dostop do ostalih, rastočih trgov EU (GTAI, 2016d). Dodatno jo odlikuje pravna varnost in kvalitetne univerze ter raziskovalne organizacije, ne samo z vidika zagotavljanja kvalificiranih ljudi, temveč zaradi njihove povezanosti z gospodarstvom.

### **2.3.1 Bruto družbeni proizvod Nemčije skozi zgodovino**

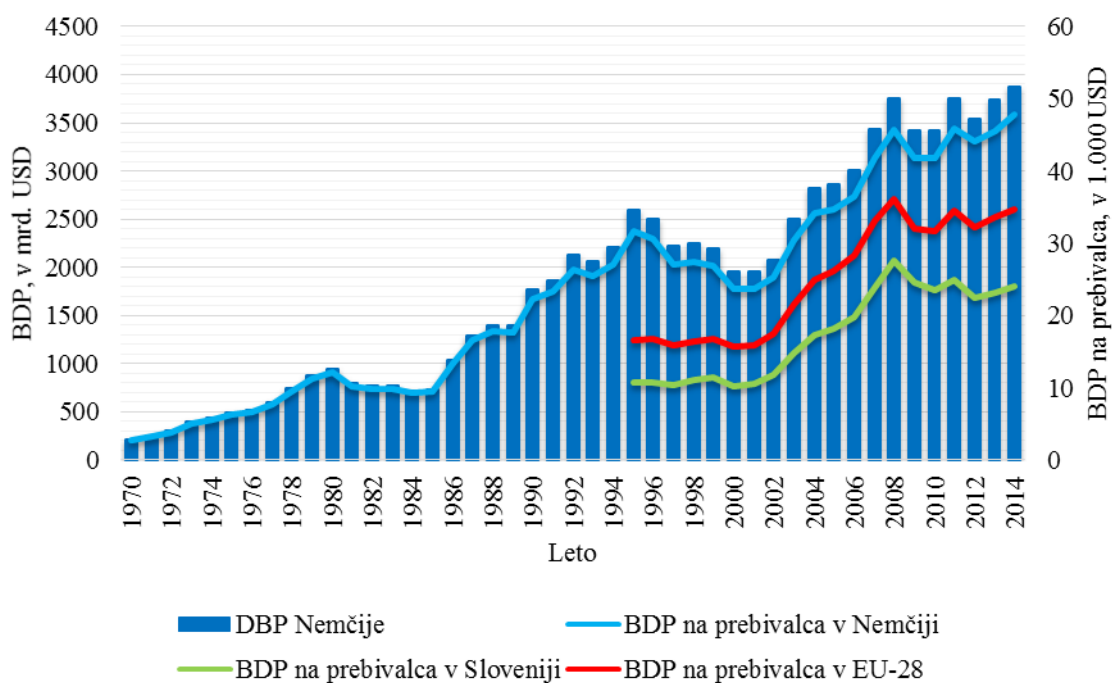
BDP na prebivalca v Nemčiji znaša 37.100 EUR (podatki za leto 2015, v tekočih cenah), kar je skoraj 30 odstotkov več od povprečja EU-28 (28.700 EUR) in skoraj enkrat več od Slovenije (18.700 EUR). BDP na nemškega prebivalca je po velikosti v Evropi na 11. mestu (Eurostat, 2016b, podatki za leto 2015) ter 18. mestu na svetu (World Bank, 2016b, podatki

za leto 2014). Nemčija se uvršča v skupino bogatih industrijskih držav ter med skupino držav z visokim dohodkom (Siebert, 2005).

Sicer so med posameznimi zveznimi deželami Nemčije precejšnja odstopanja, kjer se BDP na prebivalca giblje med 24.900 in 61.700 EUR, vendar so še vedno nad povprečjem Slovenije (Statista, 2016). Do anomalij prihaja tudi zaradi dnevnih migrantov. Po podatkih Eurostata (Eurostat, 2015a) je velik regionalni BDP na prebivalca pogosto posledica bližine tudi manj razvitih sosednjih območij. Primer sta najvišje uvrščena Hamburg (61.700 EUR) in Bremen (47.600 EUR) v raziskavi »Primerjava zveznih dežel«. Deželi sta sicer najmanjši zvezni deželi, vendar ležita v osrčju velike Spodnje Saške (32.900 EUR) in Schleswig Holsteina (30.100 EUR). Posledično je koncentracija gospodarstva na tem mestu toliko višja (Statista, 2016).

Slika 4 prikazuje gibanje nemškega BDP, v ameriških dolarjih (v nadaljevanju USD), v tekočih cenah, v obdobju od leta 1970 do 2014. Zaradi prevelike razlike v obsegu nemškega BDP (3.026 milijard EUR, v tekočih cenah, v letu 2015) v primerjavi s povprečjem EU-28 (14.625 milijard EUR, v tekočih cenah, v letu 2015) in Slovenijo (38 milijard EUR, v tekočih cenah, v letu 2015), je za lažjo predstavo dodan tudi kazalnik BDP na prebivalca, v USD, v tekočih cenah, od leta 1995 (najstarejši dosegljivi podatki) do 2014.

Slika 4: BDP Nemčije ter BDP Nemčije na prebivalca, v USD, v tekočih cenah



Povzeto in prirejeno po World bank, World Development Indicators, 2016b.

Nemčija (takrat še brez zveznih dežel vzhodne Nemčije) je imela po drugi svetovni vojni, v prvih treh desetletjih, visoko rast BDP na prebivalca, v tekočih cenah. 8,2 odstotno rast v petdesetih, 4,4 odstotno v šestdesetih in 3,7 odstotno v sedemdesetih letih. Kmalu po vojni sta nastopili dve zaporedni energetske krizi. Skok cen surove nafte v letih 1973/1974 (prvi naftni šok) in 1979/1980 (drugi naftni šok). Sprva se je zdelo, da bo Nemčija kljub temu nadaljevala trend rasti, ampak se je uspešen model nemškega gospodarstva z drugo energetske krizo porušil in posledično je v Nemčiji nastopila recesija leta 1982. Povečanje BDP na prebivalca je padlo na 2,0 odstotno raven v osemdesetih (Siebert, 2005, str. 1–23).

Močna gospodarska rast po združitvi temelji na novi monetarni uniji ter usklajevanju ekonomskih in denarnih politik obeh držav. Združena Nemčija je takrat dvignila prispevke za vzhodne dežele (solidarnostni dodatek, ki velja še danes), za socialno varnost ter dvignila državni dolg. Vlaganje v stanovanjske gradnje na vzhodu in davčne olajšave, ki so po eni strani povzročile izpad sredstev proračuna, po drugi strani pa izreden razcvet gospodarstva po prvih letih združitve. Da je to bila napačna odločitev vlaganja, potrjujejo izredno slabe gospodarske razmere, ki so sledile, hkrati pa danes več milijonov stanovanj na vzhodu ostaja praznih. Veliko mest ima popolnoma urejeno infrastrukturo, ampak so praktično prazna (European Commission, 2002, str. 46–47).

Leta 1998 je vodenje Nemčije prevzel kancler Gerhard Schröder, ki je prej politiko zmanjševanja javnih izdatkov v javnih naložbah in javnem sektorju ter dvigovanjem davkov zaradi nastale recesije gospodarstva še bolj zaostril. Hkrati so na nemško gospodarstvo bolj ali manj negativno vplivale še druge večje gospodarske krize v tistem času. Serija reform, ki jih je vpeljal takratni kancler, in so znane tudi pod imenom Agenda 2010, so bile tudi izredno nepriljubljene. Obsegale so področja gospodarstva, usposabljanja, izobraževanja, trga dela, zdravstva, pokojnin ter družinske podpore. Dodatno pa se je vlada osredotočala na izboljšanje pogojev izvoza oz. poslovanja podjetij (Hassel & Schiller, 2010).

Pravi rezultati reform so se pravzaprav pokazali šele z novejšo finančno krizo od leta 2008 dalje. Čeprav je bila tudi Nemčija med bolj prizadetimi državami, predvsem zaradi večje izvozne usmerjenosti, si je v primerjavi z drugimi državami relativno hitro opomogla. Kriza je namreč najbolj prizadela najmočnejše sektorje nemške industrije, vendar so si ravno ti tudi najhitreje opomogli (Maver, 2014, str. 16–17). Po podatkih in poročilu OECD (2009, str. 13) se opazi vpliv svetovne finančne in gospodarske krize, podobno kot v Nemčiji, tudi v Sloveniji. Poglavitna vzroka sta bila pri obeh državah predvsem manjša mednarodna blagovna menjava, oz. manjše povpraševanje iz tujine.

Struktura nemške skupne bruto dodane vrednosti BDP (v osnovnih cenah) v letu 2014 je bila sledeča: delež kmetijstva je znašal 0,7 odstotka (v Sloveniji 2,2 odstotka), storitve 69 odstotka (v Sloveniji 64,7 odstotka) ter industrijski del 30,3 odstotka (v Sloveniji 33,1 odstotka) (World Bank, 2016b).

Tabela 6: Glavne dejavnosti bruto dodane vrednosti BDP Nemčije, v primerjavi s Slovenijo in EU-28, v letu 2013

Glavne dejavnosti BDP	Nemčija		Slovenija		EU-28	
	v mrd. EUR	delež v odstotkih	v mrd. EUR	delež v odstotkih	v mrd. EUR	delež v odstotkih
Skupaj (vsi agregati)	2.453,9	100,0	30,5	100,0	11.661,1	100,0
<b>Industrijski / proizvodni sektor (skupaj)</b>	<b>741,2</b>	<b>30,2</b>	<b>9,6</b>	<b>31,4</b>	<b>2.883,8</b>	<b>24,7</b>
Proizvodne dejavnosti (razen gradbeništva) (B–E)	626,5	25,5	7,8	25,7	2.223,0	19,1
Predelovalne dejavnosti (C)	535,5	21,8	6,5	21,3	1.763,3	15,1
Gradbeništvo (F)	114,8	4,7	1,7	5,7	660,9	5,7
<b>Storitveni sektor (skupaj)</b>	<b>1.693,6</b>	<b>69,0</b>	<b>20,1</b>	<b>65,7</b>	<b>8.581,3</b>	<b>73,6</b>
Javna uprava, izobraževanje in zdravstvo, socialno varstvo (O–Q)	450,6	18,4	5,3	17,4	2.263,1	19,4
Trgovina na debelo in drobno, transport (G–H)	314,3	12,8	5,6	18,3	1.877,3	16,1
Nepremičninske dejavnosti (L)	299,2	12,2	2,3	7,5	1.302,1	11,2
Strokovne, znanstvene, tehnične, upravne in podporne storitve (M–N)	280,1	11,4	2,7	9,0	1.217,7	10,4
Kulturne, razvedrilne in druge storitve (R–U)	112,6	4,6	0,8	2,7	419,9	3,6
Finančne in zavarovalniške dejavnosti (K)	99,7	4,1	1,2	4,1	635,7	5,5
Informacijske in komunikacijske dejavnosti (J)	96,2	3,9	1,4	4,5	529,2	4,5
Nastanitve in gostinske storitve (I)	40,9	1,7	0,7	2,3	336,3	2,9
<b>Kmetijstvo, gozdarstvo, ribištvo (A)</b>	<b>19,1</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>	<b>2,9</b>	<b>195,9</b>	<b>1,7</b>

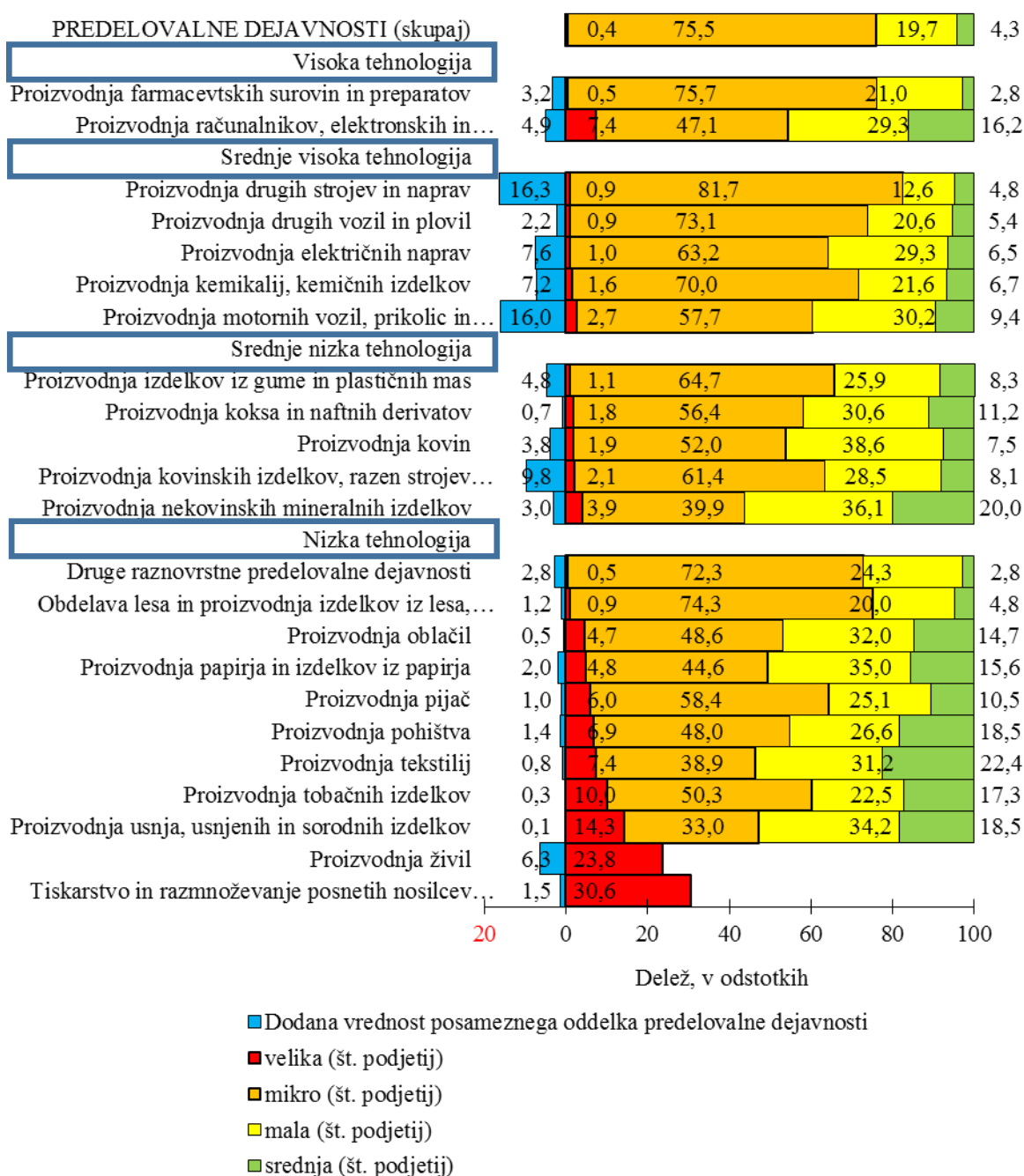
Povzeto in prirejeno po Eurostat, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen und BIP, 2015g.

V Tabeli 6 je navedena podrobnejša analiza razdelitve deležev skupne bruto dodane vrednosti BDP (v osnovnih cenah) ter vrednosti v letu 2013. Razdeljene so po področjih standardne klasifikacijske dejavnosti (v nadaljevanju SKD), za Nemčijo, Slovenijo in EU-28. Glavna področja bruto dodane vrednosti Nemčije in Slovenije so si predvsem v industrijskem oz. proizvodnem sektorju precej podobne. Pri obeh državah ima namreč ta okvirno 30 odstotni delež BDP, kar spada med enega najvišjih deležev v Evropi. Povprečje EU-28 ima smo še 25 odstotni delež. Enako nadpovprečen je delež proizvodne dejavnosti, ki v Nemčiji in Sloveniji znaša 26 odstotkov, v EU-28 pa samo 19 odstotkov. Storitveni sektor skupaj ustvarja največji delež bruto dodane vrednosti. Tudi tu se pojavljajo podobne razlike v deležih kot v industrijskem sektorju. Tako pri Nemčiji kot pri Sloveniji se nahaja delež storitvenega sektorja malo pod, pri EU-28 pa malo nad 70 odstotki. Največji delež storitvenega sektorja v Nemčiji obsega javna uprava, izobraževanje in zdravstvo, socialno varstvo z več kot 18 odstotki, sledi ji trgovina na debelo in drobno ter transport s skoraj 13



odstotki (precej manj kot slovenski delež z več kot 18 odstotki), delež nepremičninskih dejavnosti z več kot 12 odstotki (precej več kot slovenski delež z manj kot 8 odstotki) ter delež strokovnih, znanstvenih, tehničnih, upravnih in podpornih storitev z več kot 11 odstotnim deležem.

Slika 5: Število velikih, srednjih, malih in mikro podjetij po posameznem oddelku predelovalne dejavnosti ter skupni delež celotne BDP



Povzeto in prirejeno po Eurostat, Annual detailed enterprise statistics for industry (NACE Rev. 2, B-E), 2016a.

Nemški proizvodni sektor ima med petimi največjimi članicami EU največji delež proizvodnje dejavnosti in kar 29,7 odstotkov dodane vrednosti EU-28, ostali, nefinančni del gospodarstva, znaša 22,4 odstotkov. Nadaljnja natančnejša analiza bruto dodane vrednosti glavnih podskupin proizvodnega sektorja (oddelkov predelovalne dejavnosti, v letu 2012) vseh držav EU je še pokazala, da ima izmed 24 NACE klasifikacij agregata C Nemčija vodilno vlogo kar v 18 klasifikacijah. Odstotni deleži celotne bruto dodane vrednosti EU-28 so bili med okvirno 17 do več kot 50 odstotkov, kar dodatno potrjuje njen vodilni doprinos h gospodarstvu EU (Eurostat, 2015d).

Slika 6 prikazuje odstotne deleže števila velikih, srednjih, malih in mikro podjetij ter odstotni delež posamezne predelovalne dejavnosti celotnega BDP Nemčije (podatki za leto 2014). Oddelki so sortirani po številu velikih podjetij, hkrati pa so razdeljeni po skupinah razvitosti tehnologij. MSP predstavljajo največji delež v skupini s srednje visoko tehnologijo, kjer je hkrati tudi dodana vrednost proizvodov najvišja. Sledi ji skupina srednje nizke tehnologije ter skupina z visoko tehnologijo. Najmanjši delež imajo MSP v skupini nizkih tehnologij, kjer so dodane vrednosti tudi najmanjše.

Več o pomembnosti proizvodnje oz. vlogi MSP v nemškem gospodarstvu sem opisal v poglavju Značilnosti nemških majhnih in srednje velikih podjetij.

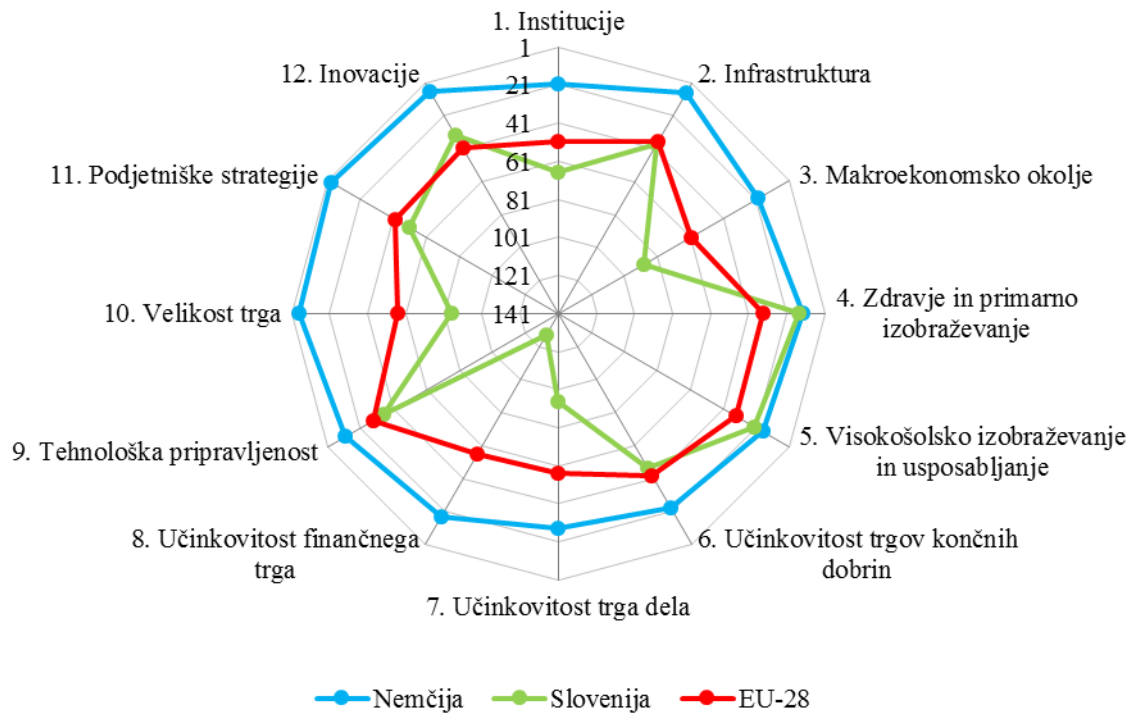
### **2.3.2 Dejavniki nemške konkurenčnosti**

Po raziskavi Svetovnega gospodarskega foruma (angl. *World Economic Forum*, v nadaljevanju WEF) se je Nemčija leta 2015, po lestvici globalne konkurenčnosti 140 držav, povzpela na četrto mesto (eno mesto višje v primerjavi s prejšnjim letom).

Meri se z globalnim indeksom konkurenčnosti, ki v primerjavi z indeksom enostavnosti poslovanja poleg makroekonomskih vidikov natančneje povzema tudi mikroekonomske vidike nacionalne konkurenčnosti. Povezuje različne dejavnike v 12 stebrov konkurenčnosti, ki so prikazani po rangih oz. uvrstitvi. Rang 1 pomeni najboljšo uvrstitev, rang 140 pa najslabšo uvrstitev v primerjavi z ostalimi državami (World Economic Forum, 2016). Slika 6 prikazuje razliko konkurenčnosti Nemčije v primerjavi s Slovenijo in EU-28 glede na globalne indekse konkurenčnosti.

20. mesto v t.i. makroekonomskem okolju (steber 3), je nemško gospodarstvo doseglo predvsem zaradi zmanjšanja javnofinančnega dolga ter pozitivnega salda bilance državnih prihodkov in odhodkov (Slovenija 89. mesto, EU-28 61. mesto). S sedmimi mesti razlike na področju učinkovitosti finančnega trga je Nemčija zabeležila še eno večjo porast v letu 2015–2016 (28. mesto, Slovenija na 128. mestu).

Slika 6: Stebri konkurenčnosti Nemčije v primerjavi s Slovenijo in EU-28



Povzeto in prirejeno po World Economic Forum, *Global Competitiveness Report, 2015–2016, 2016*.

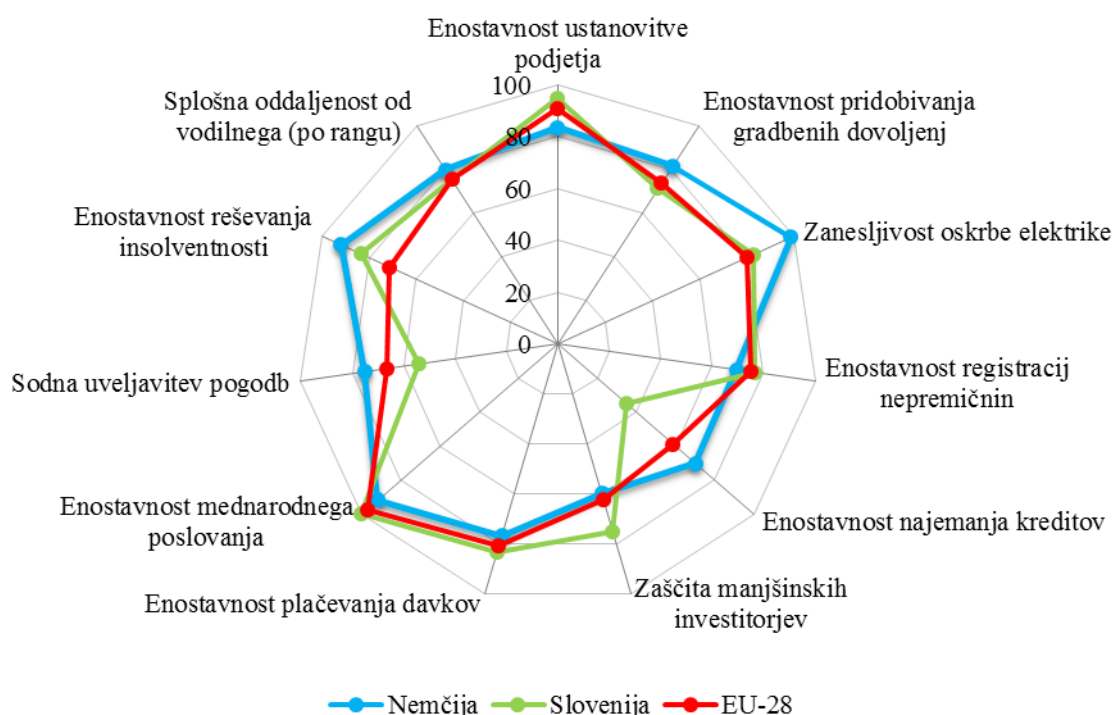
Nemško gospodarstvo prednjači zlasti v zapletenejših, zahtevnejših področjih konkurenčnosti. Na 3. mestu so namreč visoka stopnja obvladovanja mednarodne distribucije, izredna naprednost podjetij, ki hkrati v proizvodnih procesih uporabljajo najnovejše tehnologije. Na 6. mestu so visoke investicije podjetij v R&R ter državni inovacijski sistem. Usposabljanje na delovnem mestu je učinkovito (8. mesto), hkrati pa je podporno tudi nemško raziskovalno okolje, saj znanstveno-raziskovalne institucije (9. mesto) in univerze (10. mesto) intenzivno sodelujejo s podjetji in v uresničevanju njihovih potreb. Podjetja zelo uspešno uporabljajo razpoložljivi talent ter IKT (oboje na 11. mestu) in so pripravljena sprejeti nove tehnologije (16. mesto). Najslabše se je Nemčija odrezala na področju udeležbe žensk na trgu delovne sile (43. mesto), ki ga sicer zvezno ministrstvo Nemčije z že omenjenimi reformami poskuša izboljšati. Enako velja za področje prožnosti trga dela (106. mesto). To sta področji, ki bi ob morebitnem izboljšanju, po mnenju WEF, Nemčijo naredili še bolj konkurenčno. Vendar se ta kazalnik verjetno še nekaj časa ne bo spremenil, saj ima Nemčija temeljne državljanske in človekove pravice vpisane v ustavo ter izredno močno vlogo sindikatov (Greef, 2014), ki se pravicam ne želijo odreči in ne dovoljujejo poseganja v socialno blaginjo državljanov. Učinkovitost trga dela iz tega razloga sovпада z uvrstitvijo Slovenije in ne predstavlja večje razlike (World Economic Forum, 2016).

Prvih pet najbolj problematičnih področij za poslovanje na nemškem trgu, ki jih podaja raziskava Global Competitiveness Report 2015–2016, so kompleksnost davčnih predpisov, neučinkovita državna birokracija, davčne stopnje, omejevalni delovni predpisi ter dostop do financiranja (World Economic Forum, 2016).

### 2.3.3 Enostavnost poslovanja

Indeks enostavnosti poslovanja temelji na ocenjevanju administrativnega poslovnega okolja posamezne države z vidika podjetja. Uporablja standardizirano metodologijo preučevanja zakonov, pravnih in regulativnih zahtev ter drugih predpisov. Namenjen je merjenju razvoja in učinkovitosti insitucionalne ureditve, institucij in javnih politik, ki neposredno vplivajo na podjetja ter konkurenčnost. Ne upošteva pa ostalih pogojev poslovanja, kot je npr. bližina ostalih trgov, inflacije, kakovost infrastrukture, politične stabilnosti, ipd. Indeks enostavnosti poslovanja sestavlja povprečje desetih kazalnikov, ki imajo med seboj enako težo vrednotenja (OECD, 2009; Chiaiutta, 2008; World Bank, 2016a). Posamezni kazalnik se vrednoti glede na število in zahtevnost postopkov, vložen čas ter stroške, pravice in obveznosti podjetij (Thimann, 2015, str. 101–104).

Slika 7: Enostavnost poslovanja v Nemčiji, v primerjavi s Slovenijo in EU-28



Povzeto in prirejeno po World Bank, *Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency*, 2016a.

Nižji kot je rang, bolj naj bi bilo institucionalno okolje naklonjeno podjetjem. Nemčija je od 189 držav v letu 2016 dosegla skupni, splošni rang 15, Slovenija pa 29. Natančnejši rezultati desetih kazalnikov ter splošne ocene uvrstitve prikazuje Slika 7. Vsak kazalnik, pretvorjen v odstotne vrednosti, predstavlja oddaljenost od vodilnega (angl. *Distance to Frontier*). To pomeni, koliko odstotnih razredov dosega posamezna država v primerjavi z vodilno državo, z najvišjo zmogljivostjo, ki ima 100 odstotkov.

Večina kazalnikov Nemčije je v primerjavi z EU-28 nadpovprečna, v redkih primerih je vrednost okvirno enaka ali pa celo manjša od povprečja. Tako je npr. z enostavnostjo ustanovitve podjetja, kjer je vrednost po podatkih Svetovne banke v zadnjih šestih letih praktično enaka oz. se izboljšuje okvirno samo za 0,5 odstotka na leto.

V povprečju kazalniki med Slovenijo in Nemčijo odstopajo za 4 odstotne točke. Vendar je največja razlika in prednost Nemčije v kazalniku najemanja kreditov, v situaciji, kjer imajo tako nemška kot slovenska podjetja največ težav. Kazalnik je lahko potencialno zavajajoč glede razumevanja. Ta ne pomeni dejanskega pridobivanja kreditov, temveč pod kakšnimi pogoji se krediti pridobivajo. Kapitalske zahteve ali konkurenčnost finančnega sistema niso vključeni. Obravnava samo stopnjo izmenjave podatkov o kreditnih sposobnostih ter indeksu pravnih pravic, zavarovanju s premoženjem in stečajne zakonodaje (Besley, 2015, str. 111). Druga največja razlika je v kazalniku sodnega izvrševanja pogodb. Postopek sodnih uveljavitev pogodb v Nemčiji je relativno hiter ter precej hitrejši kot v Sloveniji.

Kljub temu lahko podjetja s to analizo razvijejo bolj celovit pregled poslovnega okolja, če navedene podatke oz. posamezne kriterije uporabijo kot izhodne točke za nadaljnje, natančnejše indikatorje (Thimann, 2015). Navedeni podatki so lahko uporabno izhodišče za javne regulatorje politik, da so prisotne ovire na določenih korakih poslovanja podjetij (Chiaiutta, 2008, str. 6) in da se v nadaljnjem z dodatnimi kriteriji ugotavlja, kakšna izboljšanja in prestrukturiranja podpirajo konkurenčnost slovenskega gospodarstva.

#### **2.3.4 Logistika**

Zaradi centralne lege v Evropi in meje z Avstrijo, Belgijo, Češko, Dansko, Francijo, Luksemburgom, Nizozemsko, Poljsko in Švico ter meje na Severno in Baltsko morje, ima Nemčija pomembno lokacijsko prednost, z edinstveno oskrbovalno in prometno infrastrukturo po vsej Evropi.

Obsežna anketa podjetja Prologis (2013) povzema, da je Nemčija ena najbolj zaželenih lokacij Evrope, predvsem zaradi njene osrednje lege ter bližine kupcev in dobaviteljev. Med deset najbolj priljubljenih logističnih centrov na svetu so se uvrstile tri nemške regije (Ren-Porurje, Osrednja Nemčija in Düsseldorf), vedno večjo veljavo pa pridobiva tudi Frankfurt na Majni. Razpoložljivost kvalificiranih delavcev ter njihova fleksibilnost, stroški ter

ugodnosti v povezavi z regulacijo in spodbudami vlade Nemčijo uvršča šele na osmo mesto v Evropi, predvsem zaradi višjih stroškov zaposlenih proti ostalim logističnim centrom. Na področju zmožnosti infrastrukture je Nemčija ponovno zdaleč najbolj zaželena lokacija v Evropi. Najvišje ocene je dobila v treh od štirih kriterijev, ki so obsegali stroške prevoza, strateški dostop do gospodarskih omrežij in transportne mreže, z bližino in kakovostjo cestnega prometa ter bližine modalnih logističnih verig. (Prologis, 2013). Tabela 7 povzema prednosti in slabosti različnih vrst prevoza blaga v Nemčiji.

*Tabela 7: Prednosti in slabosti različnih vrst prevoza blaga*

	<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<b>Cestni promet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativno hiter način,</li> <li>• primerno za kratke in srednje dolge razdalje,</li> <li>• ni pretovarjanja,</li> <li>• direktna dobava,</li> <li>• fleksibilnost,</li> <li>• nižji stroški,</li> <li>• široko omrežje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevelika odvisnost od vremena in prometnih situacij (nesreče).</li> </ul>
<b>Železniški promet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomičnost,</li> <li>• možnost velikega volumna tovora oz. teže,</li> <li>• načeloma hiter način z večjim doseg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slabša dostopnost (omejeno omrežje),</li> <li>• zamude,</li> <li>• nizka fleksibilnost,</li> <li>• večja možnost tatvine,</li> <li>• pretovarjanje.</li> </ul>
<b>Zračni promet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiter prevoz,</li> <li>• zanesljiva dostava z manjšo možnostjo izgub.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visoki stroški,</li> <li>• transport je možen le med letališči (omejeno omrežje),</li> <li>• možnost prevoza samo določenega tovora (omejitve pri teži, velikosti, itd.).</li> </ul>
<b>Morski promet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomičnost,</li> <li>• možnost velikega volumna tovora oz. teže,</li> <li>• možnost dolgih povezav brez večje časovne omejitve,</li> <li>• stroškovno relativno ugodno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Počasen prevoz,</li> <li>• slaba dostopnost (omejeno omrežje),</li> <li>• pretovarjanje,</li> <li>• ni fleksibilnosti,</li> <li>• večja možnost tatvine.</li> </ul>

*Povzeto in prirejeno po TNT, Transport matters, 2015, str. 9–10; T. Valjakka, Decreasing global costs of transportation between inter-group locations Case: Outotec, Spare Part Business, 2012, str. 19, tabela 1.*

Tržni delež železniškega tovornega prometa v Nemčiji se je po podatkih Instituta Fraunhofer (Doll et al., 2012, str. 28) po upadu v devetdesetih letih prejšnjega stoletja zdaj stabiliziral pri 17 odstotkih prevozne zmogljivosti. V tem obdobju se je delež cestnega tovornega prometa povečal s 65 na 70 odstotkov, promet po celinskih vodnih poteh pa se je zmanjšal s 15 na 10 odstotkov tržnega deleža.

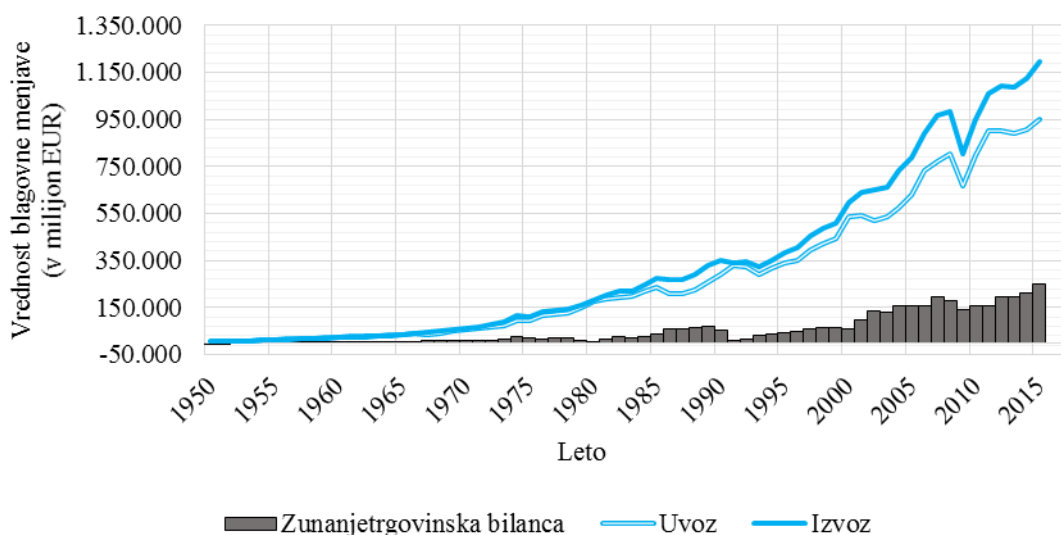
### 2.3.5 Blagovna menjava Nemčije

S 7,5 odstotnim deležem svetovnega izvoza blaga in storitev je Nemčija tretja največja izvoznica, takoj za Kitajsko in ZDA (obe po 9,9 odstotkov), z 22,2 odstotnim deležem pa največja izvoznica skupnega izvoza blaga in storitev EU-28. Po deležu svetovnega uvoza blaga in storitev je Nemčija prav tako tretja največja uvoznica, takoj za ZDA (12,6 odstotkov) in Kitajsko (8,6 odstotkov). Nemški delež skupnega uvoza blaga in storitev EU-28 predstavlja 20,2 odstotkov. Vrednost celotnega izvoza Nemčije se je iz leta 2014 na 2015 povečala za 6 odstotkov, vrednost uvoza pa je imela 4 odstotno rast.

Izvoz blaga in storitev znaša 45,7 odstotkov, uvoz pa 39 odstotkov bruto dodane vrednosti nemškega BDP. Slovenija ima, za primerjavo, kar 76,5 odstotni delež izvoza ter 68,7 odstotni delež uvoza blaga in storitev bruto dodane vrednosti slovenskega BDP. Obe državi se uvrščata nad povprečje EU-28, kjer povprečje znaša 42 odstotni delež izvoza ter 39,9 odstotni delež uvoza blaga in storitev bruto dodane vrednosti BDP EU-28 (podatki za leto 2014, v tekočih cenah, v USD) (World Bank, 2016b).

Slika 8 prikazuje gibanje vrednosti blagovne menjave Nemčije, posebej za izvoz, uvoz ter zunanjetrgovinsko bilanco (v milijon EUR, v tekočih cenah). Razen v letih 1950 in 1951 je bila zunanjetrgovinska bilanca Nemčije vedno pozitivna.

Slika 8: Gibanje vrednosti izvoza, uvoza ter zunanjetrgovinske bilance Nemčije



Povzeto in prirejeno po Destatis, Foreign trade, 2016a.

Tabela 8 prikazuje seznam največjih trgovskih partneric Nemčije v letu 2015. Vsaki navedeni državi je dodeljen podatek o vrednosti izvoza in uvoza ter njen delež skupnega

izvoza ali izvoza Nemčije. Za primerjavo so dodani še zunanjetrgovinski podatki vseh trgovskih partneric Nemčije (Svet) skupaj, Slovenije ter EU-28.

Najpomembnejše trgovske partnerice Nemčije so države EU, saj poslovanje z njimi obsega največji delež izvoza (54,4 odstotkov) ter uvoza (64,4 odstotkov). Med najvažnejšimi trgovskimi, neevropskimi državami se tudi v letu 2015 na prvo mesto po deležu izvoza Nemčije uvršča ZDA, Kitajska pa v primerjavi z 2014 mesto nižje, na peto mesto. V Nemčijo največ uvažata Kitajska in Nizozemska. Slednja se je povzpela na drugo mesto predvsem zaradi dobre logistične povezave oz. zaradi svojih pristanišč, preko katerih z Nemčijo trgujejo druge države (ITC, 2016a). In ravno s Kitajsko ter Nizozemsko ima Nemčija tudi največji zunanjetrgovinski primanjkljaj (prva s 21.214, druga pa z 8.609 milijardami EUR primanjkljaja). Sledita jima Norveška (-7.803 milijard EUR) in Ruska federacija (-7.705 milijard EUR) predvsem zaradi energentov, saj ima Nemčija zelo malo lastnih naravnih virov.

*Tabela 8: Največje trgovinske partnerice Nemčije v letu 2015*

<b>Uvozniki (uvrstitev)</b>	<b>Izvozna vrednost v letu 2015 (v milijon EUR)</b>	<b>Delež izvoza (v odstotkih)</b>	<b>Izvozniki (uvrstitev)</b>	<b>Uvozna vrednost v letu 2015 (v milijon EUR)</b>	<b>Delež uvoza (v odstotkih)</b>
Svet (skupaj)	1.199.279		Svet (skupaj)	951.663	
EU-28	652.503	54,4	EU-28	615.126	64,6
1. ZDA	114.191	9,5	1. Kitajska	92.699	9,7
2. Francija	102.942	8,6	2. Nizozemska	88.058	9,3
3. Združeno kraljestvo	89.205	7,4	3. Francija	67.002	7,0
4. Nizozemska	79.449	6,6	4. ZDA	60.868	6,4
5. Kitajska	71.485	6,0	5. Italija	48.973	5,1
40. Slovenija	4.567	0,4	33. Slovenija	5.256	0,6

*Povzeto in prirejeno po ITC, Trade Competitiveness Map, List of importing markets for a product exported by Germany, 2016 b; ITC, Trade Competitiveness Map, List of supplying markets for a product imported by Germany, 2016b.*

Po podatkih ITC (2016a) je izmed 226 držav sveta, s katerimi je Nemčija trgovala v letu 2015, samo 57 držav več uvažalo v Nemčijo, kot iz nje izvažalo. Med temi državami je tudi Slovenija, ki je po velikosti zunanjetrgovinskega primanjkljaja Nemčije zavzela 24. mesto (-689 milijard EUR).

Za analizo najpomembnejših izdelkov, ki jih Nemčija uvažata in izvažata, sem uporabil podatkovno bazo ITC (2016b), ki na področju produktov temelji na kombinirani nomenklaturi Svetovne carinske organizacije. Za osnovo uporablja mednarodno strukturo



Harmoniziranega sistema (angl. *Harmonized System Nomenclature*, v nadaljevanju HS) nazivov in šifriranja blaga. Tabela 9 prikazuje deset najpomembnejših skupin izdelkov, ki jih Nemčija uvaža. Dodani so podatki o uvozni vrednosti ter delež posameznega deskriptorja, skupine izdelkov v primerjavi s celotnim uvozom.

*Tabela 9: Prvih deset najpomembnejših uvoznih izdelkov Nemčije v letu 2015*

Koda (HS)	Deskriptor	Vrednost uvoza v letu 2015 (v milijon EUR)	Delež uvoza (v odstotkih)	Rast vrednosti uvoza 2014–2015 (v odstotkih)
	Uvoz (skupaj)	951.663	100,0	4
'84	Stroji in mehanske naprave, jedrski reaktorji, kotli, ipd.	120.305	12,6	6
'85	Električni stroji in oprema, ipd.	113.093	11,9	11
'27	Mineralna goriva in olja, proizvodi njihove destilacije, ipd.	90.976	9,6	-20
'87	Vozila, razen železniških ali tramvajskih tirnih vozil	90.369	9,5	14
'30	Farmacevtski proizvodi	41.390	4,3	12
'39	Plastične mase in proizvodi iz plastičnih mas, kavčuka in gume	35.647	3,7	6
'90	Medicinski instrumenti, merilni, kontrolni, optični, fotografski aparati, ipd.	33.185	3,5	14
'29	Organski kemijski proizvodi	28.590	3,0	11
'72	Železo in jeklo	22.669	2,4	-1
'88	Zrakoplovi, vesoljska vozila in njihovi deli	22.258	2,3	3

*Povzeto in prirejeno po ITC, Trade Competitiveness Map, List of products imported by Germany, 2016b.*

Tabela 10 prikazuje deset najpomembnejših skupin izdelkov, ki jih Nemčija izvaža. Dodani so podatki o izvoznih vrednostih ter delež posameznega deskriptorja, skupine izdelkov v primerjavi s celotnim izvozom.

*Tabela 10: Prvih deset najpomembnejših izvoznih izdelkov Nemčije v letu 2015*

Koda (HS)	Deskriptor	Vrednost izvoza v letu 2015 (v milijon EUR)	Delež izvoza (v odstotkih)	Rast vrednosti izvoza 2014–2015 (v odstotkih)
	Izvoz (skupaj)	1.199.280	100,0	6
'87	Vozila, razen železniških ali tramvajskih tirnih vozil	217.519	18,1	11
'84	Stroji in mehanske naprave, jedrski reaktorji, kotli, ipd.	202.197	16,9	4

se nadaljuje

Tabela 9: Prvih deset najpomembnejših izvoznih izdelkov Nemčije v letu 2015 (nad.)

Koda (HS)	Deskriptor	Vrednost izvoza v letu 2015 (v milijon EUR)	Delež izvoza (v odstotkih)	Rast vrednosti izvoza 2014–2015 (v odstotkih)
'85	Električni stroji in oprema, ipd.	118.250	9,9	7
'30	Farmacevtski proizvodi	68.927	5,8	15
'90	Medicinski instrumenti, merilni, kontrolni, optični, fotografski aparati, ipd.	56.267	4,7	9
'39	Plastične mase in proizvodi iz plastičnih mas, kavčuka in gume	54.969	4,6	4
'88	Zrakoplovi, vesoljska vozila in njihovi deli	39.056	3,3	19
'27	Mineralna goriva in olja, proizvodi njihove destilacije, ipd.	27.510	2,3	3
'73	Izdelki iz železa in jekla	26.100	2,2	3
'29	Organski kemijski proizvodi	24.387	2,0	-4

Povzeto in prirejeno po ITC, *Trade Competitiveness Map, List of products exported by Germany, 2016b*.

### 2.3.6 Neposredne tuje investicije

GTAI (2016f) navaja, da zvezna vlada Nemčije s svojo politiko izboljšuje konkurenčnost svojega industrijskega sektorja, ker se osredotoča na prihodnje inovativne tehnologije. Tako lahko podjetja ostanejo vodilna v svojih nišah. Nemški izdelki so na številnih tujih trgih zelo iskani in cenjeni. Po drugi strani zvezna vlada Nemčije ohranja stabilnost gospodarstva, ki posledično ustvarja visoko povpraševanje po investicijah. K temu pripomorejo še ostali pogoji, ki sem jih že omenil, npr. velikost trga s široko bazo strank in vpetost gospodarstva oz. produktov v mednarodno okolje, ki omogočajo podjetjem učinkovitejše pridobivanje znanj oz. izkušenj in nadaljnje vstopne na te tuje trge.

Nemške NTI so v letu 2013 znašale 919 milijard EUR. Od tega jih je bila tretjina vložena v evro območje. Po drugi strani so tuji investitorji v Nemčiji vložili 458 milijard EUR (Global player, 2016). Vendar so te nerezidenčne investicije v razmerju na BDP padle v primerjavi z državami z visokimi prihodki. Poslovne investicije pa si od svetovne gospodarske in finančne krize tudi še niso opomogle. Na splošno je tudi nemška zvezna vlada manj investirala. Je pa omogočila zveznim deželam ter mestom pomoč pri investicijah ter jih razbremenila. Odprodaje državnega lastništva skozi privatizacijo ne načrtuje, vsaj ne v večjem obsegu. Npr. od sedmih večjih zveznih bank se samo za eno pripravlja načrt privatizacije. Vlaga pa več v energetske učinkovitost, trenutno okrog 0,7 odstotkov BDP (OECD, 2016a, str. 32–38).

### **2.3.7 Globalna prisotnost Nemčije**

V Nemčiji je z mednarodnim poslovanjem ustvarjen vsak drugi EUR. Kar 10.700 nemških podjetij ima sedež zunaj Nemčije, ki zaposlujejo v tujini več kot 7 milijonov ljudi. Leta 2014 je bilo v Nemčiji okvirno 685.000 nemških uvoznikov in okvirno 340.000 nemških izvoznikov (Global player, 2016).

Internacionalizacijo podjetij oz. vpetost državne ekonomije v zunanjo trgovino se lahko določa tudi s kazalnikom razmerja med zunanjo trgovino in BDP. Ta se uporablja za določevanje odprtosti dotične države za mednarodno trgovino. Za primerjavo sem uporabil izračun WTO, pri kateri omenjeni kazalnik v obdobju od 2012 do 2014 za Nemčijo prikazuje razmerje 85,7. V primerjavi z največjimi gospodarstvi na svetu je to zdaleč največja vrednost. Povprečje EU-28 v tem obdobju znaša 33,9, ostala manjša gospodarstva EU pa so imela nadpovprečno razmerje. Npr. Slovenija je imela razmerje 143.6 (WTO, 2016).

Po raziskavi Kirchgeorg, Jung in Klante (2010) poteka v Nemčiji kar dve tretjini globalno pomembnih industrijskih dogodkov. Organizirani so s strani sejemske industrije, ki velja za središče svetovne trgovine, ko gre za organizacijo in uprizoritev mednarodnih sejmov. Sejmi ne oblikujejo samo pomembnega dela nemškega gospodarstva, ampak hkrati igrajo ključno vlogo za ekonomijo in globalno rast ter mednarodno prisotnost posameznih podjetij. Tako je Nemčija vodilni center sejemske dejavnosti, ki po podatkih Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V. (v nadaljevanju AUMA) letno privabi okrog 10 milijonov obiskovalcev (od tega četrtnina iz tujine) in več kot 180.000 razstavljalcev (od tega polovica iz tujine), ki se udeležijo več kot 150 mednarodnih sejmov. Med desetimi največjimi sejmskimi družbami je bilo v letu 2013 pet nemških (AUMA, 2014), ki so med to deseterico ustvarila kar več kot 40 odstotni mednarodni delež. Vsa nemška sejmišča ustvarijo več kot 3 milijarde EUR na letni ravni (AUMA, 2016a). Poleg tega vedno več sejmov organizirajo tudi izven Nemčije in omogočajo še večjo globalno povezanost.

## **2.4 Sociološko-kulturno in demografsko okolje**

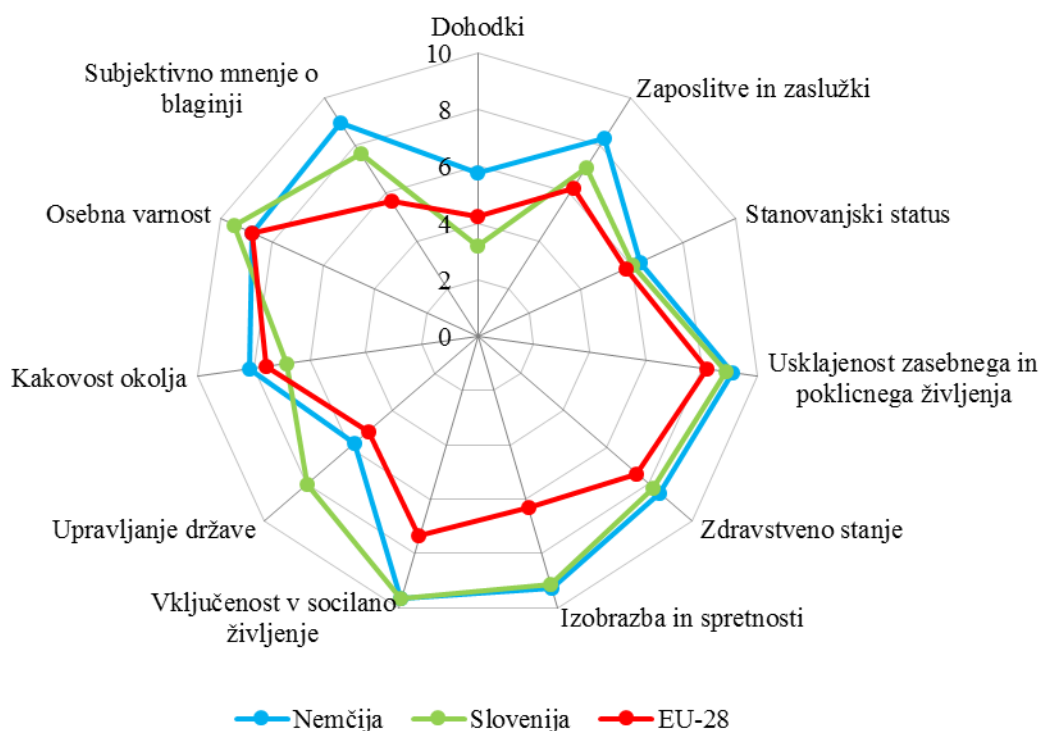
### **2.4.1 Indeks boljšega življenja**

Eden izmed splošnih pokazateljev stanja blaginje posameznika znotraj posamezne države je indeks boljšega življenja (angl. *Better Life Index*), ki ga z anketami in analizo statističnih podatkov izvaja OECD. Slika 9 povzema, po mnenju OECD, 11 najpomembnejših dimenzij, ki najbolj prispevajo k omenjeni blaginji. Podatki so iz leta 2014, razen za EU-28, ki so iz leta 2013. Dimenzije indeksa se prikazujejo z vrednostnimi od 0, ki predstavlja najslabšo vrednost, do 10, ki je najboljša vrednost. Računa se glede na podatke ostalih držav, in sicer vključuje razliko do najslabšega podatka, v razmerju do razlike med najboljšim in najslabšim

podatkom. Poleg tega ima posamezna dimenzija po dve ali več podskupin, ki jih proučujejo. Končni rezultat je povprečje njihovih vsot.

Nemčija se uvršča precej visoko glede na uvrstitve posameznih dimenzij. Tako je glede vključenosti v socialno življenje, izobrazbe, usklajenosti zasebnega in poklicnega življenja, osebne varnosti, kakovosti okolja ter splošnega subjektivnega mnenja o blaginji dokaj nadpovprečna.

Slika 9: Indeksi boljšega življenja Nemčije, Slovenije in EU-28



Povzeto in prirejeno po OECD, *OECD Economic Surveys: European Union 2014*, 2014, str. 29; K. Decanq, *Towards a Distribution-Sensitive Better Life Index: Design, Data and Implementation*, 2015, str. 48.

V splošnem so Nemci precej zadovoljni s svojim življenjem, več nezadovoljstva so sicer pokazali na področju dohodkov. Ti sestojijo iz dveh podskupin, neto razpoložljivega dohodka ter neto finančnega premoženja gospodinjstva. Po podatkih OECD slednji pri Nemčiji trenutno znaša 49.822 USD (v Sloveniji 17.271 USD). Neto razpoložljivi dohodek gospodinjstva v Nemčiji je 31.925 USD (v Sloveniji 19.130 USD). Čeprav so v skupni dimenziji dokaj nadpovprečni, se največja razlika poraja na področju stopnje neenakosti po prihodkih. Namreč, kar 20 odstotkov prebivalcev z višjimi dohodki letno zasluži več kot štirikratnik 20 odstotkov prebivalcev z nižjimi dohodki. V Sloveniji je ta razlika med najmanjšimi v Evropi. Za bivanje zapravijo okvirno 22 odstotkov bruto prilagojenega razpoložljivega dohodka (v Sloveniji 19 odstotkov), hkrati pa v povprečnem nemškem gospodinjstvu živi 0,6 oseb na sobo (v Sloveniji 0,7).

Slabše od povprečja EU-28 se je uvrstila tudi dimenzija upravljanja države zaradi slabšega vpliva oz. vključevanja v proces razvoja predpisov. Sicer imajo nadpovprečno udeležbo na volitvah, ki znaša 72 odstotkov vseh volilnih upravičencev (v Sloveniji 52 odstotkov). V zadnjem času je v Nemčiji zaznati nestrinjanje prebivalcev z vladno politiko glede beguncev.

#### **2.4.2 Staranje**

Demografska struktura nemškega prebivalstva nakazuje na precejšnje povečanje števila starejših ljudi v prihodnjih letih. Naravni prirastek Nemčije (vključno z NDR) je po podatkih Eurostata (2015f) že od leta 1974 negativen. Staranje je izziv praktično vseh razvitejših držav EU-28, saj v prvi vrsti pričakujejo veliko večje stroške, zlasti na področju zdravja in oskrbe starejših ljudi ter posledično povečan pritisk na ostale prebivalce. To vključuje pomanjkanje primerne delovne sile ter dodatno davčno obremenitev. Nemčija spada v skupino držav, kjer se že opazi zmanjšanje števila delovno sposobnih ljudi (World Economic Forum, 2012, str. 63), hkrati pa že zdaj nameni okvirno 29 odstotkov svojega BDP za javna sredstva (okvirno 849 milijard EUR, podatki za leto 2014) (Strong welfare state, 2016; Eurostat, 2015g). Po raziskavi demografske napovedi se bo razmerje delovno sposobnih ljudi v primerjavi s številom starejših oseb, glede na obstoječe trende, iz leta 2014, ki je takrat znašalo 4:1, povzpelo v letu 2080 na 2:1 (Eurostat, 2015e).

#### **2.4.3 Migracije**

Kljub negativnemu naravnemu prirastku je od leta 1974, ko je v Nemčiji (vključno z NDR) živel skoraj 79 milijonov prebivalcev, skupno število prebivalcev povečevalo vse do leta 1991, ko je število prebivalcev prvič preseгло 80 milijonov. Od takrat do danes število prebivalcev v Nemčiji niha nad 80 in pod 83 milijoni. Razlog so priselitve. Skupina imigrantov predstavlja v Nemčiji že več kot 20 odstotkov prebivalcev (Shaping immigration, 2016).

Poleg nujnih dodatnih strukturnih reform lahko po oceni OECD priseljevanje zadrži vpliv staranja (OECD, 2016a, str. 38), vendar je v letu 2015 zaradi pribega beguncev v Nemčiji za azil prosilo že več kot 800.000 ljudi. Pribeg beguncev je precej presegl običajno predvideno priseljevanje v Nemčijo, ki je bilo pred begunsko krizo ocenjeno na 200.000 ljudi na leto (DESTATIS, 2016b). Vprašanje, ki se tu pojavi, je, ali bo integracija teh ljudi še lahko dovolj učinkovita in kako bo vplivala na dolgoročno gospodarsko in socialno stanje v državi (OECD, 2016a, str. 25–28).

Običajno staranje prebivalstva pomeni tudi upad števila izobraženih ter delovno sposobnih ljudi (World Economic Forum, 2012, str. 63). Število delovno sposobnih ljudi v Nemčiji bi do leta 2050 lahko iz trenutnih 45 milijonov padlo na manj kot 29 milijonov. Zaradi omenjenih posledic staranja ter potreb gospodarstva po izobraženem kadru (Shaping

immigration, 2016) nemška zvezna vlada poenostavlja pogoje priseljevanja ter posodablja postopke lažje in hitrejšje integracije, predvsem višje izobraženih priseljencev (Ofenziva strokovnjakov v Nemčiji, 2016).

Kljub temu, da je bila Nemčija v letu 2014 druga najbolj priljubljena destinacija za priseljevanje na svetu, ji je že leta 2010, samo na področju visoko izobraženega tehničnega kadra, manjkalo skoraj 40.000 inženirjev (Verein Deutscher Ingenieure, 2011), ta številka pa bi lahko do leta 2029 narasla na 84.000, v najslabšem primeru tudi do 390.000. Skupaj pa bi do leta 2030 lahko manjkalo na področju poklicno usposobljenih, predvsem tehnično usposobljenih, že 3,6 milijonov ljudi (Bundesagentur für Arbeit, 2016). Takšen primanjkljaj lahko resno upočasni gospodarski napredek Nemčije (World Economic Forum, 2012).

#### **2.4.4 Brezposelnost in zaposlenost**

Stopnja brezposelnosti je bila v letu 2014 v Nemčiji najnižja med članicami EU-28, kjer je bila povprečna stopnja brezposelnosti 10,2, v Sloveniji pa 9,7. Skozi serijo reform trga dela ter uspešnega izobraževalnega sistema (npr. dualni sistem povezovanja vajeništva z izobraževalnimi institucijami) Nemčija uspešno vodi politiko zaposlovanja oseb. Hkrati je potrebno poudariti, da kar 26,5 odstotkov vseh zaposlenih dela s skrajšanim delovnim časom, kar je med višjimi deleži, saj je povprečje EU-28 znašalo 19,6, v Sloveniji pa 10,0 odstotkov. V istem letu je delež števila ljudi vseh zaposlenih, ki so delali za določen čas, znašal v Nemčiji 13,1, v EU-28 14,0 in v Sloveniji 16,5 odstotkov (Eurostat, 2015h).

Davek povprečne plače delavca (samska oseba brez otrok) zaposlenega za polni delovni čas je v letu 2015 v Nemčiji znašal 49,4 odstotkov, v Sloveniji pa 42,6 odstotkov (OECD, 2016b).

#### **2.4.5 Izdatki gospodinjstev**

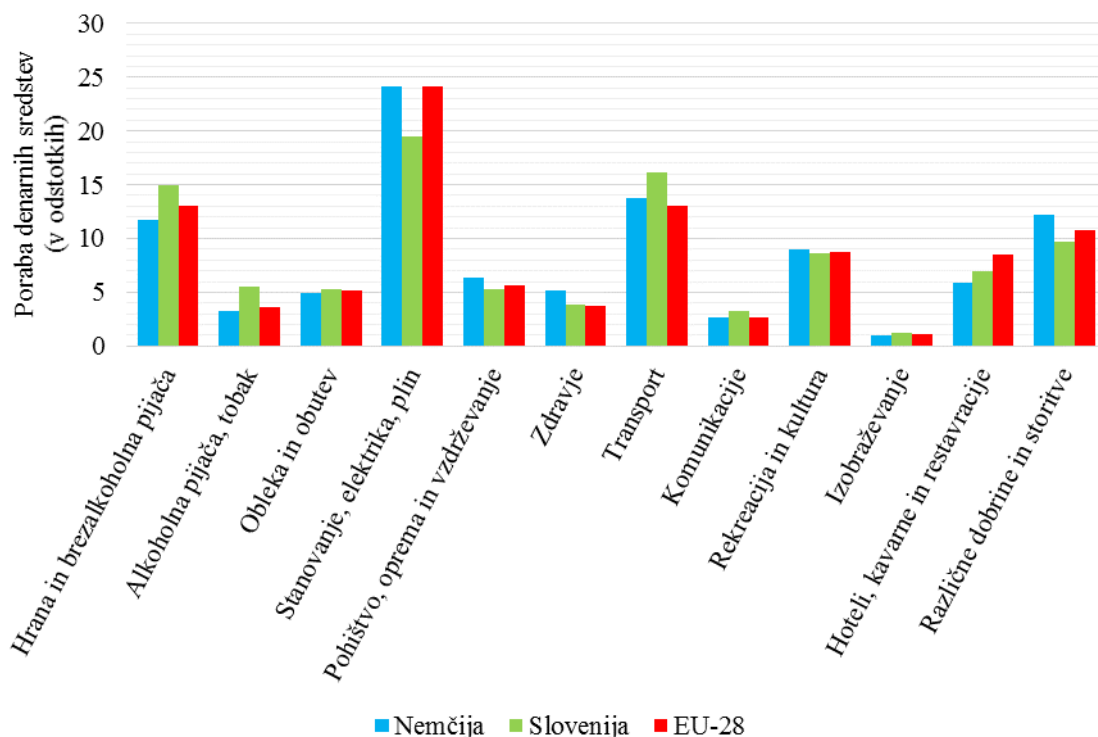
Materialna blaginja gospodinjstev se lahko bolje kot z BDP na prebivalca meri s kazalnikom dejanske individualne porabe. Ta prikazuje dejanske izdatke posameznika, ki jih nameni za blago in storitve. Ta je na prebivalca Nemčije v letu 2012 znašala 22.700 EUR, kar je več od povprečja EU-28 (18.400 EUR) in več od povprečja Slovenije (11.600 EUR) (Eurostat, 2013).

Omenja se tudi vedno pomembnejši vpliv interneta na nakupovalne navade Nemcev. Število uporabnikov interneta je v Nemčiji začelo prvič strmo naraščati po letu 1998 in se do leta 2014 povzpelo na 86,2 odstotkov prebivalcev (v Sloveniji 71,6 ter EU-28 77,5 odstotkov) (Union, 2016). Hkrati se vzpenja tudi odstotek posameznikov, ki so v zadnjem letu nakupovali preko interneta. V Nemčiji je bilo leta 2015 takšnih že 73,1 odstotkov prebivalcev (v Sloveniji 38,9 in EU-28 53,0 odstotkov). Vendar je v Nemčiji v istem letu samo 12 odstotkov uporabnikov interneta kupovalo več kot 10 krat v enem letu (v Sloveniji

4 in EU-28 12 odstotkov). Številka sicer ni zanemarljiva, če se preračuna v število takšnih uporabnikov. Dodatna razlika je tudi v vrednosti izdatkov, ki jo povprečni uporabnik nameni za nakup. Npr. v vrednosti nakupa med 100 in 500 EUR, kjer je razlika v izdatkih največja, Nemci zapravijo tudi od dobrih 40 odstotkov več od povprečja EU-28 ter skoraj 70 odstotkov več od slovenskega uporabnika (Eurostat, 2015c).

Slika 10 prikazuje dejansko porazdelitev skupnega izdatka povprečnega gospodinjstva. Sicer se razmerje v zadnjih letih ni bistveno spremenilo (Eurostat, 2013), ampak si lahko s tem podatkom ustvarimo generalni pregled nakupovalnih navad Nemcev, v primerjavi s Slovenijo in EU-28.

Slika 10: Povprečna poraba denarnih sredstev gospodinjstev v Nemčiji, Sloveniji in EU-28



Povzeto in prirejeno po Eurostat, Household consumption expenditure - national accounts, 2013.

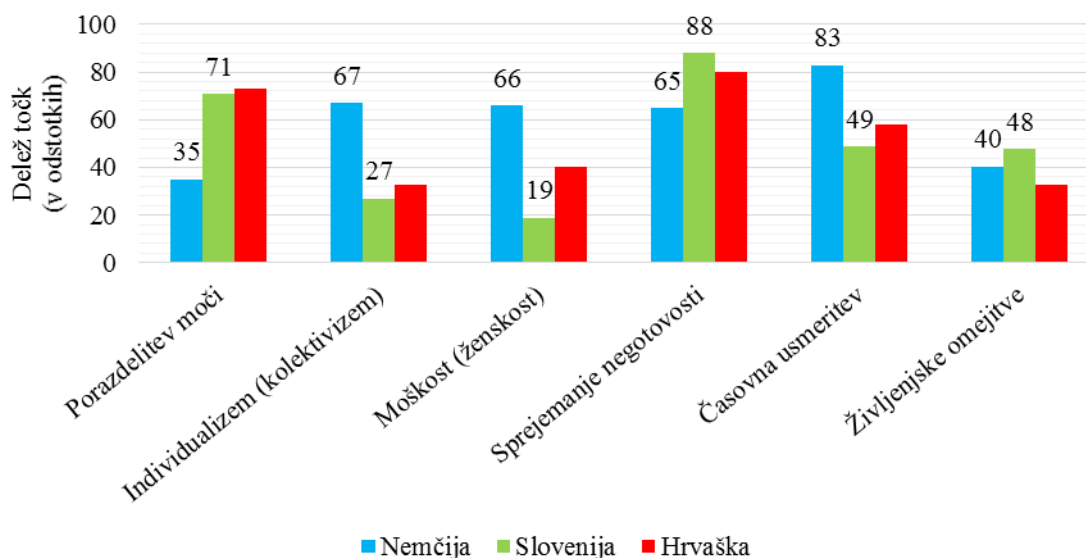
## 2.4.6 Kulturne dimenzije

Kulturne razlike vplivajo na vstopne strategije podjetij, saj npr. bolj, kot so si kulture med seboj podobne, manj adaptacije je potrebno v trženjskem pristopu. Lahko npr. predstavljajo tveganje ali priložnosti in vplivajo na pogajanja. Ugotovitve pa hkrati kažejo, da se podjetja z internacionalizacijo najprej odločajo za trge, ki so jim predvsem kulturno bližji.

Kultura je odraz posameznika ter kako učenje (zaznavanje ter povzemanje) in vpliv iz socialnega okolja, v katerem živi, vpliva na način njegovega izražanja (Hofstede, 1997, str. 4; Hofstede, 1993, str. 20). Določevanje razlik med kulturami nam omogočajo analize vrednot, prepričanj posameznikov (Hofstede, 1993, str. 266) ter razlago, zakaj se drugače obnašamo (Hofstede Centre, 2016).

Slika 11 predstavlja rezultate ankete s t.i. 6-D modelom kulture, s primerjavo nemških, slovenskih in hrvaških kulturnih dimenzij. Analiza je nastala na podlagi anketiranja ljudi različnih narodnosti, katerih rezultati so bili primerjalno kategorizirani v različne dimenzije. Procentualni rezultat prikazuje podatek, v katero stran se določena kulturna dimenzija nagiba. Tako že groba primerjava kaže, da imajo slovenske kulturne dimenzije večjo podobo s hrvaškimi kot z nemškimi. Že samo iz tega razloga velja priporočilo, da slovenska podjetja pri poslovanju v Nemčiji dobro premislijo svoje aspekte interakcije, ker se precej razlikujejo.

*Slika 11: Posamezne kulturne dimenzije (Hofstedov model) Nemčije v primerjavi s Slovenijo in Hrvaško*



*Povzeto in prirejeno po Hofstede Centre, Germany, 2016.*

Dimenzija porazdelitve moči prikazuje odnos kulture do neenakosti. Medtem, ko so člani slovenske družbe nagnjeni k hierarhični strukturi in hierarhičnemu vodenju, se člani nemške družbe, po raziskavi, nagnjeni bolj k soodločanju (Hofstede Centre, 2016). To še zdaleč ne pomeni, da Nemci hierarhične strukture ne upoštevajo. Iz izkušenj je slednje v Nemčiji ena najpomembnejših postavk obnašanja znotraj organizacije. Raziskava dodatno navaja še, da v komunikaciji pogosto uporabljajo neposreden slog in argumentiranje na podlagi znanja ter dejstev.



Individualizem (nasprotno od kolektivismu) določa individualnost v primerjavi z družbo. To je med obema državama druga največja razlika. Tudi tu je izpostavljena neposredna nemška komunikacija (Hofstede Centre, 2016). Pogosto Slovenci dojemajo takšen način komunikacije kot žaljivo, čeprav kritika ni osebna. Hkrati so Nemci pri poslovanju dokaj nezaupljivi. Za odločitev potrebujejo dalj časa, predvsem pa si je najprej potrebno pridobiti njihovo zaupanje (Hrastelj, 2001, str. 66). Ravno iz tega razloga predvsem MSP zelo cenijo osebni kontakt.

Največja razlika med državama je dimenzija moškosti (ženskosti). Višje, kot je država točkovana, večjo moškost se ji pripisuje. Ženska družba, kot v tem primeru Slovenija, precej bolj kot status ceni kvaliteto življenja, standard ter enakovrednost. Visoko je cenjen prosti čas ter fleksibilnost. Medtem se v Nemčiji bolj ceni učinkovitost. Pričakuje se odločnost, samozavest, ki pa se pogosto izkazuje tudi s statusom, kot so npr. materialne dobrine. Biti najboljši je za njih gonilo (Hofstede Centre, 2016). Razliko po izkušnjah opažam med MSP in MNP, saj so običajno slednji še posebej občutljivi na učinkovitost ter ciljno usmerjenost, tako pri pogajanjih kot poročanjih. Pričakujejo konstruktivno predstavitev problema in četudi so informacije negativne, pričakujejo odkrito poročanje. V MSP so običajno bolj fleksibilni, vendar se hkrati za tuje partnerje priporoča višje znanje nemškega jezika, ki pomembno vpliva na nadaljnje poslovanje. Oboji običajno zahtevajo tudi zelo hiter odzivni čas.

Med večje razlike spada še dimenzija časovne usmeritve. Določa namreč povezanost preteklosti s sedanostjo ter prihodnostjo. Nemci so pri tem precej bolj praktično usmerjeni. Situacije povezujejo s kontekstom in časom ter s tem prilagodijo dojetje resničnosti. Takšnim, novim pogojem prilagajajo obstoječe tradicionalne vrednote. Države in njene prebivalce, ki imajo visoko časovno usmeritev, določa še vztrajnost pri doseganju ciljev ter ekonomičnost (Hofstede Centre, 2016).

Manjša razlika med Slovenijo in Nemčijo se pojavlja tudi na področju sprejemanja oz. izogibanja negotovosti, hkrati pa sta obe v zgornji polovici, kar pomeni, da se obe državi nagibata izogibanju negotovosti. Še posebno nemška kultura stremi k sistematiziranju ter k dobro in vnaprej premišljenemu zastavljenemu cilju. Ceni se natančnost, točnost in trdo delo, ki ga zaokrožuje strokovno znanje in izkušnje. Varnost je pri tem motivator (Hofstede Centre, 2016).

Podpovprečna uvrstitev Nemčije v dimenziji življenjske omejitve pomeni, da življenje jemljejo bolj resno oz. da so bolj zadržani. Naj bi bili celo rahlo cinični in pesimistični (Hofstede Centre, 2016).

## 2.5 Tehnološko okolje

Med evropskimi državami nastaja vse večja razlika po njihovih industrijskih zmogljivostih, kar posledično vpliva tudi na evropske mednarodne trgovalne odnose. Na eni strani se nahajajo države z močnim deležem industrije, ki je odvisen od izvoza ter odprtih mej, medtem ko so države s manjšim deležem industrijskega sektorja bolj nagnjene k zaščiti svojega trga. Vendar je pri tem nujno potrebno zagotavljati strategijo inovativnosti in visoko zahtevnih procesov, ki lahko ohranjajo vodilno vlogo industrije (Roland Berger Strategy Consultants, 2014).

### 2.5.1 Industrija 4.0

Trend takšne inovativnosti se kaže v reindustrializaciji starejših načinov proizvodnje, ki jim vse bolj uspešno konkurirajo države v razvoju. V Nemčiji se ta trend opisuje z izrazom Industrija 4.0, kar natančneje pomeni digitalizacija proizvodnega strojništva ter dobavnih verig s povezovanjem z Internetom stvari (angl. *Internet of Things*). Vendar je to iz lastnih opazanj še dokaj nedodelan proces, predvsem zato, kar še ni standardiziran. Trenutno že obstaja veliko uspešnih primerov Industrije 4.0, vendar je veliko tudi protokolov digitalizacije, ki med sabo niso združljivi oz. skladni. To pomeni, da bo tisti, ki bo postavil dokončen standard, imel konkurenčno prednost zaradi že razvite tehnologije s tem protokolom. Vodilno vlogo si želi zagotoviti tudi Nemčija, ki je začela intenzivneje vlagati v ta segment R&R (A strong hub, 2016).

S t.i. kazalnikom RB Industrija 4.0, indeksom pripravljenosti, se lahko v grobem preverja pripravljenost gospodarstev na digitalizacijo. Je kombinacija industrijske odličnosti, ki vključuje podatke o intenzivnosti inovacij, stopnjah avtomatizacij, pripravljenost zaposlenih kot tudi sofisticiranosti proizvodnega procesa. Vključuje tudi t.i. vrednost omrežja, ki zajema dodano vrednost proizvodov, inovacijsko omrežje z odprtostjo industrije ter sofisticirano vpetost interneta. Vsaka postavka je bila kategorizirana in razvrščena v štiri skupine. To so skupine vodilnih, potencialnih, tradicionalističnih in obotavljajočih držav (Roland Berger Strategy Consultants, 2014). Nemčija ima po podatkih za leto 2014 najvišji indeks pripravljenosti ter močno industrijsko zaledje ter spada med vodilne države (skupaj z Irsko, Švedsko in Avstrijo). Slovenija ima za primerjavo skoraj enkrat manjši indeks pripravljenosti v primerjavi z Nemčijo, vendar prav tako močno industrijsko zaledje, kar jo uvršča med tradicionalistične države (skupaj s Češko, Slovaško, Madžarsko in Litvo).

### 2.5.2 Atlas ekonomske kompleksnosti

Potencial izvoza slovenskih podjetij na nemški trg je izjemno velik, ne samo z vidika priložnosti, ki jih nemški trg ponuja, temveč tudi z vidika ključnih pogojev izvoza, kot je npr. nadpovprečna inovativnost izdelkov in storitev slovenskih podjetij. Eden izmed

primernejših kazalnikov, ki to dejstvo potrjujejo, je indeks ekonomske kompleksnosti (angl. *Economic Complexity Index*) raziskave Atlas ekonomske kompleksnosti (Hausmann et al., 2014). Opisuje merilo produktivnega znanja družbe, kar pomeni biti sposoben narediti večje število kompleksnejših izdelkov ter strokovno znanje učinkovito povezati, predvsem za nadaljnji razvoj in trženje. Avtorji raziskave trdijo, da lahko s tem kazalnikom napovejo precej bolj natančno rast posamezne države od običajnih pristopov (Hausmann et al., 2014, str. 8; Kovač, 2011). Kalkulacijo recimo potrjujejo s primeri držav, ki so leta 1998 izvažale omenjeno vrsto produktov in so po izračunu rasle hitreje od ostalih. Nemčija se torej v primerjavi z 128 državami uvršča v letu 2014 na drugo mesto, Slovenija pa na 11. mesto (Hausmann et al., 2014). Slednje kaže na visoko inovativnost, kompleksnost proizvodov obeh držav, z visoko možnostjo kot nižnega proizvajalca, ki te produkte uspešno trži in izvažata.

## 2.6 Značilnosti nemških majhnih in srednjih podjetij

Skoraj 10 odstotkov vseh proizvodnih podjetij EU prihaja iz Nemčije. Hkrati nemška podjetja v predelovalni dejavnosti ustvarjajo več kot 28 odstotkov bruto dodane vrednosti BDP celotne EU. Nemčija je posledično največji proizvajalec v Evropi. Največji delež nemških proizvajalcev tvorijo MSP s številnimi, t.i. Skritimi šampioni (GTAI, 2012; GTAI, 2016b). Nemčija ima okoli 1.300 podjetij, ki sodijo v to kategorijo, več kot katerakoli druga država na svetu (Lissek & Coleman, 2014, str. 121).

Izraz Skriti šampioni pomeni, da so podjetja v svoji panogi vodilna na svetu. Zaradi specifičnosti produkta in načina vodenja podjetja pa hkrati povsem nepoznana javnosti. Izraz Skriti šampioni se pravzaprav enači oz. je del izraza *Mittlestand*, kar je nemški pojem za MSP. Vendar se ti razlikujejo od klasičnih meril MSP. V EU velja gospodarska družba za MSP, v kolikor zaposluje manj kot 250 ljudi in v kolikor čisti prihodki od prodaje ne presegajo 50 milijonov EUR in/ali v kolikor bilančna vsota ne presega 43 milijonov EUR (European Commission, 2016). Po starejši definiciji pa nemški *Mittlestand* lahko zaposluje tudi do 500 ljudi. Upoštevani so še kvalitativni vidiki: to so družinska podjetja, v družinski lasti in v katerih so v ospredju osebni odnosi in soodvisnost med zaposlenimi in vodstvom, ki se identificirajo s podjetjem (Günterberg & Kayser, 2004, str. 1–2). Ravno zaradi teh meril je takšna podjetja v obstoječih statističnih podatkih zelo težko prepoznati.

Uspešna *Mittlestand* podjetja stavijo na kvaliteto proizvodov. Običajno so temu primerno visoke tudi cene. V ospredju je strokovno znanje in nenehno iskanje izboljšav, ki bi prinesle dodatne koristi za njihove stranke. Strokovno znanje in izdelki so vezani na nišno panogo. Usmerjeni so tudi v izvoz, kjer lahko v kombinaciji z nišno usmeritvijo dosežajo tudi od 70 do 90 odstotni tržni delež. V povprečju ustvarijo z izvozom več kot polovico prodaje, hkrati pa ravno dovolj, da lahko reinvestirajo v nadaljne R&R (Simon, 1992, str. 115–116).

Delež *Mittlestand* podjetij je leta 2012 znašal 99,6 odstotkov vseh nemških podjetij, s 35,3 odstotnim deležem celotnega prihodka od prodaje (2.150 milijard EUR) ter s 56,5 odstotnim deležem celotne neto dodane vrednosti vseh podjetij v Nemčiji. Zaposlovala so 79 odstotkov vseh zaposlenih ter usposabljala kar 82,2 odstotkov vseh vajencev. V R&R so vložila 14,5 odstotkov deleža celotne investicije poslovnega sektorja (9,6 milijard EUR). Delež skupnega izvoza je znašal 18 odstotkov (199 milijard EUR) (podatki za leto 2012, Institut für Mittelstandsforschung, 2016).

Zanimivo je, da se v osemdesetih niso predstavljala kot nemška podjetja, z namenom, da bi se lahko izognila morebitnemu nezaupanju s strani potencialnih strank (Simon, 1992, str. 116). Danes tvorijo znamko *Made in Germany* (Narejeno v Nemčiji), ki je mednarodni sinonim za kvaliteto, zanesljivost in funkcionalnost proizvodov, pridobljenih z visokim tehnološkim znanjem. Se pa na tem področju ponovno pojavljajo spremembe. Po analizi odziva strank določenih trgov sama kvaliteta ter napreden poprodajni servis ni dovolj. Nekatera podjetja so se na teh trgih namreč ponovno začela predstavljati kot tuja podjetja, da bi se lažje približala svojim kupcem (GTAI, 2016e).

### **3 ANALIZA BLAGOVNE MENJAVE SLOVENIJE Z NEMČIJO**

#### **3.1 Neposredne tuje investicije**

V letu 2013 je v Sloveniji poslovalo 392 podjetij z nadzorom iz Nemčije (tuja notranja podjetja), kar uvršča Nemčijo, v primerjavi z drugimi državami, na peto mesto. Poleg tega trend rasti ostaja pozitiven. Največja rast števila podjetij v Sloveniji z nadzorom iz Nemčije se je v obdobju od 2008 do 2013 začela po letu 2010, s povprečno 6,4 odstotno rastjo. Po številu zaposlenih v Sloveniji se ta podjetja uvrščajo na prvo mesto, zaposlovala so skoraj 19.000 ljudi. V povprečju so od leta 2008 dodatno zaposlila okvirno 900 ljudi na leto več, medtem ko je povprečno število zaposlenih v podjetjih z nadzorom ostalih tujih držav ostalo nespremenjeno. Največji upad v tem obdobju so beležila podjetja z nacionalnim nadzorom, s povprečjem skoraj -19.000 zaposlenih na leto. Pomemben je še podatek o dodani vrednosti (v stroških faktorjev), ki ga podjetja ustvarijo. Tudi na tej postavki je Nemčija z več kot 820 milijoni EUR v letu 2013 na prvem mestu. Na prvem mestu je hkrati po povprečju navedene dodane vrednosti, namreč v obdobju 2008–2013 je z dobrimi 60 milijoni daleč pred ostalimi državami (za primer, Ruska federacija je na drugem mestu s slabimi 24 milijoni). Podjetja z nacionalnim nadzorom so imela v tem obdobju povprečje skoraj -845 milijonov EUR dodane vrednosti na letni ravni (Eurostat, 2016b; SURS, 2016h).

V Nemčiji je leta 2013 poslovalo 34 podjetij z nadzorom iz Slovenije. Več jih je bilo na Hrvaškem (434 podjetij), v Avstriji (85 podjetij), Madžarski (49 podjetij) in Bolgariji (34 podjetij). V statističnih podatkih je dosegljiv še podatek o dodani vrednosti (v stroških faktorjev) podjetij z nadzorom iz Slovenije, ki je leta 2013 v Nemčiji znašala slabih 188

milijonov EUR. V skupini držav EU-28 se Nemčija uvršča na drugo mesto. Na prvem mestu je Hrvaška z 219 milijoni EUR, na tretjem pa Češka s slabimi 48 milijoni EUR dodane vrednosti na letni ravni (Eurostat, 2016b).

Z vidika neposrednih investicij tujcev v Sloveniji se Nemčija s skoraj 1.049 milijoni EUR v letu 2014 uvršča na drugo mesto, takoj za Avstrijo s 3.405 milijoni. Večji delež investicij, 23,7 odstotkov, je bil vložen v dejavnosti skladiščenja in spremljajočih prometnih dejavnosti. Kar sovпада z državno privatizacijo letališča Jožeta Pučnika, ki ga je kupilo nemško podjetje Fraport AG v neposredni, večinski lasti nemške države (51,3 odstotkov) oz. natančneje, zvezne dežele Hessen in mesta Frankfurt (4-traders, 2016). Ostali deleži se navezujejo na investicije ter reinvesticije na področju trgovine na drobno (14,7 odstotkov) in debelo (9,4 odstotkov) ter proizvodnjo motornih vozil (13,3 odstotkov) in električnih naprav (9,5 odstotkov) (Banka Slovenije, 2015, str. 19).

Slovenske neposredne investicije so bile leta 2014 vložene predvsem v skupino štirih držav, Hrvaške (1.506 milijonov EUR), Srbije (1.181 milijonov EUR), Bosne in Hercegovine (458 milijonov EUR) ter Makedonije (399 milijonov EUR), kar skupaj znaša kar 66,7 odstotkov vseh investicij v tujino. Nemčija je bila s 188 milijoni EUR šele na 11. mestu. Hkrati je bila Nemčija ena redkih držav, s katero je imela Slovenija na področju neposrednih investicij v tujini čisti dobiček. S 7,5 milijoni EUR se tokrat uvršča na tretje mesto, za Avstrijo (32,3 milijonov EUR) in Makedonijo (15,8 milijonov EUR). Največje izgube so bile beležene s Hrvaško (-71,1 milijonov EUR), Srbijo (-53,4 milijonov EUR) ter Bosno in Hercegovino (-40,9 milijonov EUR). Banka Slovenije (2015, str. 29–30) še ugotavlja, da je bilo v letu 2014 četrtnina neposrednih investicij izvedenih s strani tujih notranjih podjetij.

### **3.2 Blagovna menjava Slovenije in Nemčije**

Iz Slovenije izvaža skupaj 21.855 podjetij, uvaža pa 46.318 podjetij. Od tega jih 29,9 odstotkov (6.539 podjetij) izvaža ter 32,9 odstotkov (15.242 podjetij) uvaža tudi iz Nemčije (podatki za leto 2013) (SURS, 2016g). Število izvoznikov in uvoznikov od leta 2008 dalje narašča zelo počasi. Število izvoznikov do leta 2014 s povprečno 0,1 odstotki, uvoznikov pa z 0,06 odstotki na leto (predvideni podatki za leto 2014) (SURS, 2016g).

V Tabeli 11 so povzeti podatki šestih držav, kjer je v letu 2014 poslovalo največje število slovenskih izvoznikov. Za vsako državo so dodani še podatki o uvoznikih. Večina podjetij je z izvozom poslovala na hrvaškem trgu, sledili sta Avstrija in Italija, Nemčija se je uvrstila šele na četrto mesto. Ostale posamezne države, kjer so bili v letu 2014 prisotni slovenski izvozniki, so bile pod 10 odstotnim deležem. S strani uvoznikov je Nemčija zasedala drugo mesto, s podobnim številom kot Avstrija, največji del pa je pripadal Italiji. Po številu MSP so med izvozniki in uvozniki ter med posameznimi državami manjše razlike. Odstopata samo Bosna in Hercegovina (v nadaljevanju BiH) in Srbija, kjer je delež manjši. Primerjava

podatkov iz leta 2013 z letom 2014 kaže, da se je število izvoznikov, ki poslujejo tudi na hrvaškem trgu, povečalo za 56,5 odstotkov (predvsem zaradi vstopa Hrvaške v Evropsko unijo), število izvoznikov na nemški trg pa je padlo za 23,6 odstotkov.

*Tabela 11: Število slovenskih uvoznikov in izvoznikov po državah ter njihov delež v odstotkih, podatki za leto 2014*

	Število podjetij (skupno)		Delež skupnega števila podjetij, v odstotkih		Delež MSP v skupnem številu podjetij, v odstotkih		Vrednost blagovne menjave, v odstotkih	
	Izvozniki	Uvozniki	Izvozniki	Uvozniki	Izvozniki	Uvozniki	Izvozniki	Uvozniki
<b>(Skupaj)</b>	22.696	51.366	100,0	100,0	87,7	74,3		
<b>1. Hrvaška</b>	9.358	7.928	41,2	15,4	*93,3	95,9	7,7	4,2
<b>2. Avstrija</b>	7.011	14.826	30,9	28,9	95,8	94,0	8,9	8,6
<b>3. Italija</b>	5.711	16.977	25,2	33,1	96,0	96,9	11,9	15,1
<b>4. Nemčija</b>	4.999	15.215	22,0	29,6	95,4	96,9	20,0	16,5
<b>5. BiH</b>	3.401	1.262	15,0	2,5	77,0	84,3	2,5	1,6
<b>6. Srbija</b>	2.955	1.833	13,0	3,6	*81,7	83,9	3,3	1,9

**Legenda:** \* podatki za leto 2013

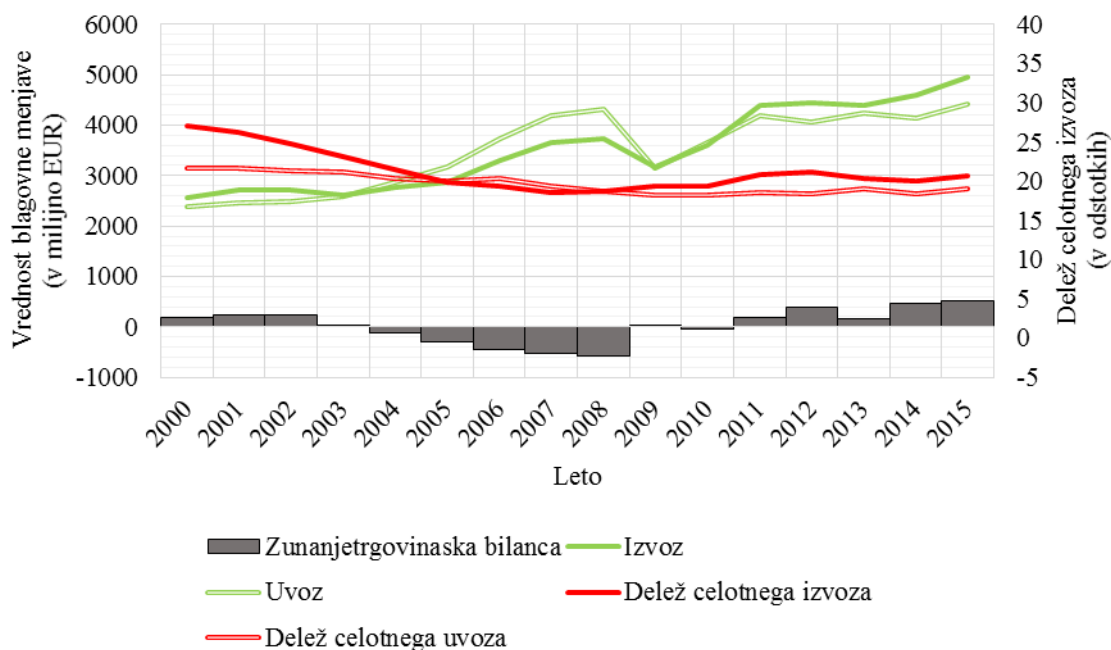
*Povzeto in prirejeno po SURS, Število podjetij po toku blaga, Slovenija, letno, 2016; SURS, Število izvoznikov in uvoznikov glede na področje dejavnosti in vrednosti njihovega izvoza in uvoza po izbranih trgovinskih partnericah, Slovenija, letno, 2016; SURS, Število izvoznikov in uvoznikov glede na velikost in vrednosti njihovega izvoza in uvoza po izbranih trgovinskih partnericah, Slovenija, letno, 2016; ITC, Trade Competitiveness Map, 2016b.*

Večja razlika med državami partnericami se pozna v vrednosti blagovne menjave. Nemčija prednjači v obeh kategorijah. Izvozniki v Nemčijo so v letu 2014 ustvarili več kot 4.600 milijonov EUR.

Tabela 12 prikazuje gibanje blagovne menjave, izvoz in uvoz Slovenije v Nemčijo ter njuno zunanjetrgovinsko bilanco (predvideni podatki za leto 2015) (SURS, 2016b). Slednja je bila od leta 2011 dalje zopet pozitivna. Gledano z vidika celotnega izvoza in uvoza Slovenije je delež kljub večjemu nihanju izvoza in uvoza iz Nemčije po letu 2005 ostal dokaj konstanten. Razen po svetovni gospodarski in finančni krizi od leta 2008 si je izvoz v Nemčijo opomogel malenkost hitreje, kar sovпада z uspešnostjo nemškega izvoza v tem obdobju. Delež celotnega izvoza Slovenije v Nemčijo skozi navedeno obdobje se giblje okrog 20 odstotkov, delež celotnega uvoza pa okrog 19 odstotkov.

Pri tem je potrebno upoštevati tudi pomembnejše prelomnice slovenskega gospodarstva. Leta 2004 je Slovenija postala članica Evropske unije, leta 2007 je postala članica evro območja in leta 2007/2008 je začel veljati Schengenski sporazum. Tako kot na omenjenemu primeru Hrvaške, liberalizacija trga pomembno vpliva k zvišanju izvoza in uvoza.

Tabela 12: Gibanje blagovne menjave Slovenije z Nemčijo, izvoz, uvoz ter sorazmerni deleži, kumulativni podatki za leto 2015



Povzeto in prirejeno po SURS, Izvoz in uvoz po državah, Slovenija, kumulativni podatki, 2016b.

V Tabeli 13 so podatki o strukturi vrednosti uvoza Slovenije iz Nemčije po produktih ter deležih skupnega uvoza Slovenije (podatki za leto 2015). Na prvem mestu so vozila, katerih glavnino podskupine tvorijo vozila in deli motornih vozil, sledi uvoz strojev, mehanskih in električnih naprav, plastičnih materialov ter železo in jeklo.

Tabela 13: Uvoz Slovenije iz Nemčije po produktih, vrednost ter deleži uvoza

Koda (HS)	(uvrstitev) Deskriptor	Vrednost uvoza v letu 2015 (v milijon EUR)	Delež skupnega uvoza Slovenije (v odstotkih)
	Uvoz (skupaj)	4.009,2	
'87	1. Vozila, razen železniških ali tramvajskih tirnih vozil	675,4	16,8
'84	2. Stroji in mehanske naprave, jedrski reaktorji, kotli, ipd.	495,8	12,4
'85	3. Električni stroji in oprema	394,8	9,8
'39	4. Organski kemijski proizvodi	358,6	8,9
'72	5. Železo in jeklo	223,2	5,6

Povzeto in prirejeno po ITC, Trade Competitiveness Map, 2016b.

V Tabeli 14 so navedeni podatki o strukturi vrednosti izvoza Slovenije v Nemčijo po produktih ter deležih skupnega izvoza Slovenije. Za vsak deskriptor kombinirane nomenklature Harmoniziranega sistema (HS) sem dodal še del podskupin, ki zavzemajo največji delež deskriptorja. Tabela natančneje prikazuje deleže posameznih deskriptorjev glede na njihov skupni izvoz v vse tuje države.

*Tabela 14: Izvoz Slovenije v Nemčijo po produktih, vrednost ter deleži izvoza*

Koda (HS)	(uvrstitev) Deskriptor in podskupina	Vrednost izvoza v letu 2015 (v milijon EUR)	Delež izvoza Slovenije, po deskriptorju (v odstotkih)	Izvoz Slovenije (v milijon EUR)
	Izvoz (skupaj)	4.943,7	20,6	23.978,5
<b>'87</b>	<b>1. Vozila, razen železniških ali tramvajskih tirnih vozil</b>	<b>1.035,7</b>	<b>20,9</b>	<b>2.138,0</b>
8703	Avtomobili in druga motorna vozila	586,6	27,4	2.138,0
8708	Deli in pribor za motorna vozila	338,0	43,6	775,2
8716	Priklopniki in polpriklopniki, druga vozila, njihovi deli	49,2	35,0	140,5
<b>'85</b>	<b>2. Električni stroji in oprema</b>	<b>930,5</b>	<b>31,9</b>	<b>2.917,0</b>
8512	Električna oprema za razsvetljavo in signalizacijo, ipd.	183,8	42,4	433,3
8516	Elektrotermični aparati in naprave za gospodinjstvo	122,2	39,8	307,1
8509	Elektromehanski gospodinjski aparati z vdelanim elektromotorjem	110,3	70,8	155,9
<b>'84</b>	<b>3. Stroji in mehanske naprave, jedrski reaktorji, kotli, ipd.</b>	<b>622,2</b>	<b>24,1</b>	<b>2.580,1</b>
8431	Deli, primerni za uporabo izključno ali pretežno s stroji	103,8	48,7	213,1
8414	Črpalke, kompresorji, ventilatorji, ipd.	67,5	27,4	246,6
8483	Gredi in ročice, ležaji, zobniki, valji, menjalniki, ipd.	59,8	43,8	136,6
<b>'76</b>	<b>4. Aluminij in aluminijasti izdelki</b>	<b>310,4</b>	<b>34,4</b>	<b>902,8</b>
7604	Aluminijaste palice in profili	107,4	54,5	197,1
7616	Drugi izdelki iz aluminija	46,7	30,9	151,3
7601	Aluminij, surov	45,5	26,7	170,3
<b>'30</b>	<b>5. Farmacevtski proizvodi</b>	<b>241,3</b>	<b>10,2</b>	<b>2.368,0</b>
3004	Zdravila, za prodajo na drobno	198,8	9,2	2.171,2
3002	Kri, antiserumi, cepiva, toksini, mikrobske kulture, ipd.	41,5	33,3	124,5
3006	Farmacevtsko blago	0,7	3,1	22,9
<b>'94</b>	<b>6. Pohištvo, montažne zgradbe, svetila, ipd.</b>	<b>200,4</b>	<b>26,6</b>	<b>752,5</b>
9401	Sedeži in njihovi deli	88,6	29,8	297,0
9403	Drugo pohištvo in njihovi deli	53,3	25,4	210,0
9406	Montažne zgradbe	46,1	26,5	173,7

*Povzeto in prirejeno po ITC, Trade Competitiveness Map, 2016b.*

Vrednost skupnega izvoza posameznega sektorja je indikator pomembnosti tega sektorja. Hkrati analiza kaže, da običajno tri največje podskupine tvorijo večino posameznega



deskriptorja. Praktično vse skupine imajo dokaj visoko odstotno vrednost izvoza v Nemčijo. Od navedenih deležev znaša povprečje kar 31,5 odstotkov (s standardnim odklonom 14,5).

Podatek kaže tudi na visoko odvisnost od nemškega trga. Dodatno bi bilo potrebno natančneje preveriti število podjetij po posameznih produktih skupinah ter kakšni so njihovi deleži. V veliko sektorjih namreč velika podjetja zavzemajo velik delež izvoza. Žal zaradi zaupnosti podatkov o vrednosti izvoza različnih velikosti gospodarskih družb podatkov s strani SURS nisem pridobil in zato natančnejše analize nisem izvedel.

### **3.3 Značilnosti slovenskih majhnih in srednjih podjetij**

V Sloveniji je bilo leta 2014 186.433 podjetij, od tega jih je bilo samo 330 velikih, z več kot 250 zaposlenih. MSP so po drugi strani zaposlovala 69,1 odstotkov vseh oseb, ki delajo, in ustvarila 66,8 odstotkov vseh prihodkov (SURS, 2016c). Slednja podatka za približno 5 odstotkov presegata povprečje EU (European Commission, 2016, str. 2).

#### **3.3.1 Dejavniki slovenske konkurenčnosti**

Za Slovenijo so spodbudni tudi nekateri podatki, opisani na lestvici globalne konkurenčnosti 140 držav sveta v poglavju 2.2.2. Nadpovprečno, v primerjavi z EU-28, se je Slovenija uvrstila na področju zdravja, visokošolskega izobraževanja ter inovacij, 15., 22. in 33 mesto. Pri slednji se je izboljšala sposobnost slovenskih podjetij, ki so hkrati povečala tudi investicije v R&R. Bolj dosegljivi naj bi bili tudi znanstveniki in inženirji. To so pomembni podatki konkurenčnosti, predvsem pa po izkušnjah predstavljajo osnovo, ki lahko olajša vstop na nemški trg. Po podatkih SPIRIT (2015) to tudi pomeni, da slovenska podjetja na tujih trgih načeloma ne tekmujejo na podlagi nizkih cen, temveč z drugačnostjo produktov.

Najslabše se je Slovenija uvrstila pri učinkovitosti finančnega trga (8. steber). Pristala je kar na 128. mestu, predvsem zaradi neuspešnosti regulatorjev, ki naj bi zagotavljali stabilnost finančnega trga (SPIRIT, 2015). V zelo slabem stanju je tudi makroekonomsko okolje Slovenije, zaradi visokega javnofinančnega dolga in slabega salda bilance državnih prihodkov in odhodkov. V primerjavi z ostalimi državami je trenutno na 89. mestu (World Economic Forum, 2016). Torej slovenska podjetja izhajajo iz zelo volatilnega domačega gospodarskega okolja.

Prvih pet najbolj problematičnih področij za poslovanje slovenskih podjetij, ki jih podaja raziskava Global Competitiveness Report 2015–2016, so omejevalni delovni predpisi, neučinkovita državna birokracija, davčne stopnje, dostop do financiranja, kompleksnost davčnih predpisov ter nestabilnost predpisov (World Economic Forum, 2016). Torej slovenska podjetja izhajajo iz zelo volatilnega domačega gospodarskega okolja.

### 3.3.2 Izvozna usmerjenost slovenskih majhnih in srednjih podjetij

Na področju internacionalizacije Slovenija dosega povprečne rezultate EU, nekoliko nadpovprečen je delež slovenskih proizvodnih MSP. Stroški uvoza in izvoza so v Sloveniji med štirimi najnižjimi med članicami EU, medtem ko izvoz ali uvoz za slovenska MSP običajno traja dlje od povprečja EU, število potrebnih dokumentov za mednarodno poslovanje je med petimi najvišjimi v EU (European Commission, 2016, str. 13).

*Tabela 15: Podatki o številu in prometu slovenskih izvoznikov in uvoznikov glede na velikost podjetja*

Velikost podjetja	Promet (v 1.000 EUR)		Promet (v odstotkih)		Število podjetij		Število podjetij (v odstotkih)	
	Izvoz	Uvoz	Izvoz	Uvoz	Izvoz	Uvoz	Izvoz	Uvoz
<b>Skupaj</b>	22.935.649	22.580.164			22.696	51.366		
<b>MSP (skupaj)</b>	10.460.441	13.063.897	45,6	57,9	19.900	38.167	87,7	74,3
Mikro podjetja	2.739.578	3.474.349	11,9	15,4	16.319	32.581	71,9	63,4
Mala podjetja	2.765.904	4.131.079	12,1	18,3	2.783	4.425	12,3	8,6
Srednje velika podjetja	4.954.959	5.458.469	21,6	24,2	798	1.161	3,5	2,3
<b>Velika podjetja</b>	10.276.374	7.448.240	44,8	33,0	201	283	0,9	0,6
Ni podatka	2.198.834	2.068.027	9,6	9,2	2.595	12.916	11,4	25,1

*Povzeto in prirajeno po SURS, Struktura izvoza in uvoza po velikosti in dejavnosti izvoznikov in uvoznikov, Slovenija, leto, 2016.*

Izvozna usmerjenost slovenskih podjetij je zaradi večjih neposrednih in posrednih vplivov izrednega pomena za slovensko gospodarstvo. Tabela 15 prikazuje natančnejše podatke o številu slovenskih podjetij, ki so leta 2014 izvažala in uvažala, kakšen promet so ustvarila ter kakšni so njihovi odstotni deleži. Skupaj je izvažalo 22.696 podjetij, uvažalo pa 51.366 podjetij. Od vseh izvoznikov je bilo skoraj 87,7 odstotkov MSP, med uvozniki pa dobrih 74,3 odstotkov. MSP so ustvarila 45,6 odstotkov celotnega prometa izvoza ter 57,9 odstotkov celotnega prometa uvoza.

## 4 EMPIRIČNA ANALIZA OVIR MAJHNH IN SREDNJIH PODJETIJ

Cilj empirične analize je poiskati in določiti najpogostejše ovire slovenskih MSP podjetij pri vstopu na nemški trg, da bi se lahko podjetja na takšne ovire primerno pripravila in ukrepala.

Namen tega dela raziskave je odgovoriti na raziskovalna vprašanja glede primerjave oz. potrditve določenih glavnih ovir in motivov tudi kot dejavnikov privlačnosti, s katerimi se

MSP srečujejo pri vstopu na nemški trg. Preverjam izkušnje slovenskih MSP z vidika splošnega mnenja o nemškem trgu, smiselnosti vstopa in mnenju o podpornih programih, predvsem na ravni države in interesnih združenj.

Pred izvedbo empirične analize sem se osredotočil na primerno klasificiranje tematik, ki zajemajo ovire vstopa MSP na nemški trg. Pri vsaki tematiki sem tako lažje ovrednotil morebitne posebnosti. Natančneje sem preverjal splošno mnenje anketirancev o nemškem trgu ter njihovi oceni, kako nemške stranke dojemajo slovenska podjetja ter izdelke. Preverjal sem lastnosti njihovih podjetij in izdelkov ter kako se ti na splošno uvrščajo na trgu. Lastnosti podjetja sem obravnaval z vidika njihovih zmogljivosti, zmožnosti ter kako bi po njihovem mnenju morali komunicirati z nemško stranko. Del trditvev sem preverjal tudi z vidika morebitne podpore drugih organizacij ter države in smiselnosti vstopa na nemški trg. V zadnji skupini so še trditve s tematiko dejavnikov, ki z zaviranjem ali pospeševanjem vplivajo na odločitve za mednarodno sodelovanje s tujino, konkretno z Nemčijo.

Podatke sem večinoma analiziral po posameznih skupinah anketirancev, ki sem jih razdelil glede na njihov izvoz oz. izkušnje z izvozom: določena je skupina vseh podjetij (anketirancev), izvoznikov, ki že izvažajo na nemški trg, izvoznikov, ki ne izvažajo na nemški trg, skupina neuspešnih izvoznikov na nemški trg ter neizvozniki. Med seboj sem primerjal rezultate odgovorov teh skupin, razen, kjer je navedeno drugače. Analizo ovir sem razdelil na zunanje ovire, kot odziv podjetij na zunanje situacije, ter notranje ovire, ki nastanejo zaradi in znotraj podjetja samega. Zunanje ovire sem dodatno delil še po določljivki internacionalizacije okolja, na izkušnje slovenskih podjetij z vidika splošnega mnenja o nemškem trgu ter izkušnje podjetij z vidika podpore Slovenije, morebitnem pomanjkanju oz. določitvi pomembnosti podpore, predvsem državni podporni programi.

Sledi analiza motivov internacionalizacije z vidika notranjih in zunanjih motivov. Zunanje motive sem zaradi praktičnosti interpretacije dalje delil še na podlagi reagiranja podjetij, na proaktivne in odzivne (reagibilne) motive. Proaktivni so tisti motivi, ki nastanejo z željo izkoristiti določene sposobnosti ali prednosti podjetja, medtem, ko so odzivni reakcija na zunanje situacije (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 17).

#### **4.1 Predstavitev metodologije**

Na podlagi izkušenj ter na podlagi nekaterih prvotnih spoznanj iz prvih treh delov magistrskega dela sem določil, katera vprašanja bom vključil v anketni vprašalnik. Izbral sem 82 pol odprtih tipov vprašanj oz. trditvev. Spremenljivke so merjenje z ocenjevanjem strinjanja s trditvami s pomočjo 5-stopenjske Likertove merske lestvice, pri čemer 1 pomeni Popolno strinjanje s trditvijo, 2 Strinjanje s trditvijo, 3 Povprečno mnenje oz. niti niti, 4 Nestrinjanje s trditvijo in 5 pomeni Popolno nestrinjanje. Zbiranje podatkov je potekalo z

vprašalnikom na internetu. Zbrane podatke slovenskih MSP sem analiziral kvantitativno, z deskriptivno, primerjalno in bivariatno statistično analizo v programu SPSS ter Excelu.

## **4.2 Statistična analiza**

### **4.2.1 Baza podatkov**

Za raziskavo sem uporabil del baze kontaktnih podatkov Slovensko-nemške gospodarske zbornice, podjetja, ki so bila prisotna na dogodku Nemški forum – vstop na nemški trg. S tem sem imel omogočen dostop do kontaktnih podatkov, za katere sem imel dovoljenje pošiljanja neposrednih elektronskih sporočil. Vprašalnik je bil razposlan tudi s strani nekaterih pomembnejših slovenskih združenj na njihove člane. Anketa je zajemala okvirno 1.300 podjetij, vsi prejemniki so bili vodilni kadri v MSP, ki so se zanimali za vstop na nemški trg ali pa tja že izvažajo.

### **4.2.2 Karakteristika vzorcev**

Skupno število vrnjenih vprašalnikov je bilo 116, torej je bila stopnja vračanja 8,9 odstotna, vendar jih od tega bilo 17 neuporabnih, kar potem spremeni stopnjo vračanja na 7,6 odstotkov. Število odgovorov je bilo sicer pod pričakovanji, vendar tudi razumljivo, saj je bil pogoj za začetek odgovarjanja na anketo vpis imena podjetja, hkrati pa je bila anketa zelo obširna. Kljub temu sem določil naslednje skupine izvoznikov: skupina neizvoznikov, med uporabnimi odgovori vprašalnika je bilo takšnih samo 9 anketirancev, ki ni izvažalo na katerikoli tuji trg, ostalih 90 sestavlja skupino vseh izvoznikov, ker so že izvažali. V slednji skupini 69 podjetij že izvažajo na nemški trg (skupina izvozniki na nemški trg), 15 podjetij pa ne (skupina izvozniki, ki ne izvažajo na nemški trg). Preostalih 6 podjetij predstavlja skupino neuspešnih izvoznikov na nemški trg, ker je tja že poskusilo izvažati, vendar neuspešno.

## **4.3 Rezultati raziskovalnih vprašanj**

V nadaljevanju podajam opredelitev temeljnih statistik in pa oznak, ki jih bom uporabljal skozi tekst nadaljnje analize.

Rezultati so podani z opisno statistiko povprečja njihovih odgovorov ( $\bar{x}$ ), standardnim odklonom odgovorov (SD) ter številom odgovorov (n). Rezultati, katerih povprečja odgovorov so bila bližje 1, pomenijo, da so se anketiranci s trditvijo bolj strinjali, tisti, ki so bili bližje 5, pa pomenijo, da so se manj strinjali. Rezultat 1 pomeni, da se popolnoma strinjajo, 5 pa, da se popolnoma ne strinjajo s trditvijo.

Pri Pearsonovi korelaciji je določena vrednost (izbranega) koeficienta korelacije ( $r_{xy}$ ), natančna stopnja značilnosti (dvostranski test) (p) in število veljavnih enot, na katerih je bila

korelacija računana (n). Kjer je bilo mogoče in potrebno, sem dodatno uporabil še t-test za neodvisne vzorce in rezultat podal s stopnjo značilnosti.

### 4.3.1 Analiza ovir

#### 4.3.1.1 Zunanje ovire

##### 4.3.1.1.1 Izkušnje slovenskih podjetij z vidika splošnega mnenja o nemškem trgu (okolje)

Velik del ovir vstopa na tuje trge predstavljajo ravno posebnosti tujega trga. Predstavljajo zunanje ovire, ki so običajno kategorizirane z zelo visokim vplivom na odločitve podjetij (Leonidou, 2004) in so ena izmed najpomembnejših določljivk internacionalizacije majhnih in srednjih podjetij (Ruzzier & Konečnik, 2007). Zato sem najprej preverjal, kako posebnosti nemškega trga dojemajo slovenska MSP, tako da sem jih spraševal po izkušnjah, s katerimi bi lahko na splošno ocenili nemški trg, ga v določenih primerih primerjali z ostalimi tujimi trgi ter kako trg dejansko poznajo. Dodatno sem spraševal še po njihovih prepričanjih, kako nemške stranke dojemajo slovenska podjetja ter izdelke.

*Tabela 16: Opisna statistika mnenja o nemškem trgu (zunanje ovire)*

Trditev	$\bar{x}$	SD	n
<b>T6a</b> Nemški trg je eden največjih potencialov za naše poslovanje	1,83	0,859	92
<b>T6b</b> V podjetju zelo dobro poznamo nemški trg (vemo kje iskati relevantne informacije, predvsem za naš segment)	2,47	1,026	91
<b>T6c</b> Stroški vstopa na nemški trg so v primerjavi z ostalimi trgi zelo visoki	2,79	0,888	91
<b>T6d</b> Nemški trg je odprt za slovenska podjetja (brez večjih restriktivnih regulativ, ipd.)	2,27	0,866	92
<b>T6e</b> Izdelki iz Slovenije so v Nemčiji zelo cenjeni	2,69	0,839	91
<b>T7b</b> Problematično je obvladovanje ustrezne dokumentacije (težavno urejanje proceduralnih/ dokumentacijskih zahtev, pakirnih zahtev izvoza, označevanja), višjih standardov kakovosti	2,87	0,962	90
<b>T7c</b> (vsi izvozniki) Nemški trg se nam zdi prezahteven	3,59	0,888	82
<b>T7c</b> (neuspehi izvozniki) Nemški trg se nam zdi prezahteven	3,30	0,483	6

Tabela 16 podaja rezultate opisne statistike odgovorov navedenih trditev. Lahko sklepam, da s povprečjem 3,57 zahtevnost poslovanja na nemškem trgu po mnenju anketirancev pravzaprav ni tako visoka. Zanimivo je tudi, da je to bila hkrati tudi najvišja povprečna ocena v celotni anketi, ki so jo podali anketiranci, in kaže na odločnejše nestrinjanje, da bi bil nemški trg prezahteven. Prav tako sem preveril, kako se odgovor o zahtevnosti trga razlikuje med izvoznimi skupinami. Največja razlika je bila med podjetji, ki že izvažajo na nemški

trg, ter podjetji, ki so poskusili izvažati, a neuspešno. 56 odstotkov prve skupine se ni strinjalo ali popolnoma ni strinjalo, da je nemški trg prezahteven, v drugi skupini pa je 67 odstotkov anketirancev izjavilo, da sem jim ne zdi niti zahteven niti nezahteven. Analiza s t-testom za neodvisna vzorca je pokazala, da med skupinama ni statistično značilne razlike ( $p = 0,681$ ).

Stroški vstopa na nemški trg, ki je po mnenju anketirancev tudi dokaj odprt za slovenska podjetja, so malenkost višji v primerjavi z ostalimi trgi. Stopnja obvladovanja ustrezne dokumentacije (trditev T7b) v primeru nemškega trga za podjetja tudi ne predstavlja posebnega pomena. Iz Tabele 17 je sicer razvidno, da ima ta postavka šibko korelacijo z zahtevnostjo trga, vendar ni statistično pomembne razlike med tema dvema pogojema ( $r_{xy} = 0,485$ ,  $p = 0,000$ ,  $n = 90$ ). To je bila tudi najvišja vrednost indeksa Pearsonovega koeficienta med v tem sklopu trditev.

*Tabela 17: Korelacijska matrika, Pearsonov koeficient korelacije za vse možne pare spremenljivk mnenja o nemškem trgu*

		<b>T6a</b>	<b>T6b</b>	<b>T6c</b>	<b>T6d</b>	<b>T6e</b>	<b>T7b</b>	<b>T7c</b>
<b>T6a</b>	Korelacija (Pearson)	1	0,099	-0,164	0,248*	0,446**	0,009	-0,264*
	p		0,352	0,120	0,018	0,000	0,931	0,013
	n	92	90	91	91	91	88	88
<b>T6b</b>	Korelacija (Pearson)	0,099	1	-0,083	0,152	0,226*	-0,047	-0,224*
	p	0,352		0,438	0,151	0,033	0,663	0,037
	n	90	91	90	91	90	87	87
<b>T6c</b>	Korelacija (Pearson)	-0,164	-0,083	1	-0,110	-0,296**	0,097	0,283**
	p	0,120	0,438		0,299	0,004	0,371	0,007
	n	91	90	91	91	91	88	88
<b>T6d</b>	Korelacija (Pearson)	0,248*	0,152	-0,110	1	0,308**	-0,261*	-0,292**
	p	0,018	0,151	0,299		0,003	0,014	0,006
	n	91	91	91	92	91	88	88
<b>T6e</b>	Korelacija (Pearson)	0,446**	0,226*	-0,296**	0,308**	1	-0,078	-0,332**
	p	0,000	0,033	0,004	0,003		0,468	0,002
	n	91	90	91	91	91	88	88
<b>T7b</b>	Korelacija (Pearson)	0,009	-0,047	0,097	-0,261*	-0,078	1	0,485**
	p	0,931	0,663	0,371	0,014	0,468		0,000
	n	88	87	88	88	88	90	90
<b>T7c</b>	Korelacija (Pearson)	-0,264*	-0,224*	0,283**	-0,292**	-0,332**	0,485**	1
	p	0,013	0,037	0,007	0,006	0,002	0,000	
	n	88	87	88	88	88	90	90

**Legenda:** \*\* korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0,01

\* korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0,05

Ker so nekatere raziskave potrdile, da med dojemanjem težavnosti trga in naravnostjo zaposlenih in vodstva obstaja statistično značilna korelacija, sem omenjena vzorca dodatno preveril še s Pearsonovo korelacijo. Rezultat je pokazal, da ni statistično pomembne razlike med tema dvema pogojema ( $r_{xy} = 0,291$ ,  $p = 0,008$ ,  $n = 82$ ).

#### 4.3.1.1.2 Smiselnost vstopa na nemški trg

Smiselnost vstopa na nemški trg sem deloma preverjal tudi v tem sklopu trditev. Podjetja namreč smiselnost ocenjujejo s trditvijo o potencialu, ki ga ima nemški trg za njihovo poslovanje. Z oceno 1,83 se je ta izkazal za eno najvišjih ovrednotenih trditev. Kar 80 odstotkov vprašanih je ocenilo, da se strinjajo ali povsem strinjajo s trditvijo, da je za njih nemški trg eden največjih potencialov. Pričakovano je ta odstotek nižji v skupini, ki so neuspešno izvažala (50 odstotkov je izbralo odgovor Niti niti).

#### 4.3.1.1.3 Izkušnje slovenskih podjetij z vidika podpore Slovenije (okolje)

V tem sklopu vprašalnika analiziram določene pogostejše ukrepe in programe na ravni države in interesnih združenj, ki so nastavljeni tako, da bi omogočili lažje vstopa na tuje trge, vključno z nemškim. Podjetja so ocenjevala njihovo nujnost. 1 pomeni, da je Zelo nujna, 2 je Nujna, 3 Niti niti, 4 Ni nujna in 5 Sploh ni nujna.

Kot je razvidno v Tabeli 18, je iskanje in navezovanje stikov za MSP najnujnejši program in podpora. Izmed vseh izbranih so ga anketiranci ocenili s povprečno oceno 1,85, kar spada med najvišje uvrščene odgovore celotne ankete. Odgovor Se strinjam in Se popolnoma strinjam je izbralo povprečno 83 odstotkov podjetij in tudi po posamezni skupini (izvozniki na nemški trg, izvozniki, ki ne izvažajo na nemški trg, neuspeli izvozniki na nemški trg ter neizvozniki) je ta postavka dobila najvišjo oceno pomembnosti. Med neizvozniki je ta delež znašal celo 100 odstotkov. Rezultati sovpadajo z mojimi dosedanjimi izkušnjami in sem takšen odgovor pričakoval. V praksi MSP, še posebej tista, ki še ne izvažajo, iščejo prve kontakte morebitnih naročnikov in poslovnih partnerjev preko takšnih organizacijskih mrež. Poleg sofinanciranja sejmskih nastopov sta to edini tematiki, ki dejansko pripomoreta k aktivnemu iskanju potencialnih poslovnih partnerjev.

Sledi sofinanciranje sejmskih nastopov s povprečno oceno 1,99. Odgovor Se strinjam in Se popolnoma strinjam je v povprečju izbralo 81 odstotkov podjetij. Med neizvozniki je ta delež znašal zopet 100 odstotkov. Sejmi so po raziskavi med nemškimi podjetji najpomembnejše tržno orodje poslovne (*Business-to-business*, v nadaljevanju B2B) komunikacije (AUMA, 2016b, str. 18). Služijo lahko sicer za več namenov, od uvrščanja lastnih izdelkov v primerjavi s konkurenco tako po ceni kot kvaliteti, preverjanje napredka in trendov izdelkov in konkurence, itd. Pravzaprav ni naključje, da so največja sejmišča na svetu ravno v

Nemčiji. Ker so mednarodni strokovni sejmi stičišča posameznih panog, opažam, da se trend gospodarske panoge posamezne države odraža v tako v številu kot v najeti površini razstavljalcev. Po pregledu internih podatkov določenih sejmišč so slovenska podjetja po gospodarski in finančni krizi od leta 2008 počasi začela realno okrevati šele pred okvirno dvema letoma. Ostale države, kamor nas po izkušnjah trenutno nemška podjetja najpogosteje uvrščajo, torej Češka, Slovaška, Madžarska, Poljska, deloma tudi Hrvaška, so si opomogla nekaj let hitreje.

Po nadaljnjih uvrstitvah so si sledili programi: izobraževanje in poslovne konference, svetovanje in pomoč pri izvozu, sofinancirane tržne raziskave ter pomoč poslovnih klubov. Deloma se opazi padec izbire nujnosti glede na stopnjo vpetosti podjetij v mednarodno sodelovanje z nemškim trgom. Zdi se, da več kot podjetje izvažajo, manj potrebuje določene programe in ukrepe. Kot manj nujni so se sicer uvrstili programi in ukrepi, ki so deloma ali v večini namenjeni politični podpori. Hkrati so si bila odstopanja med različnimi skupinami izvoznikov oz. neizvoznikov manjša. Najslabše, z vidika zunanje ovire, je bila ocenjena nujnost podpore in sodelovanja (predvsem pri razvoju) s strani univerz in institutov.

*Tabela 18: Opisna statistika mnenja o podpornih programih Slovenije (zunanje ovire)*

Trditev	Delež 1. in 2. odgovora (v odstotkih)				$\bar{x}$	SD	n
	1	2	3	4			
<b>T14a</b> Sofinancirane tržne raziskave	57	57	67	86	2,35	0,885	77
<b>T14b</b> Sofinancirane sejemske predstavitve	79	71	83	100	1,99	0,933	78
<b>T14c</b> Udeleževanje v gospodarsko-političnih delegacijah	36	29	33	57	2,89	1,074	79
<b>T14d</b> Udeleževanje v strokovnih delegacijah	49	43	50	43	2,65	0,937	78
<b>T14e</b> Gospodarska podpora slovenskega veleposlaništva	54	57	67	57	2,56	1,123	78
<b>T14f</b> Pomoč poslovnih klubov	61	57	83	71	2,46	1,023	79
<b>T14g</b> Izobraževanja, poslovne konference	69	57	83	100	2,24	0,856	78
<b>T14h</b> Pomoč pri iskanju in navezovanju stikov	82	71	83	100	1,85	0,898	78
<b>T14i</b> Svetovanje in pomoč pri izvozu	62	57	50	100	2,33	1,022	79
<b>T15b</b> Za podporo in sodelovanje (predvsem pri razvoju) se običajno obračamo tudi na univerze in institute	16	0	33	43	3,19	1,009	75

**Legenda:** 1 Izvozniki na nemški trg  
2 Izvozniki, ki ne izvažajo na nemški trg  
3 Neuspeli izvozniki  
4 Neizvozniki



#### 4.3.1.2 Notranje ovire

Preverjal sem kompetence podjetij, torej njihove lastnosti, ki bi lahko vplivale na uspešnost vključevanja na nemški trg. Zaradi lažjega analiziranja sem jih razdelil v dva sklopa. Prvi se nanaša na sposobnosti in težnje ljudi ter organizacijo v podjetju, drugi sklop pa se nanaša na preostale opredmetene in neopredmetene vire podjetja kot morebitne ovire.

##### 4.3.1.2.1 Kompetence zaposlenih in organizacije podjetja

Tabela 19 prikazuje povprečje odgovorov anketirancev, ki sem ga v tem primeru uporabil tudi kot ključ razvrščanja po vrstnem redu. Višje, kot se trditve v tabeli nahaja, večje strinjanje so anketiranci izrazili. Manjša strinjanja oz. nestrinjanja so tako navedena na koncu tabele. Dodan je še standardni odklon ter število dejanskih odgovorov na posamezno trditve.

Najvišje sta uvrščeni trditvi, ki nakazujeta zanimanje oz. željo po višji stopnji vpetosti anketirancev v družbena omrežja. Strinjanje s trditvijo o pripravljenosti sodelovanja z drugimi slovenskimi podjetji ter želji po predvsem neformalnih nasvetih ter izmenjavi izkušenj sta ocenjeni podobno visoko, s povprečjem 1,82 in 1,86. Glede na posamezno izvozno skupino so najvišjo povprečno oceno, ki je pri obeh trditvah znašala 1,57, podali neizvozniki. Oceno Se strinjam in Se popolnoma strinjam je izbralo malo manj kot 90 odstotkov obstoječih izvoznikov na nemški trg, v povprečju malo nad 90 odstotkov te ocene pa so izbrale ostale skupine izvoznikov oz. neizvoznikov.

V povprečju so se podobno odločali tudi pri ocenjevanju trditve, da je potrebno pred vstopom na nemški trg nujno narediti predhodno natančno analizo, bolj kot preizkušanje »na terenu«. Malenkost je odstopala izbira neizvoznikov, ki se manj strinjajo s trditvijo kot ostali, ki so že imeli opravka z izvozom. Oceno Se strinjam in Se popolnoma strinjam je izbralo 68 odstotkov izvoznikov ter 86 odstotkov neizvoznikov. Zdi se, da odgovori sovpadajo s trditvijo o pomanjkanju kapacitet zaposlenih ter časa, saj so si rezultati zelo podobni. Oceno Se strinjam in Se popolnoma strinjam je izbralo 41 odstotkov izvoznikov ter 57 odstotkov neizvoznikov. Po izkušnjah neizvozniki ter kadrovsko šibkejša MSP nimajo časa in kapacitet, da bi bolj sistematsko začela pristop k internacionalizaciji. Zato toliko bolj poskušajo s pristopom slučajnosti, če kje naletijo na primeren kontakt, ki bi jim lahko pomagal dalje.

Večje razlike med skupinami so se začele pojavljati pri trditvah, kot so intenzivnost in številčnost prodajnega oddelka ter vzpostavljanje stikov z novimi potencialnimi partnerji. Razen obstoječih izvoznikov na nemški trg so vse ostale skupine ocenile, da imajo pri tem večje težave. Če izpostavim samo največje razlike po skupinah, je oceno Se strinjam in Se popolnoma strinjam izbralo 43 odstotkov izvoznikov ter 14 odstotkov neizvoznikov, da

imajo intenziven in številčen prodajni oddelek. Pri zelo težavnem vzpostavljanju stikov z novimi potencialnimi partnerji v Nemčiji je bila največja razlika po deležu ocene Se strinjam in Se popolnoma strinjam med izvozniki na nemški trg (54 odstotkov) in neuspešnimi izvozniki na nemški trg (83 odstotkov). Enako oceno je npr. podalo 71 odstotkov neizvoznikov. Rezultati zopet nakazujejo na vpliv kadrovske šibkosti MSP.

*Tabela 19: Opisna statistika mnenja o kompetencah zaposlenih in organizacije v podjetjih (notranje ovire)*

	<b>Trditev</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>SD</b>	<b>n</b>
<b>T15d</b>	Pripravljeni smo sodelovati z drugimi slovenskimi podjetji (tudi s konkurenco), pri skupnem vstopu na tuj trg	1,82	0,694	79
<b>T15c</b>	Najbolj si želimo (predvsem neformalnih) nasvetov drugih slovenskih podjetij, ki so na tujem trgu že uspešna - izmenjava izkušenj	1,86	0,720	77
<b>T12b</b>	Med zaposlenimi imamo ljudi, ki so pripravljeni pogosto potovati v Nemčijo	2,19	1,018	83
<b>T15a</b>	Bolj kot s preizkušanjem »na terenu« je pred vstopom nujno potrebno narediti predhodno natančno analizo trga ter strategijo vstopa (sistematsko)	2,24	0,767	80
<b>T10b</b>	Pridobivanje zanesljivih tujih zastopnikov (vključno z vzpostavljanjem stikov) je na nemškem trgu posebej težavno	2,33	0,806	81
<b>T6b</b>	V podjetju zelo dobro poznamo nemški trg (vemo kje iskati relevantne informacije, predvsem za naš segment)	2,47	1,026	91
<b>T12c</b>	V podjetju obvladamo poslovni nemški jezik	2,51	1,237	84
<b>T12d</b>	Zelo dobro poznamo nemške poslovne običaje, prakse ter lokalne posebnosti	2,59	1,036	83
<b>T11a</b>	Za trenutne potrebe nam primanjkuje časa oz. kapacitet zaposlenih za ukvarjanje z izvozom	2,86	1,037	83
<b>T12a</b>	Imamo intenziven prodajni oddelek (dovolj zaposlenih z ustreznimi kompetencami), tudi za tuj trg	2,92	1,095	83
<b>T11c</b>	Težko pridobivamo ustrezno znanje za poslovanje na tujih trgih	3,29	1,048	82
<b>T11b</b>	Naši zaposleni (ter vodstvo) je še neizkušeno v mednarodnem poslovanju	3,43	1,111	82

Rezultati analize podatkov s Pearsonovo korelacijo v Tabeli 20 so pokazali, da obstaja več močnejših povezav med spremenljivkami. Med pomembnejšimi se mi zdi neizkušenos zaposlenih in vodstva z oteženim pridobivanjem ustreznega znanja za poslovanje na tujih trgih. Spremenljivki sta srednje močno povezani ( $r_{xy} = 0,623$ ,  $p = 0,000$ ,  $n = 82$ ). Rezultat bi lahko namigoval na potrebo MSP po ustreznem izobraževanju, ki bi to oviro lahko odpravilo. Slednje namigujejo tudi korelacije, opazne med anketiranci, ki po eni strani zelo dobro

poznajo nemški trg in vedo, kje iskati relevantne informacije, ter po drugi strani zelo dobro poznajo nemške poslovne običaje, prakse ( $r_{xy} = 0,689$ ,  $p = 0,000$ ,  $n = 82$ ), obvladajo nemški poslovni jezik ( $r_{xy} = 0,545$ ,  $p = 0,000$ ,  $n = 83$ ) in imajo zaposlene ljudi, ki so pripravljeni pogosto potovati v Nemčijo ( $r_{xy} = 0,605$ ,  $p = 0,000$ ,  $n = 82$ ). Spremenljivke so srednje močno povezane.

*Tabela 20: Korelacijska matrika, Pearsonov koeficient korelacije za vse možne pare spremenljivk mnenja o kompetencah zaposlenih in organizacije v podjetjih*

		T15d	T15c	T12b	T15a	T10b	T12c	T12d	T11a	T12a	T11c	T11b
<b>T15d</b>	Korelacija (Pearson)	1	0,371**	0,000	0,129	0,135	-0,131	-0,177	0,037	-0,101	0,206	0,097
	p		0,001	0,997	0,259	0,244	0,250	0,121	0,750	0,381	0,072	0,401
	n	79	76	78	79	76	79	78	78	78	77	77
<b>T15c</b>	Korelacija (Pearson)	0,371**	1	0,164	0,208	0,321**	0,112	-0,096	0,000	0,041	-0,102	-0,037
	p	0,001		0,157	0,069	0,005	0,331	0,408	1,000	0,724	0,376	0,747
	n	76	77	76	77	75	77	76	77	77	77	77
<b>T12b</b>	Korelacija (Pearson)	0,000	0,164	1	-0,042	0,279*	0,545**	0,550**	-0,250*	0,579**	-0,336**	-0,376**
	p	0,997	0,157		0,714	0,012	0,000	0,000	0,023	0,000	0,002	0,001
	n	78	76	83	79	80	83	83	82	82	81	81
<b>T15a</b>	Korelacija (Pearson)	0,129	0,208	-0,042	1	0,094	-0,027	0,187	0,045	-0,144	0,203	0,380**
	p	0,259	0,069	0,714		0,418	0,810	0,099	0,697	0,206	0,075	0,001
	n	79	77	79	80	77	80	79	79	79	78	78
<b>T10b</b>	Korelacija (Pearson)	0,135	0,321**	0,279*	0,094	1	0,071	-0,165	0,246*	0,103	0,077	0,181
	p	0,244	0,005	0,012	0,418		0,532	0,143	0,028	0,362	0,495	0,108
	n	76	75	80	77	81	81	80	80	81	80	80
<b>T12c</b>	Korelacija (Pearson)	-0,131	0,112	0,545**	-0,027	0,071	1	0,694**	-0,225*	0,485**	-0,436**	-0,374**
	p	0,250	0,331	0,000	0,810	0,532		0,000	0,041	0,000	0,000	0,001
	N	79	77	83	80	81	84	83	83	83	82	82
<b>T12d</b>	Korelacija (Pearson)	-0,177	-0,096	0,550**	0,187	-0,165	0,694**	1	-0,408**	0,406**	-0,436**	-0,339**
	p	0,121	0,408	0,000	0,099	0,143	0,000		0,000	0,000	0,000	0,002
	n	78	76	83	79	80	83	83	82	82	81	81
<b>T11a</b>	Korelacija (Pearson)	0,037	0,000	-0,250*	0,045	0,246*	-0,225*	-0,408**	1	-0,373**	0,418**	0,328**
	p	0,750	1,000	0,023	0,697	0,028	0,041	0,000		0,001	0,000	0,003
	n	78	77	82	79	80	83	82	83	82	82	82
<b>T12a</b>	Korelacija (Pearson)	-0,101	0,041	0,579**	-0,144	0,103	0,485**	0,406**	-0,373**	1	-0,416**	-0,361**
	p	0,381	0,724	0,000	0,206	0,362	0,000	0,000	0,001		0,000	0,001
	n	78	77	82	79	81	83	82	82	83	82	82

se nadaljuje

*Tabela 20: Korelacijska matrika, Pearsonov koeficient korelacije za vse možne pare spremenljivk mnenja o kompetencah zaposlenih in organizacije v podjetjih (nad.)*

		T15d	T15c	T12b	T15a	T10b	T12c	T12d	T11a	T12a	T11c	T11b
<b>T11c</b>	Korelacija (Pearson)	0,206	-0,102	-0,336**	0,203	0,077	-0,436**	-0,436**	0,418**	-0,416**	1	0,623**
	p	0,072	0,376	0,002	0,075	0,495	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	n	77	77	81	78	80	82	81	82	82	82	82
<b>T11b</b>	Korelacija (Pearson)	0,097	-0,037	-0,376**	0,380**	0,181	-0,374**	-0,339**	0,328**	-0,361**	0,623**	1
	p	0,401	0,747	0,001	0,001	0,108	0,001	0,002	0,003	0,001	0,000	
	n	77	77	81	78	80	82	81	82	82	82	82

**Legenda:** \*\* korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0,01

\* korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0,05

#### 4.3.1.2.2 Opredmeteni in neopredmeteni viri podjetja kot ovire

Največja razlika, ki je razvidna iz Tabele 21, je v povprečni oceni med izvoznimi skupinami, ki je nastala pri trditvi T13a, Imamo velike težave pri pridobivanju (oz. pomanjkanju) finančnih sredstev za vstop na nemški trg. Od povprečja je najbolj izstopala skupina neuspešnih izvoznikov na nemški trg. Medtem, ko je 31 odstotkov izvoznikov na nemški trg izbralo odgovor Se strinjam in se popolnoma strinjam, je med neuspešnimi izvozniki na nemški trg ta odstotek bil 67 odstoten. Sicer bi lahko to nakazovalo, da je bil vzrok za neuspešni izvoz splošno pomanjkanje kapitala v podjetjih.

V tem sklopu so se anketiranci z vidika morebitnih težav pri vstopu ali poslovanju z nemškim trgom strinjali edino s trditvijo, da imajo težave s pridobivanjem finančnih sredstev, vsi ostali odgovori so izražali nestrinjanje s trditvami. Največji odklon od povprečja pri teh trditvah je o visokih stroških zavarovanja ter transporta na nemški trg. Po natančnejšem pregledu rezultatov se zdi, da bolj ko ocena, oz. višina teh stroškov narašča, tem manj je podjetje vpeto v mednarodno poslovanje z Nemčijo. Odgovor Se strinjam in Se popolnoma strinjam je namreč med izvozniki na nemški trg izbralo 12 odstotkov anketirancev, med neizvozniki pa je bilo teh že 43 odstotkov.

Glede proizvodnih zmogljivostih, zagotavljanja ustrezne tehnične podpore in po-prodajnih aktivnosti so si bila mnenja med skupinami podobna, brez večjih odstopanj. Edino manjše odstopanje je pri skupini neizvoznikov v trditvi o zagotavljanju ustrezne tehnične podpore in po-prodajnih aktivnosti, kjer je z Niti niti odgovorilo 57 odstotkov anketirancev. Kar je seveda razumljivo glede na njihovo neaktivnost na nemškem trgu.

*Tabela 21: Opisna statistika mnenja o opredmetenih in neopredmetenih virih podjetij (notranje ovire)*

	<b>Trditev</b>	$\bar{x}$	<b>SD</b>	<b>n</b>
<b>T13a</b>	Imamo velike težave pri pridobivanju (oz. pomanjkanju) finančnih sredstev za vstop na nemški trg	2,84	0,968	81
<b>T13c</b>	Trenutno imamo še velike težave pri zagotavljanju ustrezne tehnične podpore in po-prodajnih aktivnosti	3,33	0,868	80
<b>T13e</b>	Stroški zavarovanja za nemški trg so previsoki (predvsem v primerjavi z ostalimi državami)	3,36	1,041	81
<b>T13b</b>	Primanjkuje nam presežnih proizvodnih zmogljivosti za izvoz	3,38	0,874	81
<b>T13d</b>	(vsi izvozniki) Stroški transporta na nemški trg so previsoki (predvsem v primerjavi z ostalimi državami)	3,59	0,969	73

Tabela 22 prikazuje rezultate analize podatkov s Pearsonovo korelacijo, kjer so razvidne nekatere srednje močno povezane spremenljivke.

*Tabela 22: Korelacijska matrika, Pearsonov koeficient korelacije za vse možne pare spremenljivk mnenja o opredmetenih in neopredmetenih virih podjetij*

		<b>T13a</b>	<b>T13c</b>	<b>T13e</b>	<b>T13b</b>	<b>T13d</b>
<b>T13a</b>	Korelacija (Pearson)	1	0,299**	0,366**	-0,041	0,111
	p		0,007	0,001	0,717	0,331
	n	81	79	79	80	79
<b>T13c</b>	Korelacija (Pearson)	0,299**	1	0,190	0,497**	0,430**
	p	0,007		0,094	0,000	0,000
	n	79	80	79	80	79
<b>T13e</b>	Korelacija (Pearson)	0,366**	0,190	1	0,099	,575**
	p	0,001	0,094		0,380	0,000
	n	79	79	81	80	80
<b>T13b</b>	Korelacija (Pearson)	-0,041	0,497**	0,099	1	0,266*
	p	0,717	0,000	0,380		0,017
	n	80	80	80	81	80
<b>T13d</b>	Korelacija (Pearson)	0,111	0,430**	0,575**	0,266*	1
	p	0,331	0,000	0,000	0,017	
	n	79	79	80	80	80

**Legenda:** \*\* korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0,01

\* korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0,05

Dodatno sem preverjal še oceno lastnosti njihovih izdelkov, ki so natančneje podani v Tabeli 23. V povprečju imajo izdelki srednjo do višjo dodano vrednost in so cenovno ugodnejši. Vse izvozne skupine so podale podobno oceno v vseh trditvah, razen izjem. Cenovna prednost pred konkurenco ne drži za neizvoznike. Odgovor Se strinjam in Se popolnoma strinjam je namreč med izvozniki izbralo 39 odstotkov anketirancev, med neizvozniki je bilo teh že 57 odstotkov.

Anketiranci so ocenili usmerjenost svojih izdelkov v njihovi panogi kot zelo nišno usmerjenost. Pri tem je delno izstopala skupina neuspešnih izvoznikov. Po njihovem mnenju je njihov izdelek nadpovprečno inovativen. Odgovor Se strinjam in Se popolnoma strinjam je med izvozniki izbralo 39 odstotkov anketirancev, med neuspešnimi izvozniki pa je bilo teh že 67 odstotkov. Spet bi lahko rezultat nakazoval, da je bil vzrok za neuspešni izvoz splošno pomanjkanje kapitala v podjetjih. V tem primeru sem preveril povezavo med inovativnostjo izdelka in težavami pri pridobivanju (oz. pomanjkanju) finančnih sredstev za vstop na nemški trg. Analiza s t-testom za neodvisna vzorca je pokazala, da med skupinama ni statistično značilne razlike. Glede na izkušnje sem pričakoval drugačen rezultat, zato sem kljub temu mnenja, da bi bilo zanimivo to povezavo še bolj poglobljeno raziskati, kot izziv prihodnjih raziskovanj. Dodatno sem preveril še povezavo med inovativnostjo izdelka ter znanjem in izkušnjami zaposlenih v podjetju. Analiza s t-testom za neodvisna vzorca je pokazala, da je med skupinama statistično značilna razlika.

*Tabela 23 : Opisna statistika mnenja o karakteristiki izdelkov podjetij (notranje ovire)*

<b>Trditev</b>	$\bar{x}$	<b>SD</b>	<b>n</b>
<b>T9a</b> (vsi izvozniki) Naš izdelek ima visoko inovativno prednost (visoko dodano vrednost)	2,73	0,898	77
<b>T9a</b> (neuspešni izvozniki) Naš izdelek ima visoko inovativno prednost (visoko dodano vrednost)	2,17	0,753	6
<b>T9b</b> (vsi izvozniki) Naš izdelek ima visoko cenovno prednost pred konkurenco	2,71	0,758	77
<b>T9b</b> (neizvozniki) Naš izdelek ima visoko cenovno prednost pred konkurenco	3,43	0,976	7
<b>T9c</b> (vsi izvozniki) Usmerjenost našega izdelka je nišna	2,45	1,023	84
<b>T9c</b> (neuspešni izvozniki) Usmerjenost našega izdelka je nišna	2,17	0,753	6
<b>T9g</b> Ugodnejši dobavitelji, predvsem z vzhoda, bodo v nekaj letih presegli naše trenutne zmožnosti(kvaliteta, dodatne storitve)	3,06	1,022	84

Tabela 24 prikazuje rezultate analize podatkov s Pearsonovo korelacijo, kjer so razvidne nekatere srednje močno povezane spremenljivke.

*Tabela 24: Korelacijska matrika, Pearsonov koeficient korelacije za vse možne pare spremenljivk mnenja o karakteristiki izdelkov podjetij*

		<b>T9a</b>	<b>T9b</b>	<b>T9c</b>	<b>T9g</b>
<b>T9a</b>	Korelacija (Pearson)	1	0,283**	0,357**	-0,207
	p		0,009	0,001	0,059
	n	84	84	84	84
<b>T9b</b>	Korelacija (Pearson)	0,283**	1	0,423**	-0,042
	p	0,009		0,000	0,701
	n	84	85	84	84
<b>T9c</b>	Korelacija (Pearson)	0,357**	0,423**	1	-0,257*
	p	0,001	0,000		0,018
	n	84	84	84	84
<b>T9g</b>	Korelacija (Pearson)	-0,207	-0,042	-0,257*	1
	p	0,059	0,701	0,018	
	n	84	84	84	84

**Legenda:** \*\* korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0,01

\* korelacija je značilna pri stopnji značilnosti 0,05

### 4.3.2 Analiza motivov

#### 4.3.2.1 Notranji motivi

Tabela 25 podaja rezultate opisne statistike odgovorov trditev, ki se navezujejo na najpogostejše notranje motive za vstop na nemški trg. V tej raziskavi se najvišje, kot zelo pomembni, uvrščajo odgovori izboljšanja ter zagotovitev stabilnosti poslovanja, hkrati pa so to ocene, ki so med najvišje uvrščenimi odgovori celotne ankete. Rezultati so pričakovani, v skladu z večino pregledane literature. Razlike med skupinami izvoznikov so majhne, v povprečju je odgovor Se strinjam in Se popolnoma strinjam izbralo kar 90 odstotkov anketirancev.

Podobno visok rezultat je zabeležil tudi odgovor pridobitve mednarodne prepoznavnosti in referenčnih projektov oz. strank. Po izkušnjah je ta postavka za vzpostavitev sodelovanja z nemškimi poslovnimi partnerji, zaradi njihove kulture poslovanja, izredno koristna. Nemci namreč izjemno cenijo že pridobljene izkušnje, strokovnost, predvsem pa referenčne projekte, na katerih lahko gradijo svoje zaupanje na potencialnih poslovnih partnerjih. Se pa glede na rezultate odgovorov te postavke najbolj zaveda 85 odstotkov obstoječih izvoznikov na nemški trg, ki so izbrali odgovor Se strinjam in se popolnoma strinjam. Najnižjo povprečno oceno (2,43) so tej trditvi namenili izvozniki, ki ne izvažajo na nemški trg. Se

strinjam in Se popolnoma strinjam je izbralo le še 71 odstotkov anketirancev. Vendar je dodatna analiza s t-testom za neodvisna vzorca pokazala, da med skupinama ni statistično značilne razlike (stopnja značilnosti je znašala 0,219).

*Tabela 25: Opisna statistika notranjih motivov podjetij*

	<b>Trditev</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>SD</b>	<b>n</b>
<b>T16a</b>	(vsi anketiranci) Izboljšanje poslovanja podjetja (večji dobiček, prodaja, rast)	1,75	0,614	76
<b>T16a</b>	(skupina izvozniki na druge trge) Izboljšanje poslovanja podjetja (večji dobiček, prodaja, rast)	2,14	0,378	7
<b>T16b</b>	(vsi anketiranci) Zagotovitev stabilnejšega poslovanja (manjša odvisnost od ostalih trgov)	1,76	0,630	76
<b>T16b</b>	(skupina izvozniki na druge trge) Zagotovitev stabilnejšega poslovanja (manjša odvisnost od ostalih trgov)	2,14	0,378	7
<b>T16c</b>	Konkurenčna prednost na nemškem trgu zaradi ekskluzivne tržne informacije, inovativnega izdelka	2,38	0,799	76
<b>T18a</b>	Predhodno pridobljene izkušnje na nemškem trgu	1,97	0,632	76
<b>T18b</b>	(izvozniki na nemški trg) Pridobitev mednarodne prepoznavnosti (in referenčnih projektov/strank)	1,93	0,745	67
<b>T18b</b>	(izvozniki, ki ne izvažajo na nemški trg) Pridobitev mednarodne prepoznavnosti (in referenčnih projektov/strank)	2,29	0,488	7
<b>T18d</b>	Ekonomija obsega (z možnostjo nižanja stroškov proizvodnje, logistike, itd.)	2,32	1,016	75
<b>T18e</b>	Predhodna natančna analiza trga	2,63	0,862	76

Povezave med trditvami sem dodatno preveril še s Pearsonovo korelacijo, ki so prikazani v Tabeli 26. Šibka korelacija se je izkazala samo za korelacijo med trditvijo o konkurenčni prednosti na nemškem trgu zaradi ekskluzivne tržne informacije ter predhodno natančno analizo trga ( $r_{xy} = 0,381$ ,  $p = 0,001$ ,  $n = 76$ ). Dodatna analiza s t-testom je pokazala, da med pogoji ni statistično značilne razlike.

*Tabela 26: Korelacijska matrika, Pearsonov koeficient korelacije za vse možne pare spremenljivk posameznih kazalnikov notranjih motivov*

		<b>T16a</b>	<b>T16b</b>	<b>T16c</b>	<b>T18a</b>	<b>T18b</b>	<b>T18d</b>	<b>T18e</b>
<b>T16a</b>	Korelacija (Pearson)	1	0,535**	0,115	0,189	0,250*	0,131	0,050
	p		0,000	0,320	0,102	0,032	0,262	0,665
	n	76	76	76	76	74	75	76

se nadaljuje



Tabela 26: Korelacijska matrika, Pearsonov koeficient korelacije za vse možne pare spremenljivk posameznih kazalnikov notranjih motivov (nad.)

		T16a	T16b	T16c	T18a	T18b	T18d	T18e
<b>T16b</b>	Korelacija (Pearson)	0,535**	1	0,155	0,219	0,125	0,247*	0,058
	p	0,000		0,180	0,058	0,289	0,033	0,617
	n	76	76	76	76	74	75	76
<b>T16c</b>	Korelacija (Pearson)	0,115	0,155	1	0,284*	0,095	0,178	0,381**
	p	0,320	0,180		0,013	0,423	0,128	0,001
	n	76	76	76	76	74	75	76
<b>T18a</b>	Korelacija (Pearson)	0,189	0,219	0,284*	1	0,376**	0,084	0,080
	p	0,102	0,058	0,013		0,001	0,472	0,493
	n	76	76	76	76	74	75	76
<b>T18b</b>	Korelacija (Pearson)	0,250*	0,125	0,095	0,376**	1	0,194	0,335**
	p	0,032	0,289	0,423	0,001		0,100	0,004
	n	74	74	74	74	75	73	74
<b>T18d</b>	Korelacija (Pearson)	0,131	0,247*	0,178	0,084	0,194	1	0,195
	p	0,262	0,033	0,128	0,472	0,100		0,094
	n	75	75	75	75	73	75	75
<b>T18e</b>	Korelacija (Pearson)	0,050	0,058	0,381**	0,080	0,335**	0,195	1
	p	0,665	0,617	0,001	0,493	0,004	0,094	
	n	76	76	76	76	74	75	76

**Legenda:** \*\* korelacija je statistično značilna pri stopnji 0,01

\* korelacija je statistično značilna pri stopnji 0,05

#### 4.3.2.2 Proaktivni zunanji motivi

Vodilni proaktivni zunanji motiv je atraktivnost nemškega trga, predvsem zaradi njegove velikosti ter bližine. Ta ocena je tudi med najvišjimi celotne ankete. Oceno Se strinjam in Se popolnoma strinjam je izbralo kar 95 odstotkov anketirancev. Nekoliko manj, 74 odstotkov, jih je ta dva odgovora izbralo za zasledovanje trendov in konkurence.

Nemška podjetja, predvsem MSP, veliko sodelujejo z zunanjimi partnerji na področju raziskav, razvoja in inovacij. Skupaj uspešno sodelujejo pri razvojnih projektih, ki jih razpisuje država. Skupaj razvijajo konkretne in napredne rešitve, ki jih lahko v nadaljnjem tržijo. Zunanji partnerji so običajno univerze, predvsem pa raziskovalni instituti, kot je npr. *Fraunhofer-Gesellschaft* oz. *Fraunhofer Institut*. Slovenska podjetja so to možnost ocenila malenkost nadpovprečno, samo 52 odstotkov je podalo oceno Se strinjam in Se popolnoma strinjam, 39 odstotkov pa povprečno oceno Niti niti. Podobno povprečno so se anketiranci odzvali na trditev o koriščenju lažjega dostopa na ostale trge preko Nemčije. Nemčija ima

razvitih nekaj orodij, s katerimi v Nemčiji dostopajo na tuje trge. Predvsem imam to v mislih mednarodne sejme in dogodke. V praksi podjetja na teh sejmih pridobijo precej več ostalih tujih kontaktov in potencialnih poslovnih partnerjev, kot nemških. V nadaljevanju je smiselno analitično preveriti, kako slovenska podjetja sejemske dogodke dejansko izkoriščajo. Natančnejši rezultati opisne statistike mnenja o proaktivnih zunanjih motivov podjetij so prikazani v Tabeli 27.

*Tabela 27: Opisna statistika mnenja o proaktivnih zunanjih motivov podjetij*

Trditev		$\bar{x}$	SD	n
<b>T16f</b>	Atraktivnost nemškega trga (velikost, bližina)	1,62	0,586	77
<b>T17a</b>	Omogočen lažji dostop na ostale trge preko Nemčije	2,42	0,896	73
<b>T17b</b>	Možnost sodelovanja s tujimi partnerji na področju raziskav, razvoja in inovacij	2,56	0,842	75
<b>T17c</b>	Zasledovanje trendov (tudi konkurence)	2,16	0,741	74

Povezave med trditvami sem dodatno preveril še s Pearsonovo korelacijo, ki so podani v Tabeli 28. Rezultat je pokazal, da med temi pogoji njimi ni statistično pomembne razlike. Šibka korelacija se je izkazala samo za korelacijo med trditvijo o možnosti sodelovanja s tujimi partnerji in trditvijo o zasledovanju trendov ( $r_{xy} = 0,532$ ,  $p = 0,000$ ,  $n = 74$ ) ter med trditvijo o možnosti sodelovanja s tujimi partnerji in lažji dostop na ostale trge preko Nemčije ( $r_{xy} = 0,667$ ,  $p = 0,000$ ,  $n = 73$ ).

*Tabela 28: Korelacijska matrika, Pearsonov koeficient korelacije za vse možne pare spremenljivk mnenja o proaktivnih zunanjih motivov podjetij*

		<b>T16f</b>	<b>T17a</b>	<b>T17b</b>	<b>T17c</b>
<b>T16f</b>	Korelacija (Pearson)	1	0,128	0,019	0,362**
	p		0,281	0,874	0,002
	n	77	73	75	74
<b>T17a</b>	Korelacija (Pearson)	0,128	1	0,667**	0,373**
	p	0,281		0,000	0,001
	n	73	73	73	72
<b>T17b</b>	Korelacija (Pearson)	0,019	0,667**	1	0,532**
	p	0,874	0,000		0,000
	n	75	73	75	74
<b>T17c</b>	Korelacija (Pearson)	0,362**	0,373**	0,532**	1
	p	0,002	0,001	0,000	
	n	74	72	74	74

**Legenda:** \*\* korelacija je statistično značilna pri stopnji 0,01

#### 4.3.2.3 Odzivni zunanji motivi

Vodilni odzivni zunanji motiv je premajhen slovenski trg. Oceno Se strinjam in Se popolnoma strinjam je izbralo kar 95 odstotkov anketirancev. Največje nestrinjanje oz. nevtralnost so izrazili o možnosti morebitnih davčnih olajšav. Srednji odgovor Niti niti je izbralo 41 odstotkov anketirancev. Med različnimi izvoznimi skupinami ni bilo večje razlike in so si bile v povprečju enotne.

Zanimive rezultate analize, ki so navedeni v Tabeli 29, sem opazil pri trditvi o sofinanciranju s strani državnih programov kot dejavnikom pri odločanju za prodor na nemški trg. Največja razlika v povprečni ceni je bila med skupino neuspešnih izvoznikov ter ostalimi skupinami anketirancev. Prva skupina je imela povprečno oceno 1,83, druga pa 2,99. Izvedel sem še dodatno analizo s t-testom za neodvisna vzorca, ki je pokazala, da je med skupinama statistično značilna razlika. Rezultati sovpadajo z mojimi dosedanjimi izkušnjami in sem deloma takšen odgovor pričakoval. V praksi se namreč marsikatero podjetje, ki samo sprva ni uspelo pri izvozu na nemški trg, pridruži sofinanciranim skupinskim nastopom, ki jih organizira država ter poskusi znova. Sejmi so lahko stroškovno in organizacijsko zelo intenzivni in zahtevni. Zato je takšen način podpore po pogovoru s temi podjetji zelo dobrodošel. Ob določenih pogojih, ki jih priporočam, kot je npr. primerna priprava na sejmski nastop ter posejemske aktivnosti, podjetja pridobijo dovolj izkušenj ter naročil (finančno stabilnost), da trgovanje s tujim trgom uspe.

*Tabela 29: Opisna statistika mnenja o odzivnih zunanjih motivov podjetij*

	<b>Trditev</b>	$\bar{x}$	<b>SD</b>	<b>n</b>
<b>T16d</b>	Premajhen slovenski trg	1,67	0,719	76
<b>T16e</b>	(vsi anketiranci) Vedno več konkurence na slovenskem trgu ali upad prodaje doma	2,52	1,154	77
<b>T17d</b>	(vsi anketiranci) Prvi tuji kupci so kontaktirali nas	2,67	0,977	75
<b>T17d</b>	(neuspeli izvozniki) Prvi tuji kupci so kontaktirali nas	2,33	0,816	6
<b>T17f</b>	(vsi anketiranci) Sofinanciranje s strani državnih programov (sejmski nastopi, tržne analize, ipd.)	2,99	1,199	74
<b>T17f</b>	(neuspeli izvozniki) Sofinanciranje s strani državnih programov (sejmski nastopi, tržne analize, ipd.)	1,83	0,753	6
<b>T18c</b>	Davčne olajšave	3,18	1,080	76

Povezave med trditvami odzivnih zunanjih motivov sem dodatno preveril še s Pearsonovo korelacijo, ki so navedeni v Tabeli 30. Rezultat je pokazal, da med pogoji ni statistično pomembne razlike. Šibka korelacija se je izkazala pri korelaciji med trditvijo o sofinanciranjem s strani državnih programov ter davčno olajšavo ( $r_{xy} = 0,528$ ,  $p = 0,000$ ,  $n$

= 74), kar bi utegnilo nakazovati na potrebo po sofinanciranju mednarodnih aktivnosti podjetij.

*Tabela 30: Korelacijska matrika, Pearsonov koeficient korelacije za vse možne pare spremenljivk mnenja o odzivnih zunanjih motivov podjetij*

		<b>T16d</b>	<b>T16e</b>	<b>T17d</b>	<b>T17f</b>	<b>T18c</b>
<b>T16d</b>	Korelacija (Pearson)	1	-0,024	0,004	0,016	-0,026
	p		0,834	0,972	0,891	0,823
	n	76	76	74	73	75
<b>T16e</b>	Korelacija (Pearson)	-0,024	1	0,435**	0,293*	0,198
	p	0,834		0,000	0,011	0,086
	n	76	77	75	74	76
<b>T17d</b>	Korelacija (Pearson)	0,004	0,435**	1	0,068	0,048
	p	0,972	0,000		0,569	0,685
	n	74	75	75	73	74
<b>T17f</b>	Korelacija (Pearson)	0,016	0,293*	0,068	1	0,528**
	p	0,891	0,011	0,569		0,000
	n	73	74	73	74	74
<b>T18c</b>	Korelacija (Pearson)	-0,026	0,198	0,048	0,528**	1
	p	0,823	0,086	0,685	0,000	
	n	75	76	74	74	76

**Legenda:** \*\* korelacija je statistično značilna pri stopnji 0,01

\* korelacija je statistično značilna pri stopnji 0,05

## SKLEP

Glede na sedanje gospodarsko stanje in strukturo Slovenije je izvozna usmerjenost Slovenije ključnega pomena, pri čemer so pomembna tako velika kot MSP. Delež vrednosti izvoza MSP obsega skoraj 50 odstotkov vrednosti celotnega izvoza. Vendar obstaja visoka koncentracija majhnega števila največjih izvoznikov v deležu celotnega izvoza, saj 5 odstotkov vseh izvoznikov običajno ustvari čez 90 odstotkov vrednosti celotnega letnega izvoza Slovenije. Lahko bi sklepali, da podatek kaže na preveliko odvisnost slovenskega gospodarstva ter izvoza od uspešnega poslovanja teh podjetij in trenutnega stanja njihovih panog, v katerih poslujejo.

Po drugi strani se iz statističnih podatkov blagovne menjave prepozna tudi visoka odvisnost od nemškega trga. Nemčija je že vsa leta največja trgovska partnerica Slovenije, njen delež vrednosti celotnega izvoza Slovenije trenutno znaša okrog 20 odstotkov, delež vrednosti

celotnega uvoza pa odstotek manj. Število slovenskih podjetij, ki so aktivna na nemškem trgu, pa je precej manjši, kot v drugih trgovskih partnericah Slovenije. Nemčija je z okvirno 5.000 slovenskimi izvozniki šele na četrtem mestu. V primerjavi s prvouvrščeno Hrvaško jih je na nemškem trgu poslovalo skoraj polovico manj. Lahko bi sklepali, da obstaja koncentracija izvoza na manjšem številu slovenskih podjetij, še posebej za nemški trg.

Vendar je potrebno pred sklepanjem o preveliki koncentraciji interesa na enem trgu pred tem upoštevati še dejstvo globalne vpletenosti Nemčije. V praksi to pomeni, da podjetja, ki se npr. predstavljajo na nemškem strokovnem sejmu ali so aktivna na nemškem trgu, že v Nemčiji pridobivajo naročnike ter poslovne priložnosti tudi na preostalih tujih trgih. Nemško gospodarstvo je namreč v primerjavi z ostalimi razvitimi državami najbolj odprto gospodarstvo in odvisno od mednarodne blagovne menjave. Še bolj pa je potrebno upoštevati, predvsem z vidika MSP, da se pri vstopu v Nemčijo osredotočajo tudi na posamezne zvezne dežele. Vsaka ima namreč svoje gospodarske lastnosti, prednosti in slabosti, ki so si lahko med seboj precej različne. Tudi z vidika gospodarske politike se za precej aktivnosti, ki pripomorejo k ekonomskim izboljšavam, bolj priporoča komuniciranje na deželni kot pa na zvezni ravni. Podrobneje sem posebnosti zveznih dežel opisal v PEST analizi nemškega trga.

Ugotovitev o vstopu na tuje trge preko Nemčije sicer temelji predvsem na pridobljenih izkušnjah, vendar je v nadaljnjih raziskavah smiselno analitično preveriti, kako slovenska podjetja sejemske dogodke in poslovanje na nemškem trgu za ostalo mednarodno aktivnost dejansko izkoriščajo in s katero bi navedeno ugotovitev predvidoma potrdili.

Predvideval sem, da je glavni vzrok za manjše število slovenskih podjetij na nemškem trgu predvsem v precej večji zahtevnosti poslovanja na tem trgu, ki je potrebno za uspešno internacionalizacijo. Presenetljivo je analiza vprašalnika pokazala, da slovenska MSP tega ne ocenjujejo tako. V primerjavi z ostalimi državami ocenjujejo zahtevnost poslovanja za manj zahtevno. Odgovor Nekoliko zahtevnejše so izbrali izvozniki, ki na nemškem trgu niso bili uspešni, še vedno pa je bila to najvišja povprečna ocena v celotni anketi, ki so jo podali anketiranci, in kaže na odločnejše nestrinjanje, da bi bil nemški trg prezahteven.

Generalno skozi prakso opažam, da je lahko potencial večine panog v Nemčiji za slovenska podjetja izjemen, predvsem v tistih, kjer so slovenska podjetja inovativnejša, s produkti, storitvami ali cenami, ki se razlikujejo in so bolj zanimive od konkurenčnih. Trditev sem preverjal med anketiranci. Kar 80 odstotkov vprašanih je ocenilo, da se s predpostavko smiselnosti vstopa na nemški trg v primerjavi z ostalimi državami strinjajo ali povsem strinjajo. Tudi to je bila ena izmed najvišje ovrednotenih trditev.

Različne vidike, ki vplivajo na mednarodno prisotnost MSP in zakaj se za vstop na tuji trg sploh odločijo, sem v grobem razdelil na notranje dejavnike, ki nastanejo znotraj podjetja,

npr. zmožnosti podjetja, načini pristopa, ipd., in zunanje dejavnike, ki prihajajo iz okolice podjetja, doma ali v tujini. Usklajeval sem jih glede na vidik motivov in ovir.

V sklopu strukture motivov slovenskih MSP za vstop na nemški trg ugotavljam, da se ujemajo z navedbami motivov literature. Povečanje dobička, rast, zagotavljanje stabilnosti poslovanja so med najvišje uvrščenimi motivi. Sledijo atraktivnost in velikost nemškega trga ter po drugi strani majhnost slovenskega trga. Manjšo razliko opažam v ocenjevanju motiva pridobitve mednarodne prepoznavnosti in referenčnih projektov ter strank, ki so ga izvozniki, ki že izvažajo na nemški trg, za 15 odstotkov ocenili kot bolj pomembnega, v primerjavi z drugimi skupinami. Razlika se mi zdi pomembna, ker nakazuje, da je uspešno pridobivanje referenc eden izmed dejavnikov uspešnega vstopa na nemški trg. Reference so namreč, še posebej za sodelovanje z nemškimi poslovnimi partnerji, zelo pomembne in koristne. Nemci izjemno cenijo že pridobljene izkušnje, strokovnost, predvsem pa referenčne projekte, na katerih lahko gradijo svoje zaupanje do novih potencialnih poslovnih partnerjih.

Pomembna razlika, ki deluje tudi kot motiv, se je izkazala tudi med obstoječimi izvozniki, neizvozniki ter izvozniki, ki niso uspeli z vstopom na nemški trg, in sicer pri programih sofinanciranja aktivnosti internacionalizacije. Potrdilo se je predvidevanje, da neizvozniki in neuspeli izvozniki potrebujejo večjo podporo zaradi šibkejše finančne in kadrovske zmogljivosti podjetij. Primer sem npr. analiziral z delom vprašalnika, ki se je navezoval na sofinanciranje sejmskih nastopov, kot enim izmed državnih podpornih programov. Predvsem podjetja, ki že imajo nekaj izkušenj z nemškim trgom in imajo delno predstavo, kaj trg zahteva, vendar sama sprva niso uspela priti na nemški trg, se prej pridružijo sofinanciranim skupinskim nastopom na določenih strokovnih sejmi, ki jih organizira država, ter poskusijo znova. Tako sejmi kot ostale oblike vstopa na tuje trge zahtevajo določen finančni vložek in kapaciteto zaposlenih v podjetju. S takšnimi programi se podjetja v samem začetku internacionalizacije razbremenijo, hkrati pa jim omogočijo manj tvegano pridobivanje izkušenj, naročil ter posledično finančno ter kadrovske stabilnost za uspešno trgovanje z nemškim kot tudi z ostalimi tujimi trgi.

Obstajajo še ostali ukrepi in programi na ravni države in interesnih združenj, ki bi naj omogočali lažje vstopne na tuje trge, vključno z nemškim. Podjetja so ocenila kot zelo pomemben program, poleg sofinanciranja sejmskih nastopov, tudi pomoč pri iskanju in navezovanju novih stikov. Slednje je sicer pričakovano, kajti iskanje in pridobitev primernih strank je bistvo poslovanja. Tudi v praksi je največ povpraševanj s strani podjetij, ne glede na njihove izkušnje, ravno po iskanju novih potencialnih poslovnih partnerjev. Zelo nizko so se po pomembnosti sicer uvrstili programi in ukrepi, ki so deloma ali v večini namenjeni političnim aktivnostim, najslabše pa sodelovanje in podpora s strani univerz in institutov. Sodelovanje med podjetji in univerzami ter raziskovalnimi instituti je v Sloveniji, še posebej v primerjavi z Nemčijo, izjemno neizkoriščeno in nestrukturirano.

Ocenjujem, da bi intenzivnejše spodbude pri sofinanciranju sejmskih nastopov, predvsem pa definiranje programov iskanja potencialnih poslovnih partnerjev, konkretno kontaktnih podatkov, precej pripomogle k izboljšanju števila izvoznikov ter stopnje njihove internacionalizacije.

Notranje ovire podjetij sem analiziral z vidika opredmetenih in neopredmetenih virov podjetja. Rezultati nakazujejo na precejšnjo razliko v zmožnostih različnih izvoznih skupin. Medtem ko 69 odstotkov izvoznikov navaja, da nimajo posebnih težav pri pridobivanju ali pomanjkanju finančnih sredstev za vstop na nemški trg, je delež pri neizvoznikih samo še 33 odstoten. Ocena se podobno razlikuje tudi pri navajanju, kako visoki so stroški zavarovanja ter transporta na nemški trg. Zanimivo glede na rezultate je, da bolj ko ocena teh stroškov narašča, tem manj je podjetje vpeto v mednarodno poslovanje z Nemčijo. Burger in Rojec (2013) sta ugotovila, da se neizvozniki in novi izvozniki pred začetkom izvažanja ne razlikujejo po obsegu prodaje, zaposlenosti in velikosti kapitala. Vendar uspešni novi izvozniki že po prvem letu poslovanja na tujih trgih postanejo precej večji tako po prodaji in zaposlenosti kot tudi v opredmetenih osnovnih sredstvih.

Ostale kompetence podjetij, torej njihove lastnosti, ki bi lahko vplivale kot ovire na uspešnost vključevanja na nemški trg, sem dodatno preverjal skozi sklop trditev o sposobnosti in naravnosti ljudi v MSP. Finančna in kadrovska šibkost neizvoznih MSP deloma sovпада z ugotovitvijo, da MSP primanjkuje časa in kapacitet, s katerimi bi bolj sistematsko začela pristop k internacionalizaciji. Zato toliko bolj poskušajo s pristopom slučajnosti, če kje naletijo na primeren kontakt, ki bi jim lahko pomagal dalje. S trditvijo, da je pred vstopom na nemški trg nujno narediti predhodno natančno analizo, bolj kot preizkušanje »na terenu«, je oceno Se strinjam in Se popolnoma strinjam izbralo 68 odstotkov izvoznikov ter 86 odstotkov neizvoznikov. Kot najpomembnejši pa sta pri analizi kompetenc uvrščeni trditvi, ki nakazujeta na povečano zanimanje oz. željo po višji stopnji vpetosti anketirancev v družbena omrežja. Anketiranci so v veliki meri pripravljene sodelovati z drugimi slovenskimi podjetji ter imajo veliko željo po predvsem neformalnih nasvetih ter izmenjavi izkušenj.

Kompetence podjetij, ki vplivajo na uspešnost vključevanja na nemški trg, in stopnja internacionalizacije naraščajo z izkušnjami zaposlenih in vodstva. Rezultat bi lahko namigoval na potrebo MSP po ustreznem izobraževanju, ki bi to oviro lahko odpravilo. Slednje delno potrjujejo korelacije med uspešnimi izvozniki na nemški trg ter njihovo visoko stopnjo poznavanja trga, da vedo, kje iskati relevantne informacije za njihovo poslovanje, zelo dobro poznajo nemške poslovne običaje ter prakse in imajo zaposlene ljudi, ki so pripravljene pogosto potovati v Nemčijo. To so postavke, ki so za poslovanje z nemškim trgom ključnega pomena za uspeh.

Pri empiričnih ugotovitvah je potrebno upoštevati dejstvo, da je bil reprezentativni vzorec anketirancev razmeroma majhen. Zato ni mogoče teh ugotovitev prenesti na celotno populacijo slovenskih MSP. So pa ugotovitve skrbno podprte ali primerno dopolnjene z izkušnjami ter raziskavami ostalih literatur, virov in člankov.



## LITERATURA IN VIRI

1. 4-traders. (2016). *Fraport AG Frankfurt Airport Srvs Wrldwd*. Najdeno 30. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.4-traders.com/FRAPORT-AG-FRANKFURT-AIRP-450725/company/>
2. *A strong hub*. (2016). Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en/strong-hub>
3. Al-Hyari, K., Al-Weshah, G., & Alnsour, M. (2002). Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(2), 188–211.
4. Altvater, E., & Mahnkopf, B. (1999). *Grenzen der globalisierung*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
5. Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1–26.
6. AUMA Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V. (2014). *Viele deutsche Messeveranstalter in der Weltspitze*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.auma.de/de/meldungen/seiten/vieledeutschemesseveranstalterinderweltspitze.aspx>
7. AUMA Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V. (2016a). *Messemarkt Deutschland*. Najdeno 26. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.auma.de/de/Messemarkt/MessemarktDeutschland/Seiten/Default.aspx>
8. AUMA Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V.. (2016b). *AUMA\_MesseTrend*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.auma.de/de/DownloadsPublikationen/PublicationDownloads/AUMA\\_MesseTrend2016.pdf](http://www.auma.de/de/DownloadsPublikationen/PublicationDownloads/AUMA_MesseTrend2016.pdf)
9. Banka Slovenije. (oktober 2015). *Neposredne naložbe 2014*. Najdeno 26. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.bsi.si/library/includes/datoteka.asp?DatotekaId=6631>
10. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
11. Besley, T. (2015). Law, Regulation, and the Business Climate: The Nature and Influence of the World Bank Doing Business Project. *Journal of Economic Perspectives*, str. 99–120.
12. Bischoff, M., Chauvistré, D. E., Kleis, C., & Wille, J. (2015). *Tatsachen über Deutschland*. Frankfurt: Frankfurter Societäts-Medien GmbH.
13. BMWi Die Kommunikations- und Informationsplattform des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. (2013). *Zukunftspfade Digitales Deutschland 2020*. Najdeno 29. marca 2016 na spletnem naslovu [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/Studie%20Digitales%20Deutschland.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/Studie%20Digitales%20Deutschland.pdf?__blob=publicationFile)
14. BMWi Die Kommunikations- und Informationsplattform des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. (2016). *Digital Agenda*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.bmwi.de/EN/Topics/Technology/digital-agenda.html>

15. Bojanc, T. (2005). *Zvezna Republika Nemčija kot primer parlamentarnega političnega sistema* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Bundesagentur für Arbeit. (2016). *Fachkräfte für Deutschland*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
17. Burger, A., & Rojec, M. (2013). *Identifikacija ciljnih skupin podjetij za programe pospeševanja INT* (interno gradivo). Ljubljana: SPIRIT Slovenija.
18. Chen, H., & Hu, M. Y. (2002). An analysis of determinants of entry mode and its impact on performance. *International Business Review*, 11(2), 193–210.
19. Chiajutta, A. A. (2008). Enostavnost poslovanja v Sloveniji: Ocena kakovosti regulacije z raziskavo Doing Business Svetovne banke. *Delovni zvezki UMAR*(4).
20. Decancq, K. (2015). *Towards a Distribution-Sensitive Better Life Index: Design, Data and Implementation*. Paris: OECD Publishing.
21. Das Statistische Bundesamt. (2016a). *Foreign trade*. Najdeno 9. maja 2016 na spletnem naslovu [https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/Indicators/LongTermSeries/ForeignTrade/Irahl01.html?cms\\_gtp=150312\\_list%253D1&https=1](https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/Indicators/LongTermSeries/ForeignTrade/Irahl01.html?cms_gtp=150312_list%253D1&https=1)
22. Das Statistische Bundesamt. (2016b). *Migration & Integration*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/MigrationIntegration/MigrationIntegration.html>
23. *Die soziale Situation in Deutschland*. (9. marec 2016). Najdeno 27. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61718/arbeitslose-und-arbeitslosenquote>
24. *Digital Agenda*. (2016). Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu: <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en/digital-agenda>
25. Doll, C., Hartwig, J., Senger, F., Schade, W., Maibach, M., Sutter, D., . . . Dünnebeil, F. (2012). *Wirtschaftliche Aspekte nichttechnischer Maßnahmen zur Emissionsminderung im Verkehr*. Karlsruhe: Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI.
26. Drnovšek, M. (2002). Merjenje prispevka podjetniških inovacij k rasti v mladih tehnoloških podjetjih (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163-190.
28. Dustmann, C., Fitzenberger, B., Schönberg, U., & Spitz-Oener, A. (2014). From Sick Man of Europe to Economic Superstar: Germany's Resurgent Economy. *The journal of economic perspectives*, 28(1), 167-188.
29. Edinburgh Group. (b. l.). *Growing the global economy through SMEs*. Najdeno 3. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.edinburgh-group.org/media/2776/edinburgh\\_group\\_research\\_-\\_growing\\_the\\_global\\_economy\\_through\\_smes.pdf](http://www.edinburgh-group.org/media/2776/edinburgh_group_research_-_growing_the_global_economy_through_smes.pdf)
30. Eurostat. (2013). *Household consumption expenditure - national accounts*. Najdeno 16. februarja 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Household\\_consumption\\_expenditure\\_-\\_national\\_accounts](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive:Household_consumption_expenditure_-_national_accounts)

31. Eurostat. (2015a). *BDP na regionalni ravni*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/GDP\\_at\\_regional\\_level/sl](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/GDP_at_regional_level/sl)
32. Eurostat. (2015b). *Gross domestic product at market prices*. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00001&plugin=1>
33. Eurostat. (2015c). *Internet purchases by individuals*. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>
34. Eurostat. (2015d). *Manufacturing statistics - NACE Rev. 2*. Najdeno 26. marca 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Manufacturing\\_statistics\\_-\\_NACE\\_Rev.\\_2](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Manufacturing_statistics_-_NACE_Rev._2)
35. Eurostat. (2015e). *People in the EU – population projections*. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/People\\_in\\_the\\_EU\\_-\\_population\\_projections](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/People_in_the_EU_-_population_projections)
36. Eurostat. (2015f). *Statistiken zur Bevölkerung und zum Bevölkerungswachstum*. Najdeno 26. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population\\_and\\_population\\_change\\_statistics/de](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_and_population_change_statistics/de)
37. Eurostat. (2015g). *Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen und BIP*. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National\\_accounts\\_and\\_GDP/de](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National_accounts_and_GDP/de)
38. Eurostat. (2015h). *Beschäftigungsstatistik*. Najdeno 27. maja 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment\\_statistics/de](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/de)
39. Eurostat. (2016a). *Annual detailed enterprise statistics for industry (NACE Rev. 2, B-E)*. Najdeno 26. maja 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/SBS\\_NA\\_IND\\_R2](http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/SBS_NA_IND_R2)
40. Eurostat. (2016b). *Foreign affiliates (foreign-controlled enterprises)*. Najdeno 30. maja 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/global-value-chains/foreign-affiliates>
41. European Commission. (2002). *Germany's growth performance in the 1990's*. Najdeno 11. maja 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/publication1878\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication1878_en.pdf)
42. European Commission. (2016). *What is an SME?* Najdeno 21. maja 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme_definition/index_en.htm)
43. *Global player*. (2016). Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en/categories/business-innovation/global-player>
44. Greef, S. (2014). *Gewerkschaften im Spiegel von Zahlen, Daten und Fakten*. V W. Schroeder, *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (str. 663–755). Springer Fachmedien Wiesbaden .
45. Griffith, D. A., & Harvey, M. G. (2001). A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 597–606.

46. Germany Trade & Invest. (22. maja 2012). *German Manufacturing at a Glance*. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/\\_SharedDocs/Downloads/GTAI/BLG/blg-economic-structure-german-manufacturing-industry.pdf?v=2](http://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/BLG/blg-economic-structure-german-manufacturing-industry.pdf?v=2)
47. Germany Trade & Invest. (2014). *INDUSTRIE 4.0*. Berlin: Germany Trade and Invest.
48. Germany Trade & Invest. (2015). *Economic Overview Germany: Market, Productivity, Innovation*. Berlin: Germany Trade and Invest .
49. Germany Trade & Invest. (2016a). *Bundesländer*. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Invest/Business-location-germany/Federal-states/bayern.html>
50. Germany Trade & Invest. (2016b). *Economic Structure*. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Business-locationgermany/Economic-profile/economic-structure.html>
51. Germany Trade & Invest. (2016c). *European Stocks at the Top*. Najdeno 24. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Business-location-germany/FDI/fdi-data.html>
52. Germany Trade & Invest. (2016d). *10 Reasons to Choose Germany*. Najdeno 4. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Business-location-germany/10-reasons-to-choose-germany.html>
53. Germany Trade & Invest. (2016e). *"Made in Germany" reicht nicht mehr*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/Dossiers/made-in-germany.html>
54. Germany Trade & Invest. (2016f). *Economic Profile*. Najdeno 24. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Business-location-germany/economic-profile.html>
55. Gubik, A. S., & Karajz, S. (2014). The Choice of Foreign Market Entry Modes: The Role of Resources and Industrial Driving Forces<sup>1</sup>. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2(1), 49–63.
56. Günterberg, B., & Kayser, G. (2004). *SMEs in Germany: Facts and figures 2004 (No. 161)*. Bonn: IfM-Materialien, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) .
57. Hartsfield, S., Johansen, D., & Knight, G. (2008). Entrepreneurial orientation, strategy, and marketing capabilities in the performance of born global firms. *International Business: Research Teaching and Practice*, 2(1), 12–38.
58. Hassel, A., & Schiller, C. (2010). *Der Fall Hartz IV: Wie es zur Agenda 2010 kam und wie es weitergeht*. Frankfurt: Campus Verlag GmbH.
59. Hausmann, R., Hidalgo, C. A., Coscia, M., Simoes, A., & Yildirim, M. A. (2014). *The Atlas of Economic Complexity: Mapping Paths to Prosperity* . Cambridge: MIT Press.
60. Hofstede Centre. (2016). *Germany*. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://geert-hofstede.com/germany.html>
61. Hofstede, G. (1993). *Interkulturelle Zusammenarbeit*. Wiesbaden: Gabler.

62. Hofstede, G. (1997). *Lokales Denken, globales Handeln*. München: Dt. Taschenbuch Verlag.
63. Hollensen, S. (2001). *Global Marketing: A Market-Responsive Approach*. London: Prentice Hall.
64. Hollensen, S. (2011). *Global marketing: a decision oriented approach* (5 izd.). London: Pearson Education Limited.
65. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
66. Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft GmbH. (2012). *Niveau-Gesamtranking*. Najdeno 2. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.bundeslaenderranking.de/i\\_best\\_gesamt.html](http://www.bundeslaenderranking.de/i_best_gesamt.html)
67. Institut für Mittelstandsforschung. (2016). *Overview - SMEs*. Najdeno 25. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://en.ifm-bonn.org/statistics/>
68. ITC. (2016a). *List of supplying markets for a product imported by Slovenia*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(vncnyg45xsrijdalkqmagqrk\)\)/countrymap/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/(X(1)S(vncnyg45xsrijdalkqmagqrk))/countrymap/Country_SelProductCountry_TS.aspx)
69. ITC. (2016b). *Trade Competitiveness Map*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.trademap.org/countrymap/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/countrymap/Country_SelProduct_TS.aspx)
70. IW Köln. (2012). *Zehntes Bundesländerranking*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.bundeslaenderranking.de/files/pdf/bundeslaenderranking\\_endbericht.pdf](http://www.bundeslaenderranking.de/files/pdf/bundeslaenderranking_endbericht.pdf)
71. Jaklič, A., & Svetličič, M. (2005). *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
72. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
73. Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
74. Kirchgeorg, M., Jung, K., & Klante, O. (2010). The future of trade shows: insights from a scenario analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(4), 301–312.
75. Knight, G., & Cavusgil, S. (1996). The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. *Advances in international marketing*(8), 11–26.
76. Kovač, B. (2011, 18. november). Nobene magije. *Mladina*, 46. Najdeno 7. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/106869/nobene-magije/>
77. Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 3, str. 279–302.
78. Lift360. (2012). *"Wir vermessen Deutschland" - Analysen zur deutschen Unternehmenslandschaft*. Najdeno 8. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://lift360.de/wir-vermessen-deutschland-analysen-zur-deutschen-unternehmenslandschaft/>
79. Lissek, R., & Coleman, M. (2014). *Irland und Deutschland: Partner in Europäischen Aufschwung*. Dublin. Oak Tree Press.

80. Makovec Brenčič, M. (2. marec 2010). *Vstopne strategije in oblike MP (PowerPoint)* (interno gradivo). Ljubljana: Center za poslovno izpopolnjevanje in svetovanje Ekonomske fakultete.
81. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G., & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
82. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Raškovič, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
83. Maver, A. (2014). *Analiza industrije kot ključnega dejavnika konkurenčnosti v Nemčiji* (magistrsko delo). Ljubljana: Alenka Maver.
84. Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. (2010). Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16(1), 60–77.
85. Nitsch, d., Beamish, P., & Makino, S. (1996). Entry mode and performance of Japanese FDI in Western Europe. *International Business Review*, 11(2), 193–210.
86. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2009). *Ekonomski pregledi: Slovenija 2009*. Ljubljana: Služba Vlade RS za razvoj in evropske zadeve.
87. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2014). *OECD Economic Surveys: European Union 2014*. Paris. OECD Publishing.
88. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016a). *OECD Economic Surveys: Germany 2016*. Najdeno na spletnem naslovu [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/oecd-economic-surveys-germany-2016\\_eco\\_surveys-deu-2016-en#page2](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/oecd-economic-surveys-germany-2016_eco_surveys-deu-2016-en#page2)
89. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016b). *Taxing Wages 2016*. Paris: OECD Publishing.
90. *Ofenziva strokovnjakov v Nemčiji*. (2016). Najdeno 2. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.laibach.diplo.de/Vertretung/laibach/sl/05-wirtschaft/forschung-und-technologie/0-forschung-und-technologie-\\_C3\\_9Cbersichtsseite-SVN.html](http://www.laibach.diplo.de/Vertretung/laibach/sl/05-wirtschaft/forschung-und-technologie/0-forschung-und-technologie-_C3_9Cbersichtsseite-SVN.html)
91. Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535–554.
92. Pfeiffer, J. (27. oktober 2014). *Besser werden, um gut zu bleiben*. Najdeno 14. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.theeuropean.de/joachim-pfeiffer/9162-deutschland-von-der-agenda-2010-zur-agenda-2030>
93. Pöpperl, S., & Gostenčnik, D. (izide septembra 2016). *Gospodarski vodnik po Nemčiji*. Ljubljana: Slovensko-nemška gospodarska zbornica.
94. Portal, Business Anti-Corruption. (december 2015). *Business Corruption in Slovenia*. Najdeno na spletnem naslovu <http://www.business-anti-corruption.com/country-profiles/europe-central-asia/slovenia/snapshot.aspx>
95. *Prebivalstvo po starosti in spolu v prvem polletju 2016*. (2016). Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
96. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung. (2003). *Agenda 2010: Deutschland bewegt sich*. Berlin: Presse- und Informationsamt der Bundesregierung.

97. Prologis. (2013). *Europe's most desirable logistics locations*. Najdeno 19. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://www.prologis.com/docs/research/europe/Europe\\_s\\_Most\\_Desirable\\_Logistics\\_Locations.pdf](http://www.prologis.com/docs/research/europe/Europe_s_Most_Desirable_Logistics_Locations.pdf)
98. Rasmussen, E. S., & Madsen, T. K. (2002). *The Born Global concept*. Odense. Paper for the 28<sup>th</sup> EIBA conference 2002.
99. Roland Berger Strategy Consultants. (2014). *The new industrial revolution*. Najdeno 20. februarja 2016 na spletnem naslovu [https://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland\\_Berger\\_TAB\\_Industry\\_4\\_0\\_20140403.pdf](https://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_TAB_Industry_4_0_20140403.pdf)
100. Ruzzier, M. (2006). *The influence of the environment on the internationalization of SMEs*. Koper: Društvo za akademske in plikativne raziskave Koper.
101. Ruzzier, M., & Konečnik, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija*, 40(1), 42–53.
102. *Shaping immigration*. (2016). Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en/categories/society/shaping-immigration>
103. Siebert, H. (2005). *The German Economy: Beyond the Social Market*. Princeton: Princeton University Press.
104. Simon, H. (1992). Lessons from Germany's midsize giants. *Harvard Business Review*, 70(2), 112–123.
105. SPIRIT. (2015). *Spremljanje nacionalne konkurenčnosti po metodologiji WEF za leto 2015: Zaključno poročilo*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.spiritslovenia.si/resources/files/2016/Raziskava\\_WEF\\_in\\_TNI/Zakljucno\\_porocilo-WEF\\_2015.pdf](http://www.spiritslovenia.si/resources/files/2016/Raziskava_WEF_in_TNI/Zakljucno_porocilo-WEF_2015.pdf)
106. Statista. (2016). *Bruttoinlandsprodukt (BIP) je Einwohner nach Bundesländern im Jahr 2015*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/73061/umfrage/bundeslaender-im-vergleich---bruttoinlandsprodukt/>
107. Statistische Ämter des Bundes und der Länder. (23. marec 2016). *Gebiet und Bevölkerung – Fläche und Bevölkerung*. Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de\\_jb01\\_jahrtab1.asp](http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de_jb01_jahrtab1.asp)
108. *Strong welfare state*. (2016). Najdeno na spletnem naslovu <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en/categories/society/strong-welfare-state>
109. Süddeutsche Zeitung GmbH. (19. marec 2010). *Deutschland erlebte bisher vier Rezessionsjahre*. Najdeno 19. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/hintergrund-deutschland-erlebte-bisher-vier-rezessionsjahre-1.900031>
110. Statistični urad Republike Slovenije. (2016a). Državna statistika v letu 2015, Poročilo o izvajanju Letnega programa statističnih raziskovanj za 2015. Najdeno 26. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/dokument/8926/Poročilo-2015.pdf>
111. Statistični urad Republike Slovenije. (2016b). *Izvoz in uvoz po državah, Slovenija, kumulativni podatki*. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu [http://pxweb.stat.si/sistat/MainTable/tbl\\_2401722](http://pxweb.stat.si/sistat/MainTable/tbl_2401722)

112. Statistični urad Republike Slovenije. (2016c). *Podjetja po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, za leto 2014*. Najdeno 4. maja 2016 na spletnem naslovu [http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418801S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14\\_poslovni\\_subjekti/01\\_14188\\_podjetja/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418801S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/&lang=2)
113. Statistični urad Republike Slovenije. (2016d). *Struktura izvoza in uvoza po velikosti in dejavnosti izvoznikov in uvoznikov, Slovenija, za leto 2014*. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu [http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2430101S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/24\\_zunanja\\_trgovina/02\\_24301\\_blagovna\\_menjjava/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=2430101S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/24_zunanja_trgovina/02_24301_blagovna_menjjava/&lang=2)
114. Statistični urad Republike Slovenije. (2016e). Število izvoznikov in uvoznikov glede na področje dejavnosti in vrednosti njihovega izvoza in uvoza po izbranih trgovinskih partnericah, Slovenija, za leto 2014. Najdeno na spletnem naslovu [http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/24\\_zunanja\\_trgovina/02\\_24301\\_blagovna\\_menjjava/02\\_24301\\_blagovna\\_menjjava.asp](http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/24_zunanja_trgovina/02_24301_blagovna_menjjava/02_24301_blagovna_menjjava.asp)
115. Statistični urad Republike Slovenije. (2016f). *Število izvoznikov in uvoznikov glede na velikost in vrednosti njihovega izvoza in uvoza po izbranih trgovinskih partnericah*. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu [http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/24\\_zunanja\\_trgovina/02\\_24301\\_blagovna\\_menjjava/02\\_24301\\_blagovna\\_menjjava.asp](http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/24_zunanja_trgovina/02_24301_blagovna_menjjava/02_24301_blagovna_menjjava.asp)
116. Statistični urad Republike Slovenije. (2016g). *Število podjetij po toku blaga, Slovenija, za leto 2013 in leto 2014*. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu [http://pxweb.stat.si/pxweb/dialog/varval.asp?ma=H289S&ti=&path=%2E%2E%2FDatabase%2FHitre\\_Repozitorij%2F&xu=&yp=&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/dialog/varval.asp?ma=H289S&ti=&path=%2E%2E%2FDatabase%2FHitre_Repozitorij%2F&xu=&yp=&lang=2)
117. Statistični urad Republike Slovenije. (2016h). *Tuja notranja podjetja*. Najdeno 3. junija 2016 na spletnem naslovu [http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/30\\_globalizacija/05\\_30758\\_tuja\\_notr\\_podj/05\\_30758\\_tuja\\_notr\\_podj.asp](http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/30_globalizacija/05_30758_tuja_notr_podj/05_30758_tuja_notr_podj.asp)
118. *The World Factbook*. (2016). Najdeno 24. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/gm.html>
119. Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*, 12(2), 141–171.
120. Thimann, C. (2015). The Microeconomic Dimensions of the Eurozone Crisis and Why European Politics Cannot Solve Them. *The Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 141–164.
121. TNT. (2015). *Transport matters (Powerpoint)*. Najdeno 21. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://slovenien.ahk.de/fileadmin/ahk\\_slovenien/Dokumente/Veranstaltungen\\_2015/Deutschlandforum\\_2015\\_LJ/German\\_Forum\\_TNT\\_workshop.pdf](http://slovenien.ahk.de/fileadmin/ahk_slovenien/Dokumente/Veranstaltungen_2015/Deutschlandforum_2015_LJ/German_Forum_TNT_workshop.pdf)
122. Transparency International. (2016). *Corruption by Country*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.transparency.org/country/>
123. Twarowska, K., & Kałol, M. (2013). International Business Strategy-reasons and forms of expansion into foreign markets. *Poland: Maria Curie-Skłodowska University*, 55.



124. Union, I. T. (2016). *Individuals using the Internet*. Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>
125. Valjakka, T. (2012). Decreasing global costs of transportation between inter-group locations: Case: Outotec, Spare part business (magistrsko delo). Lappeenranta: Saimaa University of Applied Sciences.
126. Verein Deutscher Ingenieure. (2011). *Fachkräftemangel und -sicherung*. Najdeno 19. aprila 2016 na spletnem naslovu [https://www.vdi.de/fileadmin/vdi\\_de/redakteur\\_dateien/dps\\_dateien/SK/Studien\\_Stellungnahmen/2011/11-05%20Positionspapier%20Fachkr%C3%A4ftemangel%20und%20-sicherung.pdf](https://www.vdi.de/fileadmin/vdi_de/redakteur_dateien/dps_dateien/SK/Studien_Stellungnahmen/2011/11-05%20Positionspapier%20Fachkr%C3%A4ftemangel%20und%20-sicherung.pdf)
127. Von Beyme, K., Brandt, N., Pahor, B., & Debenjak, P. (2002). *Politični sistem Zvezne republike Nemčije*. Koper: Visokošolsko središče.
128. World Bank. (2016a). *Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency*. Washington, DC: World Bank.
129. World Bank. (2016b). *World Development Indicators*. Najdeno 24. marca 2016 na spletnem naslovu <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&country=&series=NY.GDP.MKTP.CD&period>
130. World Economic Forum. (2012). *The Future of Manufacturing Opportunities to drive economic growth*. Geneva: World Economic Forum.
131. World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)
132. World Trade Organisation. (2015, september). *Trade Profiles - Selection*. Najdeno 18. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCountryPFReporter.aspx?Language=E>
133. World Trade Organisation. (2016). *Trade Profiles*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu <http://stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCountryPFReporter.aspx?Language=E>