

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**INDIVIDUALIZIRANA PODPORA DRŽAVE  
INTERNACIONALIZACIJI MALIH IN SREDNJE VELIKIH  
PODJETIJ**

Ljubljana, julij 2011

SUZANA PAPEŽ SKUBIC

### **IZJAVA**

Študentka Suzana Papež Skubic izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem, rednim profesorjem dr. Markom Jakličem, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 11. 7. 2011

Podpis:

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ .....</b>	<b>4</b>
1.1 Izbrane teorije in modeli internacionalizacije.....	4
1.1.1 Uppsala model internacionalizacije.....	5
1.1.2 Tristopenjski model internacionalizacije.....	6
1.1.3 Mrežni pristop.....	8
1.1.4 Globalno rojena podjetja.....	9
1.2 Načini internacionalizacije .....	10
1.2.1 Izvozne oblike.....	11
1.2.2 Pogodbene oblike.....	12
1.2.3 Investicijske oblike .....	13
1.3 Motivi in spodbude za internacionalizacijo .....	14
1.3.1 Proaktivni in reagibilni motivi.....	15
1.3.2 Notranje in zunanje spodbude .....	15
1.3.3 Povezanost motivov in spodbud ter njihov pomen v praksi.....	16
1.4 Ovire za internacionalizacijo .....	18
1.4.1 Notranje ovire .....	18
1.4.2 Zunanje ovire .....	19
<b>2 INTERNACIONALIZACIJA MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ (MSP) V EVROPSKI UNIJI IN SLOVENIJI.....</b>	<b>20</b>
2.1 Opredelitev MSP in njihove vloge v evropskem in slovenskem gospodarstvu.....	20
2.2 Internacionalizacija evropskih MSP: stanje, načini, motivi in ovire.....	22
2.2.1 Stanje in načini internacionalizacije evropskih MSP .....	22
2.2.2 Motivi za internacionalizacijo evropskih MSP.....	24
2.2.3 Ovire za internacionalizacijo evropskih MSP .....	26
2.3 Internacionalizacija slovenskih MSP: stanje, načini, motivi in ovire.....	29
2.3.1 Stanje in načini internacionalizacije .....	29
2.3.2 Motivi in ovire za internacionalizacijo .....	31
<b>3 VLOGA DRŽAVE PRI PODPIRANJU INTERNACIONALIZACIJE MSP.....</b>	<b>33</b>
3.1 Razvoj poslovnega okolja, ki omogoča internacionalizacijo .....	33
3.2 Oblikovanje podpornih aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije .....	36
3.2.1 Pomen in oblike podpornih aktivnosti države za spodbujanje internationalizacije .....	36
3.2.2 Podporne aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije v državah članicah EU in priporočila Komisije Evropskih skupnosti .....	38
3.2.3 Podporne aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije v državah članicah OECD in priporočila OECD .....	40
3.2.4 Podporne aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije v Sloveniji.....	42
3.2.4.1 Razvoj podpornih aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije .....	42

3.2.4.2	Nosilci in izvajalci politike spodbujanja internacionalizacije.....	44
3.2.4.3	Oblike podpornih aktivnosti glede na aktualni program Vlade RS .....	45
3.2.4.4	Pobuda GZS: »Go international Slovenia«.....	46
3.2.4.5	Ocena razvoja podpornih aktivnosti v Sloveniji v luči priporočil Komisije Evropskih skupnosti in OECD .....	48
<b>4</b>	<b>INDIVIDUALIZIRANA PODPORA DRŽAVE</b>	
	<b>INTERNACIONALIZACIJI MSP .....</b>	<b>52</b>
4.1	Opredelitev individualizirane podpore in njenega pomena.....	52
4.2	Oblike individualiziranih podpornih aktivnosti v Sloveniji .....	54
4.2.1	Poslovno svetovanje za internacionalizacijo .....	55
4.2.2	Izobraževanje za pripravo izvoznega načrta .....	56
4.2.3	Druge aktivnosti, ki imajo značilnosti individualizirane podpore .....	57
4.2.3.1	Študije izvedljivosti in tržne analize .....	57
4.2.3.2	Individualni sejemski nastopi.....	58
4.2.3.3	Financiranje internacionalizacije.....	58
4.3	Primeri dobrih praks iz izbranih držav EU .....	59
4.3.1	Irska .....	59
4.3.1.1	Prvi let .....	60
4.3.1.2	Prvi let Azija.....	62
4.3.2	Velika Britanija .....	63
4.3.2.1	Prepustnica za izvoz .....	64
4.3.2.2	Vrata v globalno rast .....	65
4.3.2.3	OMIS .....	66
4.3.3	Španija .....	66
4.3.3.1	PIPE.....	67
4.3.3.2	Drugi inštrumenti kot dopolnitev PIPE (Učenje izvažanja in Potni list za tujino).....	69
4.4	Primerjava individualiziranih oblik podpornih aktivnosti za spodbujanje internationalizacije v Sloveniji s podpornimi aktivnostmi v izbranih državah EU in predlogi za njihovo nadgradnjo.....	71
4.4.1	Povzetek in ocena ključnih karakteristik obravnavanih programov individualizirane pomoči .....	71
4.4.2	Primerjava programov in predlogi nadgradnje slovenskih individualiziranih podpornih aktivnosti .....	74
	<b>SKLEP.....</b>	<b>78</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>80</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Tristopenjski model internacionalizacije .....	7
Slika 2: Motivi za internacionalizacijo evropskih MSP .....	24
Slika 3: Pomembnost notranjih ovir za internacionalizacijo .....	26
Slika 4: Zunanje ovire, s katerimi se soočajo MSP pri vstopanju na trge EU in trge Evropskega gospodarskega prostora (EGS).....	28

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Proaktivni in reagibilni motivi.....	15
Tabela 2: Notranje in zunanje spodbude za internacionalizacijo .....	16
Tabela 3: Prikaz prepletenosti motivov in spodbud v mednarodnem poslovanju .....	16
Tabela 4: Vpliv spodbud na razvoj in nadgradnjo izvoza podjetja .....	17
Tabela 5: MSP v Sloveniji v primerjavi z EU, osnovni podatki, nefinančni sektor, 2008.....	21
Tabela 6: Motivi za internacionalizacijo v državah članicah EU .....	25
Tabela 7: Pogostost uporabe oblik vstopa za začetek mednarodnega poslovanja.....	30
Tabela 8: Internacionalizacijske priložnosti oziroma motivi za slovenska MSP .....	32
Tabela 9: Primerjava aktivnosti, ki se izvajajo v Sloveniji, z novejšimi aktivnostmi, ki se izvajajo v državah članicah EU .....	48
Tabela 10: Ocena uresničevanja priporočil Komisije Evropskih skupnosti in OECD glede podpornih aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije .....	49
Tabela 11: Financiranje programa PIPE.....	69



## UVOD

**Problematika in namen magistrskega dela.** Internacionalizacija kot »proces vstopa na tuje trge«<sup>1</sup> (Makovec Brenčič, 2009, str. 19) je v globaliziranem svetu postala eden od temeljnih vzvodov rasti in konkurenčnosti, za mnoga podjetja pa celo jeziček na tehtnici dolgoročnega obstoja ali propada. Podatki o vse večjem deležu izvoznikov med malimi in srednje velikimi evropskimi podjetji (v nadaljevanju MSP) potrjujejo, da se ti tega vedno bolj zavedajo.

Tudi za državo izključenost iz globalnega trga pomeni padajoči gospodarski vpliv in poslabšanje življenjskega standarda njenih prebivalcev (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2005, str. 4). Pri tem so majhne države zaradi svoje težnje po koncentraciji produkcije na omejen obseg dejavnosti še bolj odvisne od mednarodne menjave, kar kaže na to, da je vključitev v mednarodno menjavo blaga in storitev celo predpogoj za njihov gospodarski razvoj (Jaklič, 2009, str. 84).

Ni torej presenetljivo, da je tudi slovensko gospodarstvo že tradicionalno zelo vezano na sodelovanje s tujino in da je delež izvoznikov med slovenskimi MSP precej višji od evropskega povprečja (medtem ko izvažajo v povprečju 25 % evropskih MSP, se ta odstotek za Republiko Slovenijo (v nadaljevanju RS ali Slovenija) giblje okrog 33 %) (Komisija Evropskih skupnosti, 2010a). Ne glede na to ostaja za povečanje izvozne oziroma mednarodne usmerjenosti slovenskih MSP še veliko prostora. Še vedno namreč velja, da slovenska podjetja večji del vrednosti ustvarijo na domačem trgu, vrednosti izvoza pa govorijo predvsem v prid velikim podjetjem.<sup>2</sup>

Gospodarska kriza, ki je svet zajela v letu 2008 in opozorila tudi na ranljivost slovenskega gospodarstva, je dodatno prispevala k pospešenemu iskanju novih trgov in možnosti za povečanje in diverzifikacijo izvoza, kar se kaže tudi v vladnih usmeritvah, na primer v slovenski gospodarski diplomaciji, ki postaja vedno bolj aktivna.

Država in njene politike lahko namreč igrajo pomembno vlogo tako pri razvoju poslovnega okolja, ki internacionalizacijo sploh omogoča, kot pri oblikovanju podpornih aktivnosti, brez katerih se, kot ugotavlja tudi Komisija Evropskih skupnosti (2007, str. 4), mnoga podjetja za internacionalizacijo sploh ne bi odločila. V magistrskem delu se bomo osredotočili predvsem na slednji vidik, torej na vlogo vladne politike pri pripravi nabora instrumentov, ki naj bi (posameznim) podjetjem pomagali pri premagovanju ovir na tej poti.

---

<sup>1</sup> V magistrskem delu se bomo osredotočali predvsem na vidik izhodne internacionalizacije, dotaknili pa se bomo tudi vhodne in kooperativne internacionalizacije.

<sup>2</sup> Več o stanju internacionalizacije slovenskega gospodarstva bomo pojasnili v poglavju 2.3.

Med glavnimi razlogi, ki jih evropska in slovenska MSP navajajo za usmerjenost na domača tržišča, so pomanjkanje finančnih sredstev, predvsem pa veččin oziroma usposobljenega človeškega kapitala, ki bi se internacionalizacije lotil (Komisija Evropskih skupnosti, 2007, str. 5; Jaklič & Svetličič, 2003, str. 152–155). Zato sta vprašanji, kako podjetja kar najbolj učinkovito usposobiti za internacionalizacijo ter kako jih na tej poti podpreti tudi v širšem smislu, vsekakor vredni obravnave.

Podporne aktivnosti države pri spodbujanju internacionalizacije podjetij imajo lahko zelo različne oblike in segajo vse od povečevanja zavedanja o pomenu internacionalizacije, zagotavljanja relevantnih informacij, izvajanja promocijskih aktivnosti, izvajanja izobraževanja oziroma usposabljanja za mednarodno poslovanje do finančne pomoči in spodbud.

Kot ugotavlja Komisija Evropskih skupnosti (2007, str. 35; 2008, str. 9), pa je najbolj učinkovita oblika podpore individualizirana podpora. Ta pomeni analizo posameznega podjetja ter posledično pripravo individualnega načrta internacionalizacije, ki vključuje vrsto podpornih ukrepov, ki včasih celo presegajo internacionalizacijo. Taka podpora upošteva, da se podjetja nahajajo na različnih stopnjah internacionalizacije in imajo zato pred sabo različne potrebe, izzive in tveganja. Podpora internacionalizaciji se torej prilagodi realnosti posameznih sodelujočih MSP, programi pa običajno vključujejo tudi dolgoročno zavezo.

V tem smislu tudi Gnidovec (2008, str. 76) v svojih priporočilih slovenskim inštitucijam, ki skrbijo za spodbujanje internacionalizacije, poudarja, da bi morale te pri oblikovanju storitev slediti potrebam podjetij, spremljati njihov razvoj in delovanje ter storitve oblikovati glede na fazo razvoja, v kateri se podjetje nahaja, in glede na vizijo ter lastnosti podjetnika in podjetja.

Slovenske inštitucije namreč izvajajo ali predvidevajo vrsto podpornih aktivnosti oziroma ukrepov za spodbujanje internacionalizacije. V skladu z zgoraj navedenimi ugotovitvami oziroma priporočili pa velja preveriti, v kolikšni meri so ti (že) prilagojeni posameznim podjetjem, predvsem v smislu prepoznavanja njihovih potreb, odzivanja nanje, zagotavljanja povezanosti in sosledja ukrepov ter s tem dolgoročne podpore pri internacionalizaciji posameznega podjetja. Nekatere evropske države take programe že več let uspešno izvajajo. Komisija Evropskih skupnosti jih je v svojem poročilu iz leta 2008 uvrstila med t.i. dobre prakse.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature ter virov preučiti spodbude, predvsem pa ovire, s katerimi se MSP soočajo pri odločanju za internacionalizacijo, ter pomen in razvoj poslovnega okolja in podpornih aktivnosti države pri premagovanju teh ovir. Zanimal nas bo predvsem slednji vidik, pri čemer želimo dati poseben poudarek pomenu in oblikam individualizirane pomoči MSP kot najučinkovitejši obliki podpore.



S tem namenom bomo, po pregledu izbranih teorij internacionalizacije, ki jih bomo dopolnili z empiričnimi podatki o stanju, načinih, spodbudah in ovirah za internacionalizacijo MSP v evropskem in slovenskem prostoru, najprej obravnavali vlogo države pri oblikovanju poslovnega okolja, ki internacionalizacijo ne samo spodbuja, ampak jo tudi omogoča, potem pa se bomo osredotočili predvsem na oblike podpornih aktivnosti, ki jih izvajajo vlade. Narediti želimo primerjavo podpornih aktivnosti slovenskih inštitucij s tistimi, ki se izvajajo v državah članicah Evropske unije (v nadaljevanju EU) in Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD), tudi v luči priporočil, ki so bila podana s strani mednarodnih inštitucij. V osrednjem delu magistrskega dela se želimo posvetiti obravnavi pomena in oblik individualizirane pomoči, ki so MSP na razpolago v Sloveniji in v izbranih državah EU.

**Cilj magistrskega dela in raziskovalna vprašanja.** Cilj magistrskega dela je oceniti razvoj podpore internacionalizaciji MSP, ki jo izvajajo slovenske inštitucije, s poudarkom na vpeljavi individualiziranih oblik podpornih aktivnosti, narediti primerjavo z izbranimi dobrimi praksami izbranih evropskih držav in podati predloge za morebitno nadgradnjo individualizirane podpore, ki bi pripomogla k učinkovitejši internacionalizaciji slovenskih MSP.

Vprašanja, na katera bomo z raziskavo iskali odgovore, so torej:

- katere so ključne spodbude in ovire, ki vplivajo na odločitev evropskih in slovenskih MSP za vstop na tuje trge,
- ali je razvoj podpornih aktivnosti, ki jih izvajajo slovenske inštitucije, primerljiv z razvojem podpornih aktivnosti drugih evropskih držav in priporočili mednarodnih inštitucij,
- katere so ključne karakteristike individualiziranih oblik podpornih aktivnosti, ki se izvajajo v preučevanih državah,
- v kolikšni meri so podporne aktivnosti slovenskih inštitucij že individualizirane oziroma kako bi jih bilo možno izpopolniti v tej smeri.

**Vsebina magistrskega dela.** Magistrsko delo bo sestavljeno iz štirih glavnih poglavij, tematika pa bo dodatno razdelana v podpoglavjih. Prvo poglavje bo namenjeno pregledu izbranih teorij in modelov internacionalizacije, načinov internacionalizacije, motivov in ovir zanjo. V drugem poglavju se bo magistrsko delo osredotočilo na vlogo MSP v okviru EU in v Sloveniji ter na motive in ovire, s katerimi se soočajo pri prodiranju na tuje trge. V tretjem poglavju bo sledila obravnavo vloge države pri razvoju poslovnega okolja, ki internacionalizacijo sploh omogoča, ter predvsem pri oblikovanju podpornih aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije s posebnim poudarkom na podpornih aktivnostih v okviru držav članic EU in OECD. V povezavi s tem bodo obravnavana priporočila Komisije Evropskih skupnosti in OECD, narejena bosta pregled in ocena razvoja podpornih aktivnosti, ki jih, tudi v luči omenjenih priporočil, izvajajo slovenske inštitucije. Četrto

poglavje, ki bo tudi osrednje poglavje magistrskega dela, bo namenjeno obravnavi pomena individualiziranih oblik podpornih aktivnosti države za spodbujanje internacionalizacije in obstoječim oblikam tovrstne pomoči, ki jih nudijo slovenske inštitucije in inštitucije izbranih držav članic EU. Na podlagi primerjave med prvimi in drugimi bomo nato podali oceno ustreznosti obstoječih individualiziranih oblik pomoči v Sloveniji in predloge za njihovo nadgradnjo. Magistrsko delo bomo zaključili s sklepnimi ugotovitvami.

**Metode dela.** Pri pripravi magistrskega dela se bomo posluževali tako slovenske kot tuje strokovne literature, ki obravnava različne vidike internacionalizacije. Uporabili bomo primarne in sekundarne vire podatkov, objavljenih v znanstveni in strokovni literaturi, člankih, strokovnih študijah in na spletnih straneh. V prvem delu magistrskega dela, ki bo namenjen teoretično-analitičnemu pregledu strokovne literature in raziskav, se bomo tako posluževali predvsem opisne metode in metode kompilacije. Drugi del, v katerem se bomo osredotočili na obravnavo konkretnih politik za spodbujanje internacionalizacije s posebnim poudarkom na individualizirani podpori, pa bo temeljil predvsem na študiji primerov in metodi komparacije. Pri izdelavi magistrskega dela bomo uporabili tudi lastna opažanja in spoznanja, pridobljena z delom v eni od ključnih inštitucij za oblikovanje politike internacionalizacije.

## **1 INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ**

Odločitev podjetja za internacionalizacijo gotovo ni enostavna. Podjetjem sicer prinaša številne možnosti in priložnosti, izpostavlja pa jih tudi tveganjem in težavam, s katerimi se jim v domačem okolju ni potrebno soočati. Načine internacionalizacije ter spodbude in ovire zanjo bomo obravnavali v nadaljevanju tega poglavja. Najprej pa bomo pogledali, kako so načine vključevanja podjetij v mednarodno poslovanje poskušale zajeti različne teorije.

### **1.1 Izbrane teorije in modeli internacionalizacije**

Z vprašanjem internacionalizacije so se ukvarjale mnoge razprave, ki so oblikovale številne teorije ter njihove kritike. Kronološko bi jih lahko okvirno razvrstili takole:

- zgodnja teorija internacionalizacije, ki se je opirala na splošne teorije trženja,
- Vernonova hipoteza življenjskega cikla proizvoda,
- skandinavski stopenjski model vstopanja na tuje trge,
- teorija internalizacije oziroma transakcijskih stroškov,
- eklektična ali OLI paradigma,
- mrežni pristop,
- tristopenjski model internacionalizacije (povezuje stopenjsko teorijo, teorijo internalizacije in mrežni pristop),
- teorija kvantnih skokov oziroma globalno rojenih podjetij.

Omenjene teorije so se razvijale na podlagi zaznanih praks, ki so se z leti seveda spreminjale, kot se je spreminjalo tudi okolje, v katerem podjetja delujejo. Poudariti velja, da posamezne teorije ne veljajo za vsa podjetja oziroma da lahko za posamezno podjetje velja kombinacija različnih teorij. V nadaljevanju nekoliko podrobneje obravnavamo tiste teorije, ki so v današnjem času bodisi prevladujoče (stopenjska teorija), bodisi najbolj aktualne (mrežna teorija in teorija globalno rojenih podjetij), bodisi predstavljajo zanimivo povezovanje različnih teorij (tristopenjski model internacionalizacije).

### **1.1.1 Uppsala model internacionalizacije**

V 70. letih 20. stoletja so se številni švedski raziskovalci na univerzi Uppsala (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977) usmerili na proces internacionalizacije. S preučevanjem švedskih proizvodnih podjetij so razvili model odločitve podjetja glede vstopa na tuji trg in načina vstopa (Hollensen, 2001, str. 47–48).

Ključni sklepi švedskih raziskovalcev so bili (Hollensen, 2001, str. 48–49):

- Podjetja začenjajo svoje mednarodno delovanje na bližnjih trgih, ki jih bolje razumejo in kjer je negotovost nižja, ter šele postopno prodirajo na bolj oddaljene trge. Pri tem je fizična razdalja definirana z dejavniki, kot so jezik, kultura in politični sistem, ki motijo tok informacij med podjetjem in trgom.
- Podjetja na tuje trge vstopajo predvsem preko izvoza, zelo redko pa preko prodajnih organizacij ali z lastnimi proizvodnimi podružnicami. Lastniška oziroma večinsko lastniška podjetja v tujini so tako vzpostavljena šele nekaj let po začetku izvoza na neki trg.

Johanson in Wiedersheim-Paul (1975) sta ugotavljala, da gredo podjetja skozi štiri faze internacionalizacije (Jaklič & Svetličič, 2005, str. 24):

- predizvozna faza,
- izvoz s pomočjo neodvisnega zastopnika,
- ustanovitev trgovinske podružnice v tujini in
- ustanovitev proizvodne podružnice v tujini.

Teorija torej implicira, da se dodatna zavezanost mednarodnemu trgu oblikuje z majhnimi koraki tako pri zavezanosti posameznemu trgu kot pri geografski diferenciaciji. Obstajajo pa tri izjeme, ki jih navajata Johanson in Vahlne (Hollensen, 2001, str. 49):

- podjetja, ki imajo velike vire, ne občutijo velikih posledic prevzetih obveznosti in lahko delajo velike korake pri internacionalizaciji,
- ko so tržni pogoji stabilni in homogeni, je možno tržno znanje pridobiti tudi drugače in ne samo preko izkušenj,

- ko imajo podjetja zadosti izkušenj s trgi s podobnimi pogoji, lahko te izkušnje včasih posplošijo na nek specifičen trg.

Kljub kritikam, ki so zajemale vse od prevelike determinističnosti modela (Reid, 1983; Turnbull, 1987), neveljavnosti modela za storitveno industrijo (Sharma & Johanson, 1987) in omejene veljavnosti za visoko internacionalizirane panoge do neveljavnosti teorije zaradi vse bolj homogenega sveta, zaradi katerega so se fizične razlike zmanjšale (Nordstrom, 1990), je bil Uppsala model deležen široke podpore v študijah velikega števila držav in situacij (Hollensen, 2001, str. 52).

Prav stopenjska (tudi t.i. inkrementalna) rast mednarodno delujočih podjetij je na sodobnih trgih še vedno prevladujoča oblika mednarodne rasti. Kljub temu pa je mogoče, da so podjetja (še posebno podjetja z majhnimi domačimi trgi) že ob ustanovitvi ali kmalu po njej globalna (Makovec Brenčič, 2009, str. 22–23). Več o tem v nadaljevanju.

### **1.1.2 Tristopenjski model internacionalizacije**

Jakličev in Thorellijev tristopenjski model internacionalizacije (1996, str. 6), ki se ukvarja z vprašanjem pozicioniranosti oziroma moči podjetij v internacionalizaciji, sestoji iz treh stopenj: odvisne, neodvisne in soodvisne internacionalizacije.

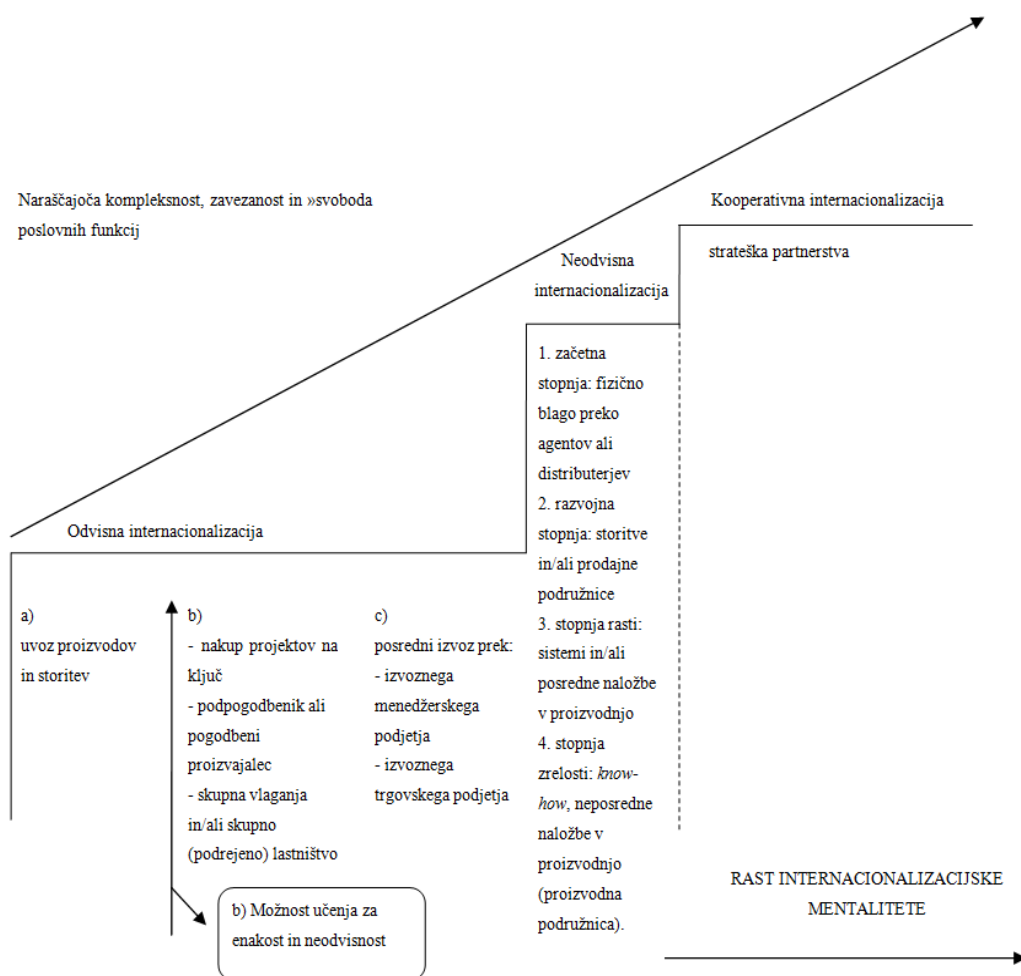
V treh stopnjah so predstavljene logika stopenjske teorije internacionalizacije, teorije internalizacije in mrežnega pristopa (Jaklič & Thorelli, 1996, str. 6). Logiko teorije internalizacije je mogoče najti v drugi stopnji (internalizacija preko integracije aktivnosti v enem podjetju) ter v prvi in tretji stopnji (mrežna internalizacija). Logika stopenjskega procesa internacionalizacije je predstavljena preko vse večje zavezanosti internacionalizaciji in kot sekventen proces učenja, ki se kaže preko napredovanja skozi tri stopnje. Mrežni pristop pa je možno najti v vseh treh fazah modela.

Skladno z obravnavano teorijo se internacionalizacija praviloma začne z vhodno internacionalizacijo, ki pomeni uvoz proizvodov, nato storitev, sistemov in nazadnje *know-how-a*, nadaljuje z izhodno internacionalizacijo, pri kateri se podjetje mednarodno širi preko štirih stopenj (začetne, razvojne, faze rasti in faze zrelosti), sledi pa tretja stopnja, ki je proces kooperativne internacionalizacije, sestavljen iz strateških zavezništev, dogovorov o sodelovanju in drugih dogovorov med podjetji (Jaklič & Thorelli, 1996, str. 5). Tristopenjski model je predstavljen v Sliki 1:

Slika 1: Tristopenjski model internacionalizacije

PASIVNA INTERNACIONALIZACIJA

AKTIVNA INTERNACIONALIZACIJA



Vir: M. Jaklič in H. Thorelli, *Strategije internacionalizacije srednjih in malih podjetij iz držav s hitro gospodarsko rastjo*, 1996, str. 6.

Prva stopnja v tristopenjskem modelu se imenuje odvisna internacionalizacija, saj gre za precejšnjo strateško in poslovno odvisnost od drugih (predvsem tujih) podjetij in njihovega prenosa znanja (Jaklič, 2009, str. 210). V prvi fazi podjetje uvažuje proizvode in storitve, kupuje projekte na ključ, licence, deluje kot podizvajalec oziroma pogodbeni proizvajalec, ima položaj podrejenega partnerja v skupnih vlaganjih, je jemalec franšize ali posredno izvažajo preko trgovskega podjetja. Podjetje je torej v podrejenem oziroma odvisnem položaju (Jaklič & Thorelli, 1996, str. 7). Prehod v samostojnost, ki je seveda težka, je dolgoročno možen le, če ima podjetje lastno strategijo in se je v predhodnih korakih uspešno učilo (Jaklič, 2009, str. 210).

V drugi stopnji, ki se imenuje neodvisna internacionalizacija, podjetje vse bolj samostojno pogloblja privrženost mednarodnim trgovinam in prehaja v višje oblike internacionalizacije (Jaklič, 2009, str. 211). Najprej sicer še vedno izvažajo (vendar s pomočjo tujih agentov in

distributerjev), nato odpira svoja lastna prodajna podjetja v tujini, v tretjem koraku pa že nastopa kot nadrejeni partner v (prej podrejenih) pogodbenih odnosih. V četrtem koraku podjetje neposredno vlaga v proizvodne podružnice v tujini.

Kot poudarja Jaklič (2009, str. 211–212), bi bilo napačno razumeti, da so vsi koraki, ki vodijo k višjim oblikam internacionalizacije, primerni za vsako podjetje. Podjetje naj bi svojo privrženost mednarodnemu trgu praviloma začelo poglobljati tedaj, ko ima proizvod ali storitev (oziroma kombinacijo obeh), ki temelji na edinstvenem znanju oziroma močni osrednji sposobnosti podjetja, ki takšnega znanja ne želi deliti z drugimi. Med druge razloge pa bi lahko uvrstili protekcionizem (včasih mora podjetje postati »domače«, da bi lahko poslovalo na določenem trgu), strategijo »lokalna proizvodnja za lokalni trg« in globalno konkurenco, ki podpira strategijo najprimernejše proizvodnje oziroma dejavnosti (zaradi cene, kvalitete, možnosti distribucije) na eni ali nekaj lokacijah v svetu.

Zadnji korak v tristopenjskem modelu internacionalizacije je soodvisna internacionalizacija, katere osnovna značilnost je, da so podjetja med seboj resnični oziroma enakovredni partnerji (Jaklič, 2009, str. 216). Sprejemanje odločitev in izvajanje pomembnejših poslovnih funkcij (raziskave in razvoj – v nadaljevanju R&R – ter trženje) se v soodvisni internacionalizaciji ne koncentrirata zgolj na centralo oziroma sedež dominantnega podjetja, temveč sta locirani tam, kjer so za to najboljše pogoji. Ta oblika je primerna za enakovredna strateška partnerstva manjših podjetij in predstavlja obliko mednarodnega poslovnega ekosistema pa tudi (mednarodno) odprtega inovacijskega sistema.

Omenjeni model nakazuje, da se internacionalizacija krepi in prehaja v kompleksnejše oblike, vendar pa, kot opozarjata Jakličeva in Svetličič (2005, str. 31), to ni nujno: praksa je pokazala, da se internacionalizacija lahko tudi zaustavi. Podjetje mora najti optimalno stopnjo internacionalizacije, kar je mogoče le s stalnim spremljanjem stroškov in koristi internacionalizacije. Ko podjetje ugotovi, da so stroški večji od koristi, je morda nastopil čas za deinternationalizacijo.

### **1.1.3 Mrežni pristop**

Mrežni pristop (angl. *network approach*) predstavlja eno od najsodobnejših teorij internacionalizacije.

Poslovne mreže lahko opredelimo kot obliko upravljanja soodvisnosti med različnimi poslovnimi akterji, pri čemer, za razliko od hierarhičnega načina upravljanja, ne gre za upravljanje z vrha, ampak za organizacijo s pripravljenostjo vsakega akterja, da se vključi v odnose z nekim drugim akterjem v mreži (Hollensen, 2001, str. 60–61). Poslovne mreže so zato tudi veliko bolj fleksibilne kot hierarhije, oblikujejo pa se na področjih, kjer lahko koordinacija med posameznimi akterji prinese velike koristi in kjer se pogoji delovanja hitro spreminjajo.

Sodelovanje v mrežah lahko za podjetje prinese vrsto prednosti in spodbud, mreža pa lahko v neki dejavnosti veliko prispeva h konkurenčnosti celotne dejavnosti (Makovec Brenčič, 2009, str. 24). Rečemo namreč lahko, da je z mreženjem povezana vsaka rast podjetja, saj mora podjetje vzpostaviti odnose s konkurenti, kupci, dobavitelji, distributerji, organizacijami, vladnimi institucijami itd., pri čemer se skušajo ohraniti in razvijati dolgoročni odnosi.

Mreža razvije določeno delitev dela in je instrument dostopanja do znanja drugih in ustvarjanja sinergij na cenejši način kot pa le s kapitalskimi povezavami. Ker se najpogosteje vzpostavljajo prek trga, so dražje od internalizacije za transakcijske stroške in tudi manj stabilne, saj so podjetja vedno svobodna pri izbiri partnerjev (Jaklič & Svetličič, 2005, str. 31–32). Kot poudarja Makovec Brenčič (2009, str. 25), so mreže še posebno pomembne za majhna in srednje velika podjetja, saj tako lažje konkurirajo velikim podjetjem.

V zvezi z internacionalizacijo mrežni model predvideva, da je podjetje, ki se internacionalizira, primarno vključeno v domače mreže (Hollensen, 2001, str. 61–62). Odnosi med podjetji v domači mreži so nato lahko uporabljeni kot mostovi do mrež v drugih državah (v nekaterih primerih na primer stranke zahtevajo, da jim ponudnik sledi v tujino, če želi obdržati posel doma). Z vstopom v mrežo pa proces internacionalizacije podjetja običajno tudi hitreje napreduje.

#### **1.1.4 Globalno rojena podjetja**

Hollensen (2001, str. 65–66) je že pred desetletjem ugotavljal, da raziskovalci v zadnjih letih identificirajo vse večje število podjetij, ki ne sledijo tradicionalnim fazam procesa internacionalizacije, ampak že takoj ob nastanku merijo na mednarodni ali celo globalni trg.

Takšna podjetja danes prav gotovo niso več izjema, ampak postajajo vse bolj pravilo, pri čemer je internacionalizacija njihova temeljna strategija rasti (Makovec Brenčič, 2009, str. 25). T.i. globalno rojena podjetja (govorimo tudi o teoriji kvantnih skokov) se pojavljajo predvsem v industrijah, ki zahtevajo veliko število kupcev, in državah, ki imajo majhne notranje trge. Običajno so to majhna in mlada podjetja, ki za prodor v svet uporabljajo elektronsko trgovino. Odvisna so od najnaprednejše tehnologije in razvoja relativno unikatnega proizvoda ali procesnih inovacij (Czinkota et al., 2005, str. 358). Odvisnost od enega proizvoda, ki ga morajo komercializirati in biti prva na trgu ne glede na to, kje so ti trgi geografsko locirani, pa dela taka podjetja tudi ranljivejša. Zato morajo globalno rojena podjetja večinoma izbrati poslovno področje s homogeno ali minimalno prilagoditvijo tržnega spleta, saj kot majhna podjetja nimajo zadostnega obsega proizvodnje po vsem svetu (Hollensen, 2001, str. 67).

Fenomen globalno rojenih podjetij predstavlja nov izziv tako za tradicionalne teorije internacionalizacije kot tudi za podjetja, menedžerje in vlade, ki morajo zato postati bolj

odzivni oziroma hitrejši pri pripravljanju podjetij za mednarodne trge (Czinkota et al., 2005, str. 358). V primeru globalno rojenih podjetij lahko domnevamo, da ima ozadje ključnega odločevalca (ustanovitelja) velik vpliv na način internacionalizacije (Hollensen, 2001, str. 66–67). Tržno znanje, osebne povezave podjetnika ali mednarodni kontakti in izkušnje, ki jih je prinesel od prejšnjih poklicev, odnosov in izobrazbe, namreč pomembno zmanjšajo psihološko razdaljo do posameznih trgov, vzpostavljene mreže pa podjetju omogočijo upravljanje prodaje in tržnih aktivnosti s partnerji, ki ga dopolnjujejo pri njegovih kompetencah.

Naraščajočo pomembnost globalno rojenih podjetij in njihovega uspeha na mednarodnih trgih lahko pojasni več trendov (Hollensen, 2001, str. 67–68):

- naraščajoča vloga nišnih trgov, saj med potrošniki v zrelih gospodarstvih obstaja vse večje povpraševanje po specializiranih in po meri narejenih proizvodih,
- napredek v procesni/tehnološki proizvodnji, pri čemer napredek v mikroprocesni tehnologiji omogoča, da je lahko učinkovita tudi proizvodnja manjšega obsega,
- fleksibilnost globalno rojenih podjetij, ki se kot MSP hitreje prilagajajo na tuje okuse in mednarodne standarde,
- globalne mreže distributerjev, trgovinskih podjetij in podpogodbnikov, ki lahko – ko so vzpostavljene – pomembno prispevajo k uspehu globalno rojenega podjetja,
- napredek v informacijski tehnologiji, s pomočjo katere lahko tudi menedžerji v malih podjetjih učinkovito upravljajo operacije preko meja. Internetna revolucija za mlade MSP prinaša tudi nove priložnosti ustanovitve globalne prodajne platforme prek komercialne spletne strani.

Kot primer slovenskega globalno rojenega podjetja lahko navedemo primer podjetja Goltes Snowboarding, d.o.o., ki je bilo praktično od ustanovitve vključeno v mednarodno poslovanje (Glas, Hisrich, Vahčič in Antončič, 1999, str. 12–13). Po ustanovitvi leta 1991 je podjetje leta 1995 zavzemalo že 30 % svetovni tržni delež posebnih vložkov, ki se uporabljajo za pritrditev vezi na smučarsko desko, pri čemer je imelo le tri zaposlene.

## **1.2 Načini internacionalizacije**

Ena od najpomembnejših odločitev, ki jih mora podjetje pretehtati na začetku svoje poti internacionalizacije, je gotovo način vstopa na tuje trge. Vsak ima namreč svoje prednosti in slabosti, ki lahko pomembno vplivajo na uspešnost internacionalizacije podjetja.

Način in oblika vstopa, za katero se bo podjetje odločilo, sta odvisna od vrste dejavnikov (Makovec Brenčič, 2009, str. 72–75):

- notranjih (razpolaganje podjetja z viri in izkušnost podjetja),
- zunanjih (sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom, deželno tveganje, variabilnost povpraševanja, intenzivnost konkurence itd.),



- nagnjenosti podjetja k tveganju in
- razpolaganja podjetja z neotipljivimi, specifičnimi viri (posebno znanje zaposlenih, sloves izdelka, posebni distribucijski kanali).

Med načini in oblikami mednarodnega poslovanja razlikujemo tri osnovne skupine: izvozne, pogodbene in investicijske. Izvozne oblike običajno pomenijo nizko stopnjo nadzora, a majhno tveganje in visoko fleksibilnost, pogodbene oblike deljeno tveganje in deljen nadzor, investicijske oblike pa visoko tveganje, velik nadzor in nizko fleksibilnost. Podjetja se morajo zato zavedati, da vsaka oblika vstopa ni primerna za vsak trg in tudi ne za vsako stopnjo razvoja podjetja.

Omenjene oblike načinov internacionalizacije v nadaljevanju podrobneje obravnavamo.

### **1.2.1 Izvozne oblike**

Ko govorimo o izvoznih oblikah vstopa na trg, so izdelki/storitve običajno proizvedeni na domačem trgu ali v tretjih državah, nato pa prek posredne, neposredne ali kooperativne oblike izvoza vstopijo na namembni trg (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 76). Skladno s prej obravnavano stopenjsko teorijo je izvoz običajno tudi začetna oblika internacionalizacije podjetja.

Posredna vključenost podjetja v izvoz pomeni, da je podjetje v mednarodno poslovanje vključeno prek posrednika (nima neposrednega stika s končnimi kupci in samo ne prevzema nobenih izvoznih aktivnosti), neposredna vključenost pa, da podjetje samo sodeluje s tujimi kupci ali trgi (kar običajno pomeni tudi vključevanje v pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko) (Czinkota et al., 2005, str. 357). Zaradi stroškov se podjetja običajno najprej odločijo za posredno vključenost. Ko postane za podjetje lažje in učinkovitejše, da samo vodi raziskave, pogajanja, pošiljke in nadzor, pa bo verjetno postalo neposredni izvoznik ali uvoznik.

Kot ugotavljajo Czinkota et al. (2005, str. 357–358), imata posredni in neposredni izvoz različen vpliv na nivo znanja in izkušenj podjetja. Medtem ko podjetja, ki izvažajo posredno, morda ne razvijejo prave zavezanosti menedžmenta mednarodnim trgom in sposobnosti odzivanja na njegove potrebe, podjetja, ki izvažajo neposredno, hitreje prepoznajo konkurenčne prednosti svojih proizvodov in se tako hitreje širijo. Slednja svoje mednarodne aktivnosti tudi bolje nadzorujejo in vzpostavljajo boljše odnose s svojimi trgovinskimi partnerji, vse to pa lahko vodi k nadaljnji mednarodni rasti in uspehu. Po drugi strani pa se srečujejo tudi z več ovirami: potrebno je namreč opredeliti tuje kupce in/ali ponudnike ter poiskati lokacijo za prodajo, kar zahteva čas in denar.

Kooperativni izvoz, ki je pogost v zelo strukturiranih, zrelih in konkurenčno zasičenih dejavnostih, vključuje dogovore o sodelovanju z drugimi podjetji. Gre za posebej oblikovane izvozno-trženjske družbe (angl. *export marketing groups*), ki opravljajo celotno izvedbo izvoznih aktivnosti in poslov mednarodnega poslovanja za nekaj (večinoma

sorodnih) podjetij, predvsem manjših oziroma takšnih, ki nimajo nobenih izkušenj in tudi ne dovolj lastnih virov za izvedbo poslov mednarodnega poslovanja (Makovec Brenčič, 2009, str. 77). Pri tem te družbe usmerjajo tudi trženjske aktivnosti sodelujočih podjetij na ciljnih trgih.

### 1.2.2 Pogodbene oblike

Razlika med vstopom na trg z izvoznimi oblikami in pogodbenimi oblikami je velika. V primeru izvoznih oblik izdelke/storitve proizvedemo doma, na ozemlju tretje države ali v prostotrgovinski coni, nato pa jih podjetje posredno/neposredno ali kooperativno proda tujemu trgu. S pogodbenimi oblikami poslovanja pa se najpogosteje prenese proizvodnja oziroma znanje za njen razvoj (ali razvoj procesov, na primer pri storitvah) (Makovec Brenčič, 2009, str. 83). To pomeni, da izvoz (ali uvoz) sploh nista več potrebna, saj na izbrane trge ne prenašamo več izdelkov/storitev, ampak proizvodnjo, procese ali znanja glede njihovega nastanka.

Makovec Brenčič (2009, str. 83) ugotavlja, da so, pod pogojem sodelovanja s kredibilnimi partnerji, pogodbene oblike danes prevladujoče oblike vstopov na tuje trge. Med najpogostejše oblike spadajo licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeni proizvodnja in skupna vlaganja ter strateške zveze/zaveze (iz nekaterih vidikov je slednje sicer bolj smiselno umestiti v kategorijo investicijskih oblik vstopa), ki jih v nadaljevanju na kratko obravnavamo.

Z licenčnim sporazumom/pogodbo eno podjetje dovoli drugemu, da uporablja njegovo intelektualno lastnino, za kar plačuje licenčnino (Czinkota et al., 2005, str. 364). Lastnina, ki se daje v uporabo, lahko vključuje patente, blagovne znamke, avtorske pravice, tehnologijo, tehnični *know-how* ali posebne poslovne veščine (na primer podjetje, ki je izumilo poseben način pakiranja mleka, lahko podjetjem v tujini dovoli uporabljati isti proces). Licenciranju bi tako lahko rekli tudi izvoz neoprijemljivega.

Avtor (Czinkota et al., 2005, str. 365) ocenjuje, da je lahko licenčna pogodba za menedžerje, ki želijo vstopiti v mednarodno poslovanje, posebej privlačna, saj je oblika vstopne strategije, ki ne zahteva niti kapitalskih investicij niti posebne vključenosti tujih kupcev; licenčnina, ki jo dobiva, pa podjetju omogoča nadaljnje raziskovanje in razvoj. Tudi za prejemnika licence lahko uporaba licence pomeni poskus vstopa na tuje trge brez velikih vložkov kapitala ali menedžerskega časa. Lahko pa je tudi strategija vstopa na nek trg pred konkurenco.

Franšizing lahko po drugi strani opredelimo kot pravico franšizodajalca franšizojemalcu (ki je neodvisno podjetje), da posluje na predpisani način. Ta pravica lahko pomeni način prodaje franšizorjevih izdelkov, uporabo njegovega imena, proizvodnje, trženjskih tehnik ali uporabo splošnega trženjskega pristopa. Običajno gre za kombinacijo navedenih elementov. Franšiza mora omogočati tudi visoko stopnjo standardizacije, ki ne zahteva 100 % uniformnosti, ampak prej mednarodno prepoznavnost. Ključni razlogi za

mednarodno razširitev franšiznega sistema so tržni potencial, finančne koristi in zasičen domači trg. Z vidika franšizojemalca pa je franšiza koristna, ker z implementacijo preizkušenega koncepta zmanjša tveganje (Czinkota et al., 2005, str. 366–367).

Makovec Brenčič (2009, str. 98) sicer opozarja, da med franšizingom in licenčnim poslovanjem pogosto težko potegnemo ostre ločnice. Večinoma opredelimo franšizing kot podobliko licenčnega poslovanja, pri čemer gre za kompleksnejšo obliko vstopa, še posebno če pogledamo sestavine franšiznega dogovora (pogodbe), ki ima običajno značaj licenčne pogodbe.

O pogodbeni proizvodnji govorimo, kadar podjetje (kontraktor ali dajalec pogodbe), ki nima dovolj virov za proizvodnjo doma ali pa vidi bistvene prednosti proizvodnje na izbranem tujem trgu, stopa v pogodbeni odnos s kooperantom na tem trgu. Vse druge poslovne funkcije (R&R, trženje, distribucijo, prodajo, poprodajne storitve) izvaja kontraktor sam, le proizvodno funkcijo prenese na izbrani trg, ki ponuja ustrezne vire prednosti (Makovec Brenčič, 2009, str. 84–86). Kot poudarja avtorica, je za kontraktorja to relativno neobvezujoč odnos, ki mu omogoča veliko fleksibilnosti, zato ni presenetljivo, da večnacionalna podjetja, še posebno v dejavnostih, ki so delovno intenzivne, večji del svoje proizvodnje izvajajo na ta način.

Skupna vlaganja lahko opredelimo kot dolgoročno obliko sodelovanja dveh ali več podjetij v podjetju, v katerega vsi prispevajo premoženje in v katerem vsi delijo tveganja. Pri tem enakopravnost partnerjev ali njihovih prispevkov ni potrebna. Ključen za skupna vlaganja je skupen poslovni cilj, zaradi katerega odnos med njima preraste odnosi prodajalec-kupec, prav tako pa ne gre za neposreden prevzem (Czinkota et al., 2005, str. 371).

Ključni vzroki za skupna vlaganja so (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 98–99):

- visoka stopnja zaščite domačega gospodarstva, ki lahko tuja vlaganja celo prepoveduje,
- komplementarnost tehnoloških, poslovedenjskih ali drugih sposobnosti podjetij, ki lahko partnerjem omogočijo razvoj novih možnosti ali celo razvoj novih dejavnosti,
- dejstvo, da sta vstop in prepoznavnost na trgu bistveno hitrejša, če delujejo podjetja na izbranem trgu skupaj z lokalno prepoznavnim podjetjem, skupna vlaganja pa podjetju omogočajo tudi vstop z nižjim obsegom investiranega kapitala.

### **1.2.3 Investicijske oblike**

Zadnja skupina vstopov so investicijske (hierarhične) oblike vstopa.

Investicijski načini, med katere spadajo samostojne in skupne investicije, običajno vključujejo lastništvo nad proizvodno ali prodajno enoto v ciljni državi (Ruzzier, 2004, str. 43). Med tipične oblike investicijskih oblik mednarodnega poslovanja prištevamo (Hollensen, 2001, str. 294–302): prodajne zastopnike, rezidenčne prodajne

zastopnike/prodajne podružnice, lastne prodajne in proizvodne enote na vstopnem trgu, sestavljalnice/skladišča, regionalne centre (namenjeni zagotavljanju posebnih potreb posameznih svetovnih regij), transnacionalne organizacije (namenjene koordinaciji in povezovanju operacij med državami z namenom doseganja potencialnih sinergij na globalni ravni), prevzeme in investicije od začetka (angl. *greenfield investments*). Vse omenjene oblike, razen prodajnega zastopnika, vključujejo investicijo v tujino.

Pri odločitvi za ustanovitev podružnice v polni lasti v tujini se lahko podjetje odloči bodisi za prevzem obstoječega podjetja ali investicijo od začetka. Prevzem omogoča hiter vstop in pogosto zagotovi tudi dostop do distribucijskih kanalov in obstoječe baze kupcev, včasih pa tudi do vzpostavljene znamke ali slovesa podjetja. V nekaterih primerih ostane tudi obstoječi menedžment, ki predstavlja most za vstop na trg; na nasičenem trgu, kjer je prisotna velika konkurenca ali precejšnje ovire za vstop, pa je lahko prevzem tudi edini možni način za vzpostavitev baze v državi gostiteljici. Ker je prevzem lahko precej težaven, nekatera podjetja raje vzpostavijo podjetje v tujini od začetka, še posebno če na trgu ni ustreznih podjetij za prevzem oziroma bi bil ta predrag. Poleg tega nova tovarna oziroma podjetje pomeni nov začetek in priložnost za mednarodno podjetje, da oblikuje lokalno podjetje po svojih predstavah in zahtevah (Hollensen, 2001, str. 302).

Kot ugotavlja Ruzzier (2004, str. 43) se MSP, ki so pogosto vključena v vmesno proizvodnjo, za investicijsko obliko vstopa običajno odločajo zato, ker želijo obdržati kupca, ki se širi na tuje trge, oziroma z namenom, da ga zaradi fizične bližine lahko bolje servisirajo.

### **1.3 Motivi in spodbude za internacionalizacijo**

Odločitev za internacionalizacijo s seboj prinaša velike priložnosti pa tudi tveganja. Da je to ena od težjih odločitev za podjetje, se kaže tudi v tem, da velik del podjetij – tudi v Sloveniji – ostaja na domačem trgu. K odločitvi za vstop na tuji trg morajo podjetje spodbuditi ustrezni dejavniki, zaradi katerih se spozna, da je tveganje potrebno oziroma da ga je vredno prevzeti.

Pušnik in Rebernik (2006, str. 73) sta v Slovenskem podjetniškem observatoriju 2005 zapisala, da sta smer in dinamika internacionalizacije MSP »posledica medsebojnega učinkovanja značilnosti podjetja in dejavnikov, ki vplivajo na internacionalizacijo in nastajajo v notranjem in zunanem okolju podjetja, ter razmer, v katerih te sile potiskajo na podjetje ali z njim medsebojno delujejo«.

Kateri so ti dejavniki (na tem mestu predvsem v smislu motivov in spodbud, pozneje pa tudi ovir), si bomo pogledali v nadaljevanju.

### 1.3.1 Proaktivni in reagibilni motivi

Osnovni vzrok poslovanja podjetij v splošnem (gotovo pa tudi na mednarodnih trgih) je ustvarjanje dobička, vendar pa ta ne more pojasniti vseh motivov, ki vodijo podjetja v mednarodno poslovanje (Makovec Brenčič, 2009, str. 26–27). Motive za mednarodno poslovanje, kot so jih opredelili Czinkota et al. (2005) in Hollenstein (2001) in ki jih najpogosteje razdelimo na t.i. proaktivne in reagibilne, povzemamo v Tabeli 1:

*Tabela 1: Proaktivni in reagibilni motivi*

<b>Proaktivni motivi</b>	<b>Reagibilni motivi</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• dobiček in rast</li><li>• unikatni proizvod</li><li>• davčne koristi</li><li>• ekonomije obsega</li><li>• menedžerska motivacija</li><li>• tehnološke sposobnosti</li><li>• tržne priložnosti / informacije o trgih</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• konkurenčni pritiski</li><li>• majhen in zasičen domači trg</li><li>• presežna proizvodnja/nezasedene zmogljivosti</li><li>• nepričakovana tuja naročila</li><li>• fizična in psihološka bližina mednarodnih trgov</li></ul>

*Vir: M. R. Czinkota et al., International Business, 2005, str. 353; S. Hollenstein, Global marketing: a decision oriented approach, 2001, str. 28–34.*

Proaktivni motivi predstavljajo vnaprejšnjo spodbudo za spremembo strategije podjetja in izvirajo iz lastne motivacije podjetja (notranjega okolja in virov), da izkoristi posebne sposobnosti in prednosti, ki jih poseduje (na primer posebna tehnološka znanja), prav tako pa tudi možnosti trgov. Reagibilni motivi pa pomenijo odziv na zunanje pritiske, grožnje domačega in/ali tujih trgov (konkurentov), ki se jim podjetja postopno (pogosto pasivno) prilagajajo (Makovec Brenčič, 2009, str. 27). Kot poudarja avtorica, je v današnjem dinamičnem poslovnem okolju pomembno, da so podjetja karseda proaktivno naravnana, pri čemer seveda ne smejo zanemariti priložnosti, ki nastanejo iz reagibilnih motivov.

### 1.3.2 Notranje in zunanje spodbude

Poleg motivov za mednarodno poslovanje oziroma internacionalizacijo podjetja obstajajo tudi t.i. zunanji in notranji vzvodi oziroma spodbude za nagnjenost k mednarodnemu poslovanju podjetja, ki izpostavljajo predvsem pomen posloводства v mednarodnem poslovanju ter njegove sposobnosti in naravnosti k sprejemanju kompleksnih tveganj in dinamičnih sprememb na mednarodnih trgih (Makovec Brenčič, 2009, str. 28). Internacionalizacije podjetja torej ne pogojujejo le priložnosti in ovire, ki jih predstavlja zunanje okolje, temveč tudi sama konkurenčnost podjetja oziroma dejavniki v podjetju – notranje okolje.

Notranje in zunanje spodbude, kot jih je opredelil Hollenstein (2001), povzemamo v Tabeli 2:

Tabela 2: Notranje in zunanje spodbude za internacionalizacijo

Notranje spodbude	Zunanje spodbude
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dojemljiv menedžment (zavedanje o priložnosti na tujih trgih, ki ga pogosto spodbudijo potovanja v tujino, življenje v tujini, učenje tujih jezikov in predhodne izkušnje iz mednarodnega trženja)</li> <li>• specifičen notranji dogodek (na primer nov zaposleni, ki verjame, da bi se moralo podjetje lotiti mednarodnega poslovanja)</li> <li>• razvoj stranskega proizvoda (ki se izkaže primeren za tuji trg)</li> <li>• uvoz (kot se na primer vloga kupca iz tuje države spremeni v vlogo prodajalca)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• povpraševanje na trgu</li> <li>• konkurenčna podjetja (ki razmišljajo o poslovanju na mednarodnih trgih)</li> <li>• trgovinska združenja (ki s srečanji menedžerjev spodbudijo začetek mednarodnega poslovanja)</li> <li>• zunanji eksperti, kot so izvozni zastopniki, vlade, trgovinske zbornice in banke (ki opozarjajo na mednarodne priložnosti in spodbujajo k internacionalizaciji)</li> </ul>

Vir: S. Hollenstein, *Global marketing: a decision oriented approach 2001*, str. 28–35.

### 1.3.3 Povezanost motivov in spodbud ter njihov pomen v praksi

V mednarodno rastočem podjetju deluje nenehna prepletenost notranjih in zunanjih spodbud ter proaktivnih in reagibilnih motivov, kar prikazuje Tabela 3:

Tabela 3: Prikaz prepletenosti motivov in spodbud v mednarodnem poslovanju

	Notranje spodbude	Zunanje spodbude
<b>Proaktivni motivi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menedžerski motiv</li> <li>• prednosti pri trženju</li> <li>• ekonomije obsega</li> <li>• edinstven izdelek/tehnološko znanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• priložnosti na tujem trgu</li> <li>• zamenjava agentov</li> </ul>
<b>Reagibilni motivi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• razpršitev tveganja</li> <li>• podaljševanje prodaje sezonskim izdelkom</li> <li>• presežne kapacitete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nepričakovano povpraševanje iz tujine</li> <li>• majhen domači trg</li> <li>• stagnanten ali upadajoči domači trg</li> </ul>

Vir: M. Makovec Brenčič, *Kaj je internacionalizacija, 2009*, str. 28.

Leonidou, Katsikeas, Palihawadana in Spyropoulou so v letu 2007 na podlagi rezultatov različnih študij analizirali dejanski vpliv, ki ga imajo spodbude na razvoj in nadgradnjo izvoza podjetja, in izračunali agregatni vpliv posamezne spodbude. Pomembnost spodbud je razvidna iz Tabele 4:

Tabela 4: Vpliv spodbud na razvoj in nadgradnjo izvoza podjetja

	<b>Spodbuda za internacionalizacijo</b>
<b>Zelo velik vpliv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potencial ekstra prodaje/dobička od izvoza</li> <li>• potencial ekstra rasti zaradi izvoza</li> <li>• posedovanje unikatnega/patentiranega proizvoda</li> <li>• potreba po zmanjšanju odvisnosti od tveganj na domačem trgu</li> <li>• nepričakovano povpraševanje iz tujine</li> </ul>
<b>Velik vpliv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poseben menedžerski interes/nuja</li> <li>• razpoložljivost neizkoriščenih proizvodnih zmogljivosti</li> <li>• zasičenost domačega trga</li> <li>• posedovanje finančne konkurenčne prednosti</li> <li>• doseganje ekonomij obsega</li> <li>• posedovanje lastniškega tehničnega znanja</li> <li>• identifikacija boljših priložnosti v tujini</li> </ul>
<b>Zmeren vpliv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uporaba posebnih menedžerskih talentov/veščin/časa</li> <li>• stagniranje/padec domače prodaje/profita</li> <li>• podaljševanje prodaje sezonskih proizvodov</li> <li>• posedovanje trženjske primerjalne prednosti</li> <li>• posedovanje ekskluzivnih informacij o tujih trgih</li> <li>• prejem naročil po sodelovanju na trgovskih sejmih</li> <li>• spodbude s strani industrije, trgovine in drugih združenj</li> <li>• spodbujanje s strani bank/finančnih institucij</li> <li>• spodbujanje s strani posrednikov/agentov/distributerjev</li> <li>• bližina mednarodnih pristanišč/letališč</li> </ul>
<b>Majhen vpliv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kopičenje neprodanih zalog/prevelike proizvodnje</li> <li>• sposobnost hitrega prilaganja trženja tujim trgom</li> <li>• ugodni menjalni tečajji</li> <li>• aktivnosti ministrstva za trgovino</li> <li>• intenzivna domača konkurenca</li> <li>• začetek izvoza s strani domačih konkurentov</li> <li>• patriotska dolžnost lokalnih podjetij</li> <li>• fizična bližina tujih trgov</li> </ul>
<b>Zelo majhen vpliv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menedžerska potovanja v tujino</li> <li>• podaljševanje življenjskega cikla domačih proizvodov</li> <li>• možnost zmanjšanja moči domačih kupcev</li> <li>• neugodno stanje domačega gospodarstva</li> <li>• spodbude s strani vladnih agencij</li> <li>• sprostitev tujih pravil in regulativ na določenih tujih trgih</li> <li>• zmanjšanje carin in necarinskih ovir v določenih tujih deželah</li> <li>• vstop tujih konkurentov na domači trg</li> <li>• pridobitev tujih strokovnjakov za izboljšanje domače konkurenčnosti</li> </ul>

Vir: L. C. Leonidou et al., *An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export. Implications for policy makers, 2007, str. 740.*

Rezultati kažejo na pomen tako proaktivnih in reagibilnih motivov kot notranjih in zunanjih spodbud. Na prvem mestu ostaja motiv dobička in z njim povezan potencial rasti

zaradi izvoza. Sledijo posedovanje unikatnega proizvoda, potreba po zmanjšanju odvisnosti od tveganj na domačem trgu ter nepričakovano povpraševanje. Z vidika obravnave vloge države pri spodbujanju internacionalizacije podjetij je gotovo zanimiva ugotovitev, da ima ta – v primerjavi z drugimi dejavniki – manjši vpliv na razvoj oziroma nadgradnjo izvozne dejavnosti podjetij. Kljub temu pa je ta vpliv še vedno lahko relevanten. Več o tem bomo povedali v 3. poglavju.

## **1.4 Ovire za internacionalizacijo**

Študije kažejo, da je, ne glede na stopnjo razvoja države in velikost podjetja, proces internacionalizacije za podjetja običajno težak in ga spremlja mnogo ovir. Te lahko delimo v dve skupini: tiste, ki izvirajo iz zunanjega okolja, in tiste, ki izvirajo iz notranjih značilnosti podjetja (Jaklič & Svetličič, 2003, str. 149). Medtem ko je premagovanje notranjih ovir predvsem v domeni menedžmenta podjetja, pa podjetje na zunanje ovire pogosto ne more vplivati in so stvar političnega reševanja.

### **1.4.1 Notranje ovire**

Raziskave so pokazale, da so kritični dejavniki, ki ovirajo začetek izvažanja, predvsem notranji, saj se je pogosto težko odločiti, kaj obdržati in kaj spremeniti znotraj podjetja (Jaklič & Svetličič, 2003, str. 151). Premagovanje notranjih ovir pa običajno pomembno vpliva na hitrost in uspešnost procesa internacionalizacije, še posebno zato, ker so ovire v državi gostiteljici podobne za vse konkurente na potencialnem trgu.

Med notranje ovire prištevamo (Hollensen, 2001, str. 39): nezadostna finančna sredstva, nezadostno znanje, pomanjkanje povezav na tujih trgih, pomanjkanje zavezanosti izvozu, pomanjkanje kapitala za širjenje na tuje trge, pomanjkanje proizvodnih kapacitet za zavezanost tujim trgov, pomanjkanje distribucijskih kanalov, usmerjanje menedžmenta na razvoj domačega trga in naraščanje stroškov zaradi proizvodnje izvoza, distribucije in financ.

Jakličeva in Svetličič (2003, str. 150) sicer menita, da je, potem ko podjetje spozna svoje lastniške prednosti, internacionalizacija predvsem menedžerski in organizacijski izziv, saj so, vezano na proces internacionalizacije, najpogosteje omenjene težave v študijah primerov (de)centralizacija poslovnih funkcij, organizacijska struktura, organizacijska klima in kultura ter mednarodno upravljanje človeških virov. Podobno sta ugotavljala tudi Lloyd-Reason in Mughan (2002, str. 121), ki sta opazovala vedenjske značilnosti osmih podjetij iz Velike Britanije, Nemčije, Španije in Italije, vključenih v projekt Leonardo. Rezultati študije so pokazali, da je uspeh podjetja v veliki meri določen s t.i. kulturno usmerjenostjo strateškega odločevalca, ki določa vedenje MSP. Pri tem sta kulturno usmerjenost definirala kot stopnjo odprtosti lastnika-menedžerja do tujih kultur ter njegovo pripravljenost za razumevanje in prilagajanje tujim kulturam.



## 1.4.2 Zunanje ovire

V splošnem lahko poleg naštetih notranjih dejavnikov internacionalizacijo podjetja ovirajo zunanji vplivi, in sicer predvsem (Makovec Brenčič, 2009, str. 29):

- politična tveganja (predpisi, izvozne politike držav, odnos do tujih izdelkov ...),
- finančna tveganja (valutna nihanja, nihanja obrestne mere, inflacija, nelikvidnost kupca) in
- poslovna ali operativna tveganja (zamude v dobavah, težave pri financiranju poslov, nepoznavanje poslovnih običajev in praks).

Lahko sicer rečemo, da je pri poslovanju vsako podjetje izpostavljeno tveganjem, vendar pa je v primeru poslovanja na mednarodnem trgu obseg tveganj mnogo večji. Razlogov za to je več (Lisjak, 2009, str. 114–115):

- podjetja poslujejo v manj znanem poslovnem okolju, kar pomeni, da imajo slabši vpogled v politično, ekonomsko in pravno ureditev države gostiteljice ter zaradi tega slabše razumejo vzročno-posledične povezave med posameznimi državnimi ukrepi in poslovanjem podjetij (tako na primer izvozno podjetje težje predvidi posledice zamenjave politične oblasti v državi izvoza kot lokalna podjetja),
- podjetja težje pridobijo informacije o poslovnem partnerju in preverjajo njegovo boniteto, kar vpelje v sam posel še dodatna tveganja,
- v mednarodnem poslovanju igrajo pomembno vlogo tudi posamezni politični in ekonomski dejavniki (kot je devizni tečaj), ki jih podjetje v domačem okolju srečuje redkeje.

Dodaten razlog za večji obseg tveganj mednarodnih poslov so daljše razdalje med kraji, kar pomeni višje stroške prevoza in večjo nevarnost, da pride do poškodovanja oziroma uničenja tovora, udeleženci pa lahko utrpijo večjo škodo tudi zaradi obsega poslov, ki je v mednarodnem poslovanju običajno večji (Lisjak, 2009, str. 115).

Kot poudarja Hollensen (2001, str. 40) pa o pomenu teh tveganj vendarle ne gre pretiravati, saj obstaja več strategij za njihovo upravljanje, ki so izvoznikom na razpolago. Mednje spadajo izogibanje izvažanju na visoko tvegane trge, diverzifikacija tujih trgov in izogibanje pretirani odvisnosti podjetja od ene države, zavarovanje tveganja, ko je to mogoče (posebno privlačne so vladne sheme), ter taka struktura izvoznega posla, pri kateri kupec nosi večino tveganja (na primer cena v stabilni valuti in zahteva po plačilu vnaprej).

Pomembno je torej, da se mednarodna podjetja zavedajo, katerim tveganjem so izpostavljena, kakšen je njihov vpliv na poslovanje, kakšne so možnosti prenosa teh tveganj na druge udeležence ter kako jih lahko podjetja učinkovito obvladujejo (Lisjak, 2009, str. 115).

## **2 INTERNACIONALIZACIJA MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ (MSP) V EVROPSKI UNIJI IN SLOVENIJI**

V magistrskem delu se osredotočamo na vlogo države pri podpori internacionalizaciji MSP, pri čemer izhajamo predvsem iz stanja internacionalizacije in podpornih aktivnosti v evropskem in slovenskem gospodarstvu. Smiselno je torej, da preučimo, kakšna sta teža in pomen MSP v tem prostoru v smislu njihovega deleža ter vpliva, ki ga imajo na zaposlovanje in gospodarsko rast. Prav tako nas zanima, ali se ta pomen ustrezno odraža tudi v stanju internacionalizacije evropskih in slovenskih MSP, ter katere so tiste konkretne spodbude, ki bi lahko to stanje (še) izboljšale, oziroma ovire, ki bi jih bilo v tej luči potrebno odpraviti. To bo pomembna podlaga tudi za obravnavo vloge države pri spodbujanju internacionalizacije MSP, čemur se bomo posvetili v naslednjem poglavju.

### **2.1 Opredelitev MSP in njihove vloge v evropskem in slovenskem gospodarstvu**

Kot ugotavlja Jaklič (2009, str. 29), se je v 20. stoletju velikost sektorja MSP v industrializiranem svetu v glavnem zmanjševala. Okoli leta 1970 pa se je ta trend obrnil; delež zaposlenih v malih podjetjih je začel naraščati. Pri tem so najpomembnejši dejavniki, ki so v Evropi prispevali k povečevanju aktivnosti malih podjetij, v zadnjem času predvsem naslednji:

1. narava tehnologij, ki se pojavljajo,
2. dostop do večje količine tveganega kapitala in
3. pojav novega podjetniškega duha v Evropi.

V EU MSP vključujejo podjetja z manj kot 250 zaposlenimi, in sicer mikro podjetja (0–9 zaposlenih), mala podjetja (10–49 zaposlenih) in srednje velika podjetja (50–249 zaposlenih). Dodatno se upošteva tudi kriterij celotnih prihodkov ( $\leq 50$  milijonov EUR za srednja,  $\leq 20$  milijonov EUR za mala in  $\leq 2$  milijona za mikro podjetja) ali kriterij bilančne vsote ( $\leq 43$  milijonov EUR za srednja,  $\leq 10$  milijonov EUR za mala in  $\leq 2$  milijonov EUR za mikro podjetja) (Komisija Evropskih skupnosti, 2010c).

Kot ugotavlja Komisija Evropskih skupnosti (2010c), obsega 23 milijonov evropskih MSP kar 99 % evropskih podjetij, zato so glavno gonilo gospodarske rasti, inovacij, zaposlovanja in socialnega vključevanja. Evropska MSP zagotavljajo dve tretjini delovnih mest v zasebnem sektorju in prispevajo več kot polovico celotne dodane vrednosti, ustvarjene v EU. MSP so tako prava hrbtenica evropskega gospodarstva; najbolj odgovorna so za blagostanje in gospodarsko rast, ključno vlogo pa igrajo tudi na področju inovacij ter raziskav in razvoja. Še posebno zanimivo je, da je kar 9 od 10 MSP dejansko mikro podjetij z manj kot 10 zaposlenimi.

Po podatkih Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES) (2011, str. 14) je bilo v letu 2010 v Sloveniji 93,0 % mikro, 4,4 % majhnih, 1,4 % srednjih in 1,3 % velikih družb. Sektor MSP ima v Sloveniji torej zelo podoben obseg kot povprečje EU.

Za primerjavo preostalih podatkov s povprečjem EU lahko sicer vzamemo zgolj podatke iz leta 2008, saj primerjava za leto 2009 oziroma 2010 na ravni EU še ni narejena; kar prikazuje Tabela 5:

*Tabela 5: MSP v Sloveniji v primerjavi z EU, osnovni podatki, nefinančni sektor, 2008*

	Podjetja		Zaposlenost			Dodana vrednost			
	Slovenija		EU 27	Slovenija		EU 27	Slovenija		EU 27
	Število	Delež (v %)	Delež (v %)	Število	Delež (v %)	Delež (v %)	v mrd. EUR	Delež (v %)	Delež (v %)
<b>Mikro</b>	94.696	92,8	91,8	178.670	28,2	29,7	4	19,9	21,0
<b>Mala</b>	5.773	5,7	6,9	111.371	17,6	20,7	4	18,6	18,9
<b>Srednje velika</b>	1.285	1,3	1,1	133.755	21,1	17,0	4	21,3	18,0
<b>MSP</b>	101.754	99,7	99,8	423.796	67,0	67,4	11	59,8	57,9
<b>Velika</b>	272	0,3	0,2	208.665	33,0	32,6	8	40,2	42,1
<b>Skupaj</b>	102.026	100	100	632.461	100	100	19	100	100

*Vir: Komisija Evropskih skupnosti, Povzetek osnovnih dejstev »Akta za mala podjetja« (SBA) za Slovenijo 09, 2010b, str. 1.*

Kot je razvidno iz zgornje tabele, je z vidika dodane vrednosti prispevek slovenskih MSP k celotnemu gospodarstvu nekoliko višji od povprečja EU (60 % v primerjavi z 58 % v EU), z vidika zaposlovanja pa je v povprečju enak kot v EU (67 %).

Po podatkih Komisije Evropskih skupnosti (2010c, str. 1–2) je v časovnem obdobju 2002–2008 zaposlovanje v slovenskih MSP doseglo 14 % skupno stopnjo rasti, kar je prav tako blizu povprečju EU (12 %), dodana vrednost MSP pa se je od leta 2002 do leta 2008 skoraj enakomerno povečala za 57 %, kar je precej nad rastjo povprečja EU, ki je 28 %. S finančno in gospodarsko krizo, ki je nastopila v letu 2008, so se ti pozitivni trendi gotovo nekoliko zaustavili. Novejši podatki na ravni EU, kot rečeno, še niso dostopni, podatki za Slovenijo (AJPES, 2011, str. 14) pa kažejo, da je delež zaposlovanja s strani MSP ostal praktično nespremenjen (69,9 %), delež dodane vrednosti pa je padel na 49,9 %.

Ne glede na to lahko rečemo, da je pomen MSP v evropskem in slovenskem gospodarstvu izjemen. Kakšen je njihov pomen in vloga pri generiranju izvoza in sodelovanju v drugih oblikah mednarodnega poslovanja, pa si bomo pogledali v nadaljevanju.

## **2.2 Internacionalizacija evropskih MSP: stanje, načini, motivi in ovire**

V prejšnjem poglavju smo v splošnem identificirali načine internacionalizacije ter običajne motive in ovire pri vstopanju na tuje trge. V tem podpoglavju pa bomo, kot rečeno že uvodoma, posebno pozornost posvetili stanju internacionalizacije MSP v EU, načinom, s katerimi se internacionalizacije lotevajo, motivom, ki jih k temu spodbujajo, in oviram, s katerimi se srečujejo.

### **2.2.1 Stanje in načini internacionalizacije evropskih MSP**

V letu 2010 je Komisija Evropskih skupnosti (2010a) objavila poročilo o stanju internacionaliziranosti evropskih MSP, ki je bilo narejeno na podlagi rezultatov anket med 9.480 MSP v 33 evropskih državah (v 27 članicah in 6 nečlanicah: Hrvaški, Islandiji, Liechtensteinu, Makedoniji, Turčiji in na Norveškem). Število opravljenih intervjujev v posamezni deželi je variiralo od 118 na Islandiji do 623 v Italiji. V Sloveniji je bilo opravljenih 220 intervjujev, od tega 74 v mikro, 71 v malih in 75 v srednje velikih podjetjih.

Za obdobje 2006–2008 so bile preučevane naslednje oblike internacionalizacije: uvoz, izvoz, tuje neposredne investicije (v nadaljevanju TNI) – predstavništvo v tujini, tehnološko sodelovanje s podjetji v tujini, biti podizvajalec za tujega glavnega pogodbenika in imeti podizvajalce (Komisija Evropskih skupnosti, 2010a, str. 15).<sup>3</sup>

Ključne ugotovitve raziskave so bile (Komisija Evropskih skupnosti, 2010a, str. 15–39):

- Več kot 25 % evropskih MSP bodisi izvaža bodisi uvaža (samo izvaža 10 %, samo uvaža 13 %, uvaža in izvaža 16 %), v drugih oblikah internacionalizacije pa jih je aktivnih manj kot 10 %.
- Le polovica mednarodno aktivnih podjetij je bila v obdobju 2006–2008 aktivna zunaj notranjega trga (to se nanaša na izvoz, uvoz in podizvajalstvo, saj je bilo samo za te oblike možno ugotoviti razliko).
- Odstotek MSP, ki so vključena v mednarodne aktivnosti, je tesno povezan z velikostjo podjetja (v smislu št. zaposlenih). Tako je na primer delež izvoza, uvoza ali podizvajalstva pri srednje velikih podjetjih vsaj dvakrat tako visok kot pri mikro podjetjih.
- Delež internacionaliziranih MSP je večji v manjših državah. Medtem ko je povprečen delež izvoznikov v EU 25 %, v Sloveniji dosega okvirno 33 %.

---

<sup>3</sup> Delo na terenu je bilo opravljeno v obdobju od januarja do aprila 2009 – upoštevati velja, da zaradi gospodarske krize za mednarodno aktivna MSP to obdobje ni bilo obdobje običajnega poslovanja, kar je morda vplivalo na njihove odgovore.

- Celotno število MSP, ki investirajo v tujini, je precej omejeno, cca 2 % (to še vedno pomeni okrog 500.000 evropskih MSP).
- Število MSP, ki investirajo v tujini, je močno povezano z velikostjo podjetja: od vseh mikro podjetij sta v obdobju 2006–2008 samo 2 % investirala v tujini, medtem ko to velja za 60 % malih in 16 % srednje velikih podjetij (povprečje za vse MSP je še vedno 2 %).
- Glavni razlog, zakaj se MSP odločajo za investiranje v tujino, je geografska bližina podjetja kot dobavitelja drugemu podjetju (17 % MSP, ki so investirala v tujino). Preostali razlogi so bili bližina končnim kupcem (17 %), bližina kot ponudnik globalnemu podjetju (12 %), nižji celotni stroški dela (11 %), nižji davki (9 %), manj administrativnih in zakonodajnih bremen (8 %), izvozna zakonodaja (5 %) in dostop do financ (5 %). 32 % anketiranih podjetij ni odgovorilo.
- 7 % MSP iz 33 preučevanih držav je vključenih v tehnološko sodelovanje s tujimi podjetji, pri čemer je Nemčija daleč največkrat omenjena država partnerica (18 % teh podjetij), sledijo ZDA (8 %), Francija (7 %) in Velika Britanija (7 %).
- 7 % MSP je bilo v obdobju 2006–2008 podizvajalec tujim glavnim pogodbenikom. Delež MSP, ki so delovala kot glavni pogodbenik za tuje podizvajalce, je enak (7 %). Rezultati tudi kažejo, da večje kot je MSP, pogosteje ima podpogodbene odnose zunaj svoje države in zunaj območja EU oziroma območja Evropskega gospodarskega prostora.
- Med ključnih 5 sektorjev (panog) MSP, ki izvažajo, spadajo rudarstvo (angl. mining), proizvodnja, veleprodaja, raziskovanje in prodaja motornih vozil. Z majhnim deležem pa so v izvoz vključeni nepremičnine, zdravstvene storitve, pravne storitve in gradbeništvo.
- V mednarodnem poslovanju so partnerske države predvsem druge države članice EU (76 %). Odnosi s t.i. hitro rastočimi trgi, kot so Brazilija, Rusija, Indija in Kitajska (BRIK), pa so z izjemno Kitajske še precej slabo razviti (7–10 %).

Opozoriti sicer velja, da dajejo rezultati raziskave, objavljene v letu 2010, nekoliko drugačno sliko od raziskav, opravljenih v letih 2003 (Komisija Evropskih skupnosti, 2004) in 2007 (Komisija Evropskih skupnosti, 2007). Rezultati Observatorija evropskih MSP iz leta 2007 (ki so podobni tistim iz leta 2003) so namreč pokazali, da je samo 8 % MSP iz držav članic EU vključenih v izvoz, samo 12 % jih za svoje delovanje uvaža iz tujine, 5 % pa jih prejema dohodek od določene oblike tujega poslovnega partnerstva, bodisi hčerinskih podjetij ali skupnih vlaganj v tujini (Komisija Evropskih skupnosti, 2007, str. 13). Različni rezultati so po eni strani gotovo pokazatelj določenega napredka, po drugi strani pa je, kot opozarja Komisija Evropskih skupnosti, potrebno vzeti v obzir tudi nekoliko drugačno metodologijo.

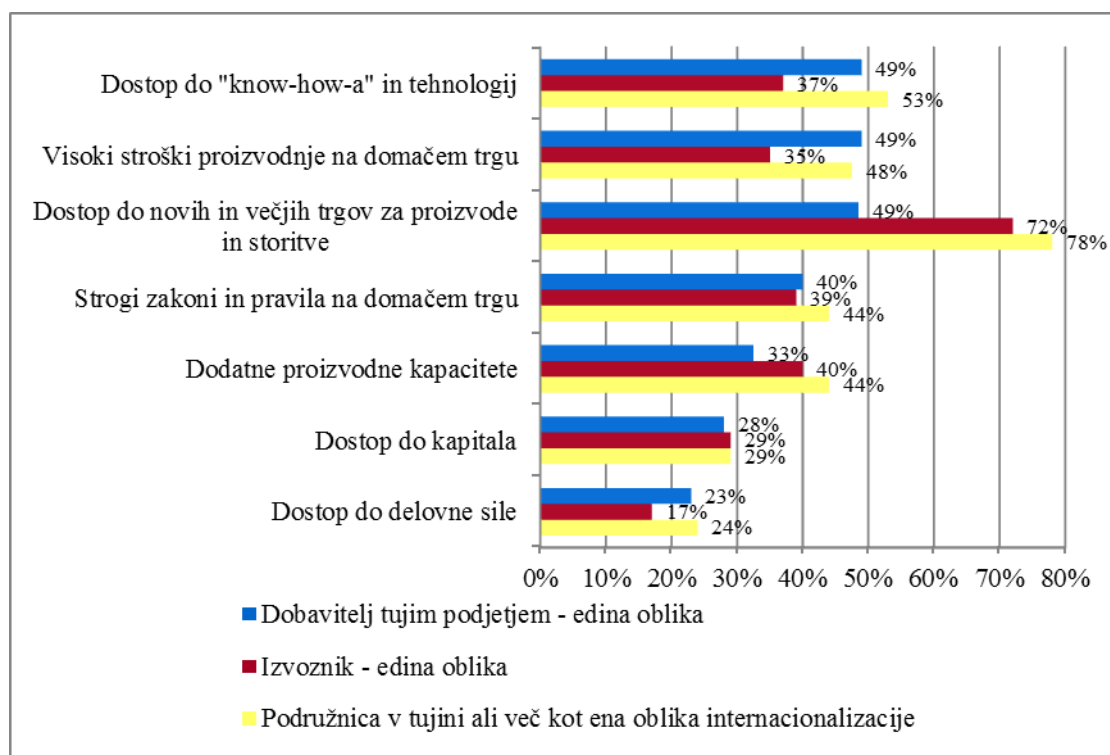
Iz vseh raziskav pa lahko zaključimo, da – čeprav se stanje izboljšuje – evropska MSP pretežni del poslovanja še vedno opravijo na domačem trgu, kar še toliko bolj velja, če za domači trg štejemo tudi trg EU. Možnosti za povečanje mednarodne aktivnosti MSP je

torej še precej. Prizadevanja v tej smeri so še posebno pomembna ob zavedanju, da internacionalizirana MSP v povprečju ustvari več delovnih mest kot tista, ki delujejo samo na domačem trgu, ter da so tudi bolj inovativna. Pri tem lahko pomembno vlogo igra tudi država, s čimer se bomo ukvarjali v nadaljevanju magistrskega dela. Še prej pa bomo preučili motive in ovire evropskih MSP na poti internacionalizacije.

### 2.2.2 Motivi za internacionalizacijo evropskih MSP

Motive za internacionalizacijo MSP so v okviru posameznih držav EU preučevale številne študije, ki sta jih v svojih poročilih povzela Komisija Evropskih skupnosti (2004) in OECD (2009). Kot ugotavlja Komisija Evropskih skupnosti (2004, str. 29), so v evropskih državah zelo običajni tako reaktivni kot reagibilni dejavniki; kar prikazuje Slika 2:

Slika 2: Motivi za internacionalizacijo evropskih MSP



Vir: Komisija Evropskih skupnosti, *Observatory of European SMEs: Internationalization of SMEs*, št. 4 2004, str. 29.

Evropska MSP, ki delujejo kot dobavitelji tujim podjetjem, med tremi najpogostejšimi motivi navajajo dostop do novega znanja in tehnologij, visoke proizvodne stroške na domačem trgu in dostop do novih in večjih trgov za proizvode/storitve. Tem sledijo strožja zakonodaja in predpisi na domačem trgu, dodatne proizvodne kapacitete ter dostop do kapitala in do delovne sile (Komisija Evropskih skupnosti, 2004, str. 29).

Pri MSP, ki samo izvažajo, je slika nekoliko drugačna, saj se kot najpomembnejši dejavnik jasno izraža dostop do novih in večjih trgov, čemur sledijo dodatna proizvodna zmogljivost

ter strožja zakonodaja in predpisi na domačem trgu. Kot dejavnik potega (angl. *push factor*) se pogosto pojavlja tudi nepričakovano povpraševanje iz tujine (Komisija Evropskih skupnosti, 2004, str. 29–30).

Glede na rezultate študij OECD držav, ki so bile opravljene v zadnjih letih, in jih povzema poročilo OECD iz leta 2009, so bili motivi MSP v posameznih EU državah, kar prikazuje Tabela 6, sledeči:

*Tabela 6: Motivi za internacionalizacijo v državah članicah EU*

<b>Država</b>	<b>Motiv/spodbuda</b>	<b>Avtor študije</b>
Belgija, Francija, Nemčija, Grčija, Italija, Nizozemska, Poljska, Španija, Švedska in Velika Britanija	Rast trga, nadzor nad dobavno verigo, zmanjšanje stroškov	Kocker in Buhl, 2007
Irska	Iskanje virov znanja	Garvey in Brennan, 2006
Portugalska (Azorski otoki)	Socialne mreže/vezi	Camara in Simoes, 2008
Španija	Prejšnje mednarodne izkušnje menedžerjev, velikost/starost podjetja, regionalna lokacija, regijska/deželna podoba	Lopez, 2007
Španija (Katalonska regija)	Prejšnje mednarodne izkušnje menedžerjev, pričakovanja rasti in dobička, socialne in poslovne povezave, zasičenost/stagnacija domačega trga	Stoain, 2006
Švedska	Rast, prejšnje mednarodne izkušnje menedžerjev, unikaten proizvod ali tehnologija, omejen domači trg	Rundh, 2007
Velika Britanija	Rast, dobiček, velikost trga	Barnes et al., 2006
Velika Britanija	Rast, dobiček, zmanjšanje odvisnosti od enega ali manjšega števila trgov	Reynolds, 2007

*Vir: OECD, Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation, 2009, str. 12–13.*

Iz pregleda študij lahko zaključimo, da te kažejo na pomembnost številnih in raznolikih spodbud pri internacionalizaciji MSP, vključno z motivom dobička, z znanjem povezanimi motivi, mrežami/socialnimi vezmi in dejavniki domačega/regionalnega trga.

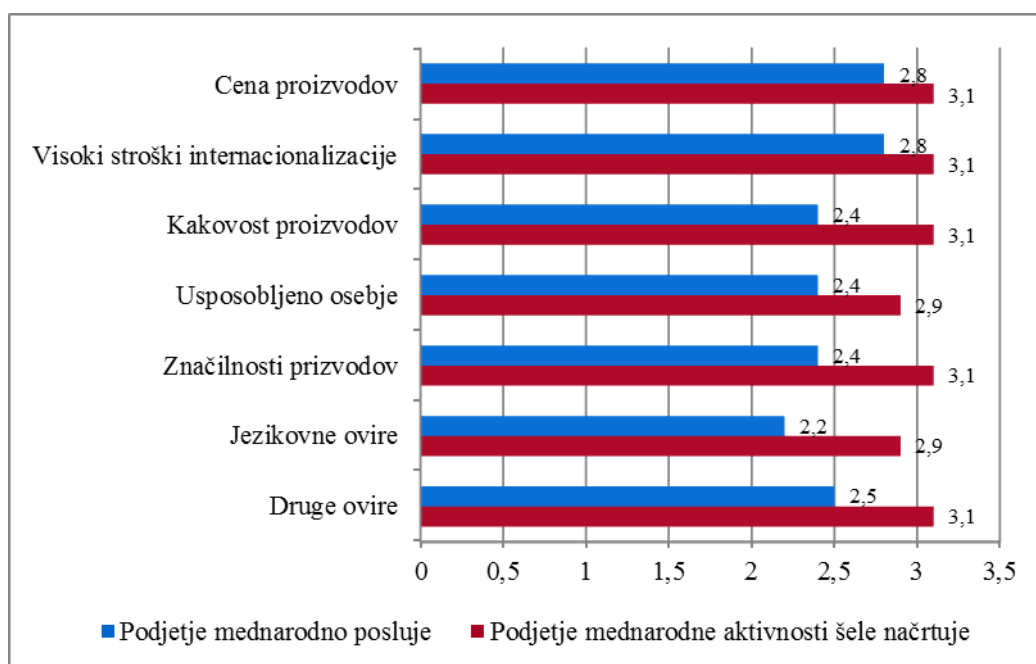
Poznavanje motivov, ki lahko podjetja spodbudijo k vstopu na tuje trge, je z vidika spodbujanja internacionalizacije podjetij, posebno tistih, ki o internacionalizaciji še ne razmišljajo, gotovo zelo pomembno. Še pomembnejše pa je razumevanje ovir, s katerimi se soočajo podjetja, ki so v internacionalizacijo že vključena oziroma o njej razmišljajo. Le na ta način je namreč mogoče pristopiti k njihovemu odpravljanju. Katere so ključne ovire za evropska MSP, povzemamo v nadaljevanju.

### 2.2.3 Ovire za internacionalizacijo evropskih MSP

Omeniti velja, da ovire, o katerih so poročala podjetja v raziskavi Komisije Evropskih skupnosti iz leta 2009 (2010a, str. 57), niso nujno dejanske ovire, ampak tiste, ki jih podjetja dojemajo kot take. Za podjetja, ki še niso aktivna na mednarodnem trgu, to pomeni, da bodo morda podcenjevala določene ovire in precenjevala druge. Kot opozarja Komisija Evropskih skupnosti, pa so tudi take ovire pomembne, saj lahko povzročijo, da MSP ne vstopijo na tuje trge.

Glede na percepcijo evropskih MSP so najpomembnejše **notranje ovire** cene proizvodov ali storitev podjetja, čemur sledijo visoki stroški internacionalizacije, kakovost proizvodov podjetja, usposobljenost zaposlenih, specifikacije proizvodov podjetja, jezik in druge ovire. Relevantna je tudi ugotovitev, da se podjetjem, ki še ne poslujejo mednarodno, vse ovire zdijo pomembnejše (Komisija Evropskih skupnosti, 2010a, str. 58–59). Povprečni rezultati pomembnosti notranjih ovir na lestvici od 1 (ni pomembno) do 5 (zelo pomembno) za MSP, ki mednarodno poslujejo, in za tista, ki to šele načrtujejo, so razvidni iz Slike 3:

Slika 3: Pomembnost notranjih ovir za internacionalizacijo



Vir: Komisija Evropskih skupnosti, *Internationalisation of European SMEs. Final report 2010a*, str. 58.

Če pogledamo v predhodne dokumente Komisije Evropskih skupnosti s področja podpore internacionalizaciji, lahko ugotovimo, da za pripravo končnega poročila ekspertne skupine, ki ga je objavila v decembru 2007, Komisija Evropskih skupnosti (2007, str. 11) ni izvedla lastne raziskave, ampak povzela rezultate študije, ki je bila v letu 2007 izvedena med državami članicami OECD, katerega okvirno polovico članstva predstavljajo države članice EU. Kot ključne ovire pri vstopanju MSP na tuje trge je študija identificirala (Lloyd-Reason & Mughan, 2008, str. 1514):



- pomanjkanje delovnega kapitala za financiranje izvoza,
- identifikacijo poslovnih priložnosti v tujini,
- omejene informacije za lociranje/analiziranje trgov,
- nezmožnost kontaktiranja potencialnih kupcev v tujini,
- pridobitev zanesljivega tujega predstavništva,
- pomanjkanje menedžerskega časa za ukvarjanje z internacionalizacijo,
- premajhno število in/ali neusposobljene zaposlene za internacionalizacijo,
- težave pri doseganju cen konkurentov,
- pomanjkanje pomoči domače vlade/spodbud,
- velike transportne stroške.

Na podlagi te in nekaterih drugih raziskav je takrat Komisija Evropskih skupnosti zaključila, da je ovire pri vstopanju na tuje trge, ki jih kot take identificirajo MSP, možno strniti na tri probleme (Komisija Evropskih skupnosti, 2007, str. 11):

- pomanjkanje menedžerskega časa in/ali veščin, ki so potrebne za internacionalizacijo,
- pomanjkanje finančnih virov,
- pomanjkljivo poznavanje tujih trgov, kar je v večini posledica zgornjih dveh alinej.

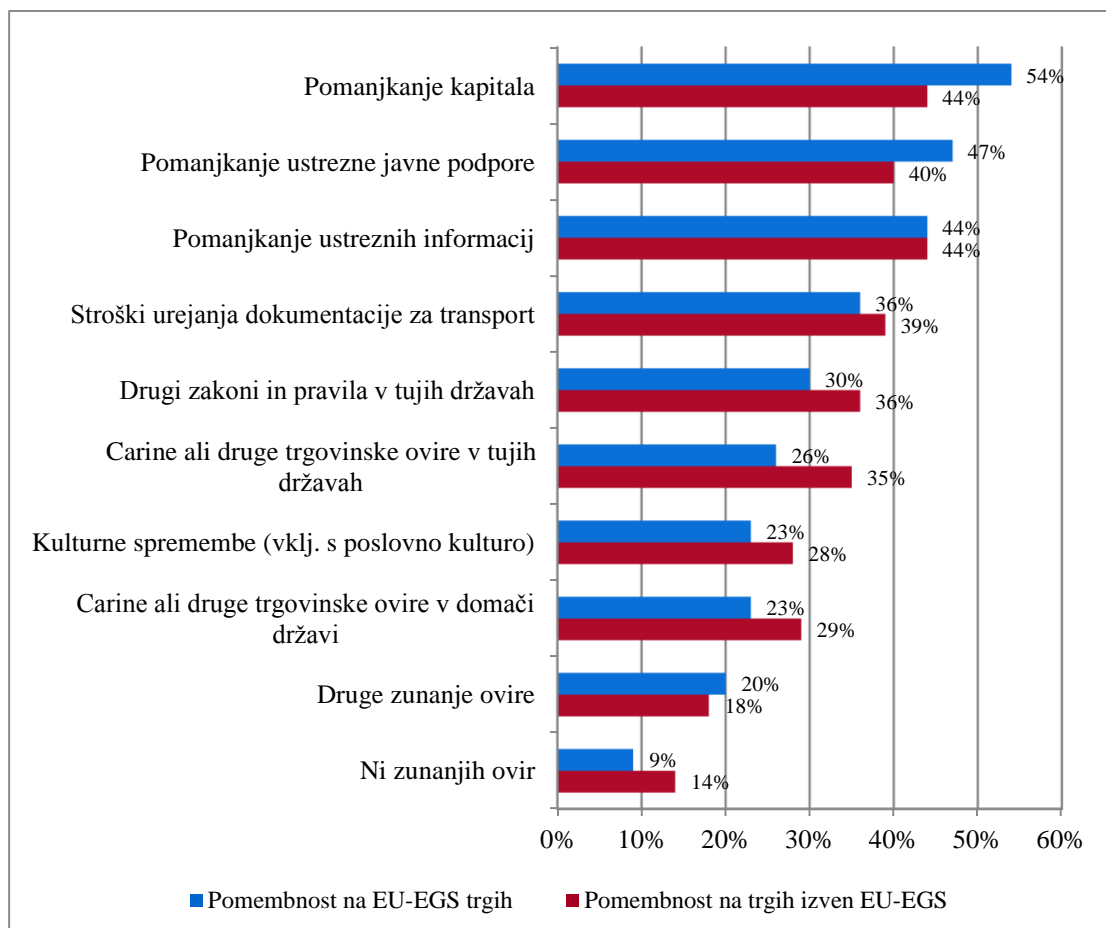
Medtem ko lahko ugotovimo, da se rezultati študij, ki so bile narejene med letoma 2003 in 2009 (Komisija Evropskih skupnosti, 2004 in 2010), niso bistveno spreminjali, pa je zanimiva ugotovitev iz leta 2003, ki je v letu 2009 niso preverjali, da kar 59 % neinternationaliziranih MSP nikoli ni pomislilo na internacionalizacijo (Komisija Evropskih skupnosti, 2004, str. 36). Za te MSP se tako zdi, da ovira internacionalizaciji niso toliko notranje ovire, ampak samo razmišljanje oziroma pomanjkanje motivacije in izkušenj menedžmenta.

Preden preidemo na zunanje ovire, velja omeniti še študijo Hassida in Fafaliouja (2006, str. 250), ki je bila narejena na populaciji 85 podjetij iz Grčije, Španije, Irske, Italije, Nizozemske, Avstrije in Velike Britanije, ki zaposlujejo manj kot 50 ljudi, in je preučevala povezanost internacionalizacije podjetij z razvojem človeških virov. V okviru omenjene raziskave so bili med najpomembnejšimi tipi ovir navedeni slaba informiranost o tujih trgih, težave pri vzpostavljanju ustreznih kontaktov v tujini, pomanjkanje virov za promocijo, zavračanje sprememb s strani lastnikov in zaposlenih, stroški internacionalizacije in znanje tujih jezikov. Kot stične točke raziskav lahko tako znova identificiramo stroške, povezane z internacionalizacijo, in pomanjkanje ustrezno usposobljenega oziroma izkušenega kadra.

Med **zunanjimi ovirami** za internacionalizacijo MSP iz EU in Evropskega gospodarskega prostora se kot najpomembnejše kažejo pomanjkanje kapitala, pomanjkanje ustrezne javne podpore, pomanjkanje ustreznih informacij, stroški oziroma težavnost administrativnega dela, vezanega na transport, zakoni in predpisi v tujih državah, carine in druge trgovinske ovire na tujih trgih, kulturne razlike (vključno s poslovno kulturo), carine ali druge

trgovinske ovire v domači državi ter druge zunanje ovire. Najmanjši odstotek MSP poroča, da se z zunanjimi ovirami ne soočajo (Komisija Evropskih skupnosti, 2010a, str. 60). Odstotek podjetij, ki oviro označujejo kot pomembno, prikazuje Slika 4.

*Slika 4: Zunanje ovire, s katerimi se soočajo MSP pri vstopanju na trge EU in trge Evropskega gospodarskega prostora (EGS)*



*Vir: Komisija Evropskih skupnosti, Internationalisation of European SMEs. Final report, 2010a, str. 60.*

Za razliko od mednarodno že aktivnih podjetij so za tiste, ki to šele načrtujejo, najpomembnejše ovire pomanjkanje ustreznih informacij, stroški težavnega administrativnega dela in kulturne razlike (Komisija Evropskih skupnosti, 2010a, str. 60).

Rezultati iz leta 2009 so znova zelo podobni tistim iz leta 2003, s to razliko, da so bili takrat zakoni in predpisi enako ali celo bolj pomembna ovira kot pomanjkanje kapitala. Morda najzanimivejša ugotovitev je, da v letu 2003 skorajda tretjina internacionaliziranih podjetij v zvezi z internacionalizacijo ni prepoznala zunanjih ovir (podatek za leto 2009 znaša samo še slabih 12 %). Zdi se, da velja, da kompleksnejše, kot so mednarodne aktivnosti, ki se jih lotevajo MSP, več ovir identificirajo (Komisija Evropskih skupnosti, 2004, str. 34–38).

Na tem mestu velja znova omeniti študijo, ki je bila v letu 2007 izvedena med državami članicami OECD (Lloyd-Reason & Mughan, 2008). Med drugim je preučevala, kako prejemanje vladne podpore in faza internacionalizacije (aktivni/neaktivni izvozniki/podjetje, ki si prizadeva postati izvoznik) vplivata na dožemanje ovir za internacionalizacijo. V raziskavi je sodelovalo 978 podjetij, od katerih jih je 33,8 % koristilo podporne programe vlad.

Kot izhaja že iz zgornjih ugotovitev Komisije Evropskih skupnosti, tudi avtorja te študije (Lloyd-Reason & Mughan, 2008, str. 1519–1520) zaključujeta, da se dožemanje ovir, o katerih poročajo MSP, spreminja glede na izkušnjo izvažanja podjetij. Ko se podjetja premaknejo iz faze prizadevanja za izvoz v aktivno izvozno aktivnost, finančne ovire in ovire dostopa izgubijo na pomenu, ovire, ki se tičejo poslovnega okolja in sposobnosti, pa postanejo pomembnejše. To pomeni pomembne implikacije za razvoj politik, saj gre do podjetja, ko začnejo mednarodne aktivnosti, skozi proces učenja. Ta premik v ovirah se zdi bolj ali manj uniformen za vsa MSP in lahko močno vpliva na nivo vključenosti, prav tako pa na uspešnost programov, ki so namenjeni pomoči MSP.

### **2.3 Internacionalizacija slovenskih MSP: stanje, načini, motivi in ovire**

Zgodovinsko gledano je bila Slovenija tradicionalno odprto gospodarstvo in najbolj navzven usmerjena jugoslovanska republika, v kateri je bil izvoz najbolj široko uporabljan način vstopa na tuje trge. Mednarodno znanje, tudi s področja drugih oblik internacionalizacije, so podjetja – v primerjavi z drugimi socialističnimi gospodarstvi – pridobila relativno zgodaj, saj so slovenska podjetja začela investirati v tujino že v zgodnjih 60. letih; najprej, da bi olajšala uvoz, nato, da bi pospešila izvoz, nazadnje pa iz sistemskih razlogov. Že leta 1980 so razvite države predstavljale 58 % slovenskega izvoza, leta 1990 pa je slovenski izvoz predstavljal 29 % jugoslovanskega izvoza ob 8 % populaciji (Rebernik & Pušnik, 2008, str. 585).

Tudi kot samostojna država je Slovenija ohranila svojo odprtost, z izgubo jugoslovanskega trga in poznejšim vstopom v EU pa se je še bolj usmerila na zahodnoevropski trg. V nadaljevanju si bomo pogledali, v kakšen obsegu in na kakšen način slovenska MSP na tuje trge vstopajo danes, kaj jih k temu spodbuja in s kakšnimi ovirami se pri tem soočajo.

#### **2.3.1 Stanje in načini internacionalizacije**

Podatki AJ PES (2011, str. 33) kažejo, da razmerje med prihodki, ustvarjenimi v poslovanju s tujino, in doma ustvarjenimi prihodki še vedno potrjuje pretežno delovanje slovenskih podjetij na domačem trgu. Slovenska podjetja so v letu 2010 ustvarila 67,6 % dohodkov na domačem trgu, 20,6 % s prodajo na trgu EU in 9,3 % s prodajo izven EU. Pri tem je bilo med podjetji 1,3 % velikih podjetij, ki so ustvarila 66,7 % vseh čistih prihodkov na tujem trgu, 1,4 % srednje velikih podjetij, ki so ustvarila 14,0 % vseh čistih prihodkov na tujem trgu, 4,4 % majhnih podjetij, ki so ustvarila 9,6 % vseh čistih prihodkov na tujem trgu, in 93 % mikro podjetij, ki so ustvarila 9,7 % vseh čistih prihodkov od prodaje na tujem trgu.

Čeprav so slovenska MSP (še posebno z vidika izvoza) med najbolj internacionaliziranimi v EU, to pomeni, da je prostora za povečanje njihove mednarodne usmerjenosti še veliko.

V primerjavi z drugimi državami je bila internacionalizacija v Sloveniji redko deležna akademske obravnave. Glavni razlog leži predvsem v razpoložljivosti podatkov in statističnih problemih (Rebernik & Pušnik, 2008, str. 585). Kljub temu lahko identificiramo nekaj raziskav, ki so bile narejene na to temo: Svetličič in Jaklič 2003, Ruzzier 2004, Burger in Svetličič 2004, Pušnik in Rebernik 2006 ter Ruzzier, Antončič in Hisrich 2007. V nadaljevanju povzemamo njihove ključne ugotovitve glede načinov, motivov in ovir za internacionalizacijo slovenskih MSP.

Analiza Jakličeve in Svetličiča (2003, str. 153–154) je pokazala, da je večina vzorčnih podjetij na mednarodne trge najprej vstopila preko izvažanja (94 %). 40 % jih je to storilo preko koprodukcijskih pogodb, 9 % prek licenčnih dogovorov in 12 % preko drugih oblik, vključno z investiranjem v tujini. To kaže na to, da so podjetja sledila določenemu stopenjskemu razvoju in niso preskakovala postopnega procesa internacionalizacije. »Globalno rojena podjetja« so se dejansko začela pojavljati šele pozneje.<sup>4</sup>

Tudi rezultati raziskave Ruzzierja (2004, str. 126–127), ki je bila narejena leta 2003 med 161 internacionaliziranimi in 86 neinternationaliziranimi slovenskimi MSP, so pokazali zelo podobno sliko, in sicer da sta uvoz in neposredni izvoz najpogostejša oblika internacionalizacije slovenskih podjetij. Ti dve obliki nista bili samo najpogostejša oblika delovanja, ampak tudi najpogostejša oblika načina vstopa na tuje trge, s katerimi so slovenska MSP začela svoje mednarodno delovanje; kar prikazuje Tabela 7:

*Tabela 7: Pogostost uporabe oblik vstopa za začetek mednarodnega poslovanja*

<b>Oblika vstopa</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Kumulativni odstotek</b>
<b>Neposredni izvoz</b>	66	41,0	41,0
<b>Uvoz</b>	44	27,3	68,3
<b>Izvoz preko posrednika</b>	24	14,9	83,2
<b>Pogodba</b>	19	11,8	95,0
<b>Druge oblike vstopa</b>	4	2,5	97,5
<b>Franšiza</b>	2	1,2	98,5
<b>Skupna vlaganja/neposredne investicije</b>	2	1,2	100
<b>Skupno</b>	161	100	/

*Vir: M. Ruzzier, The internationalization of small and medium enterprises: the influence of the entrepreneurs's human and social capital on the degree of internationalization, 2004, str. 127.*

<sup>4</sup> Kot ugotavljata avtorja, nekatera podjetja trdijo, da je bila njihova napaka v tem, da so si poskušali mrežo v tujini zgraditi postopoma. Izkušnje so namreč pokazale, da je od začetka potrebno začeti z »vso močjo«. Za postopnost zaradi tržnih pritiskov in pritiskov konkurence ni več časa (Jaklič & Svetličič, 2008, str. 19).

Glede »hitrosti« vstopanja na tuje trge so Ruzzier, Antončič in Hisrich (2007, str. 175) ugotavljali, da slovenska MSP v povprečju potrebujejo le eno ali dve leti, da začnejo mednarodne aktivnosti, vendar pa številna podjetja nikoli ne dosežejo višjih deležev mednarodne trgovine. Ta obsega le od 5 do 10 % njihove prodaje ali pa so podjetja samo občasni izvozniki. Tudi Burger in Svetličič (v Rebernik & Pušnik, 2008, str. 588) sta ugotavljala, da MSP pri svoji izhodni internacionalizaciji redko zasledujejo dolgoročne strateške motive, ampak so običajno bolj osredotočeni na nišne trge, kjer so proizvodi in storitve bolj diferencirani in prilagojeni specifičnim potrebam znanih kupcev, pogosto pa so tudi manj cenovno elastični.

Glede geografske usmerjenosti izvoza pa lahko iz zgoraj omenjene Ruzzierjeve raziskave (2004, str. 129) ugotovimo, da slovenska MSP največ poslujejo z Italijo, Avstrijo in Nemčijo (133 od obravnavanih 161 internacionaliziranih podjetij), čemur sledijo bivše jugoslovanske države in Rusija (112 podjetij), druge države EU in pridružene članice (79 podjetij) ter druge države (32 podjetij). Podjetja najmanj poslujejo z Združenimi državami Amerike (v nadaljevanju ZDA) in Kanado, kar kaže na to, da so za slovenska podjetja to oddaljeni oziroma zahtevni trgi.

Glede na navedeno lahko povlečemo jasne vzporednice s stanjem internacionalizacije slovenskih MSP s stanjem internacionalizacije evropskih MSP, kar je seveda pričakovati, saj so del njih. Za oboje je izvoz ključna oblika internacionalizacije, pri tem pa se usmerjajo predvsem na notranji trg EU. Delež internacionaliziranih MSP (33 %) je, kot omenjeno, nad povprečjem EU (25 %), a ne odstopa od povprečja manjših državah članic, za katere je to značilno.

### **2.3.2 Motivi in ovire za internacionalizacijo**

Jakličeva in Svetličič (2005, str. 80) sta analizo **motivov** slovenskih podjetij na poti internacionalizacije utemeljila na dveh anketah, in sicer iz leta 1999 in leta 2001. Kot najpomembnejši motivi so se izkazali iskanje trgov, strateški motivi (iskanje strateških povezav), povečevanje učinkovitosti in ne nazadnje iskanje virov. Majhen domači trg, izguba nekdanjih jugoslovanskih trgov, povečana konkurenca tujih podjetij in vse težje ohranjanje položaja na domačem trgu so bili torej tisti, ki so podjetja spodbudili k iskanju novih trgov.

Tudi Ruzzierjeva analiza (2004, str. 125) je pokazala, da so za podjetja najpomembnejši motiv novi trgi oziroma kupci. Drugi najpomembnejši motiv je bila možnost zapolniti praznino/nišo na trgu določenih proizvodov/storitev, ki ji je sledilo zadovoljevanje obstoječega povpraševanja po proizvodih in storitvah. Po drugi strani sta bili med najmanj pomembnimi motivi izpostavljeni možnost novega cenovnega pozicioniranja in možnost zniževanja stroškov. Iz Tabele 8 je razvidna povprečna vrednost strinjanja podjetij s pomembnostjo posameznega motiva, pri čemer so podjetja pomembnost motivov ocenjevala na lestvici od 1 (močno nasprotujem) do 5 (močno se strinjam).

Tabela 8: Internacionalizacijske priložnosti oziroma motivi za slovenska MSP

Motiv	Min	Max	Povprečna vrednost	St. napaka	St. odklon
Novi kupci	1	5	4,47	0,07	0,88
Zapolnitev praznine/niše na trgu določenih proizvodov/storitev	1	5	3,95	0,09	1,14
Zadovoljevanje obstoječega povpraševanja	1	5	3,81	0,08	1,03
Možnost oblikovanja inovativnega novega proizvoda/storitve	1	5	3,60	0,09	1,08
Bolj učinkovita proizvodnja/distribucija	1	5	3,36	0,09	1,16
Novo cenovno pozicioniranje	1	5	3,20	0,08	1,01
Zniževanje stroškov	1	5	3,13	0,09	1,09

Vir: M. Ruzzier, *The internationalization of small and medium enterprises: the influence of the entrepreneur's human and social capital on the degree of internationalization*, 2004, str. 126.

Tudi tu lahko potegnemo vzporednico z rezultati na ravni EU. Ključen motiv za izvoznike, kar je glavni način internacionalizacije slovenskih MSP, je namreč tudi na ravni EU dostop do novih in večjih trgov za njihove proizvode in storitve.

Kar se tiče notranjih spodbud, Jakličeva in Svetličič (2008, str. 11) ugotavljata, da je v splošnem menedžment igral ključno vlogo pri izhodnih TNI. Brez jasne in ambiciozne vizije menedžerjev bi bila uspešna internacionalizacija nemogoča. Podobno tudi Ruzzier (2004, str. 167) na podlagi študije med slovenskimi internacionaliziranimi podjetji ugotavlja, da so prav karakteristike podjetnikovega človeškega kapitala (mednarodne poslovne veščine, menedžerski know-how, mednarodna usmerjenost in dojemanje okolja) najpomembnejši napovedovalec internacionalizacije MSP.

Največje **ovire** za internacionalizacijo, ki sta jih identificirala Jakličeva in Svetličič (2003, str. 152), so bile pomanjkanje izkušenj, visoko tveganje, pomanjkanje znanja<sup>5</sup> oziroma osebja, ki bi se bilo sposobno ukvarjati z izhodnimi investicijami, pomanjkanje informacij o tem, kako investirati v tujino, pa tudi veliko tveganje in težave z zavarovanjem (pozavarovanjem). Skratka ovire, ki so zelo podobne tistim identificiranim na ravni EU. Pušnik in Rebernik (2006, str. 17) poudarjata tudi problematičnost nizke tehnološke opremljenosti. Večina slovenskih podjetij namreč uporablja tehnologijo, ki je na voljo že pet ali več let.

Med ovirami za internacionalizacijo pa lahko navedemo tudi podjetniško okolje, katerega pomen bomo sicer podrobneje obravnavali v 3. poglavju, ko bomo pojasnili vlogo države

<sup>5</sup> Vezano na pomanjkanje znanja je – posebno za oblikovalce politik podpore internacionalizaciji – gotovo relevanten podatek, da jih je, kljub precejšnji mednarodni izkušnosti menedžerjev podjetij, ki mednarodno poslujejo, kar 93 % izrazilo željo po dodatnem usposabljanju s področja internacionalizacije (Jaklič & Svetličič, 2001, str. 154).

pri podpiranju internacionalizacije MSP. Kot opozarjata Rebernik in Pušnik (2008, str. 593), v Sloveniji napredka pri internacionalizaciji MSP namreč ni pričakovati brez podpornega podjetniškega okolja, ki bi samo ustvarilo potrebne pogoje za rast podjetij preko internacionalizacije ter pogoje za pojav in rast novih podjetij. S tem namenom je potrebno posebno pozornost nameniti vladnim regulativam in programom, prenosu R&R, kulturnim in socialnim normam ter izobraževalnemu sistemu.

### **3 VLOGA DRŽAVE PRI PODPIRANJU INTERNACIONALIZACIJE MSP**

Vloga države pri podpiranju internacionalizacije MSP, ki jo bomo obravnavali v tem poglavju, je dvojna.

Kot omenjeno že zgoraj, gre na prvem mestu za razvoj ustreznega poslovnega okolja, ki internacionalizacijo sploh omogoča. Internacionalizacija se namreč začne doma, v okolju, ki spodbuja podjetništvo in inovativnost ter hkrati z zagotavljanjem socialne, omogočajoče države vsem, ki imajo tovrstne ambicije, omogoča poslovno udejstvovanje, tudi v poslovanju s tujino.

Na drugem mestu pa je vloga države v uvajanju različnih ukrepov, kot so uravnavanje menjalnega tečaja, primerna obrestna mera ali davčne spodbude, ki jim v magistrskem delu sicer ne bomo posvečali posebne pozornosti, ter v nudenju konkretnih podpornih aktivnosti, ki so namenjene spodbujanju internacionalizacije.

Z obema vprašanjema se ukvarjamo v nadaljevanju.

#### **3.1 Razvoj poslovnega okolja, ki omogoča internacionalizacijo**

V splošnem delimo poslovno okolje podjetja na zunanje in notranje okolje. Za razliko od spremenljivk znotraj podjetja, na katere podjetje lahko vpliva, zunanje okolje predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratek rok nima večjega vpliva. Zunanje okolje za podjetje predstavlja poslovni ekosistem, v katerem deluje oziroma se v njem razvija (Jaklič, 2009, str. 5–7).

Na tem mestu se bomo osredotočili na poslovni ekosistem na ravni države, torej na vlogo države pri zagotavljanju oziroma omogočanju konkurenčnosti gospodarstva. V tem smislu bi lahko kot ključne naloge države opredelili (Jaklič, 2009, str. 87):

- zagotavljanje makroekonomske in politične stabilnosti,
- vplivanje na razvoj znanju, investicijam in podjetništvu naklonjenega okolja,
- vzpostavljanje mikroekonomskih pravil in spodbud, ki povečujejo hkratno konkurenco in sodelovanje tako med podjetji kot med podpornimi institucijami,

- uresničevanje pozitivnega, specifičnega in dolgoročno naravnane gospodarskega akcijskega načrta oziroma procesa sprememb, ki bo mobiliziral vlado, poslovni svet, institucije in prebivalce.

Jaklič (2009, str. 255–259) o prihodnjem izzivu Slovenije, ki bi ji omogočil prehod na tretjo razvojno stopnjo, za katero je značilna visoka stopnja inovativnosti, posameznikom pa omogoča večje udejstvovanje v (tudi mednarodnem) poslovanju, govori kot o izzivu omogočajoče države (angl. *Enabling Welfare State*). Ta v nasprotju s klasično socialno državo (angl. *Social Welfare State*), ki s prerazdelitvami pasivizira ljudi, ljudem omogoča enakopravnejše vključevanje v globalne in lokalne mreže informacijsko-komunikacijskih struktur in verig dodajanja vrednosti.

Med najpomembnejše elemente omogočajoče države, ki spodbujajo inovativnost in podjetništvo, Jaklič (2009, str. 258) uvršča mobilen trg dela, katerega osnova sta vseživljenjsko izobraževanje in splošna ponudba storitev socialne države. Z omogočanjem vseživljenjskega učenja in aktivnimi politikami na trgu dela država omogočanja skrbi za osebni in profesionalni razvoj zaposlenih in nezaposlenih ter s tem povečuje njihovo mobilnost in pogajalsko moč, z izboljšanjem storitev socialne države pa spodbuja oziroma omogoča tveganja, ki so povezana s spremembami in razvojem. Izboljšanje ponudbe storitev socialne države tako osvobaja družino, ki v slovenskem poslovnem sistemu igra vlogo pomembnega ponudnika storitev (na primer pri varstvu otrok ali negi starejših), ter posameznikom omogoča prevzemanje tveganj in angažiranost, ki so potrebni za (mednarodno) poslovanje.

Slovenski izdatki za socialno varnost so v zadnjih letih sicer stabilni in znašajo okoli 24 % BDP (Eurostat Welfare Expenditure 2006), kar nas uvršča med države, kot so Finska, Norveška, Italija in Velika Britanija. Vendar pa je pri tem pomemben podatek, da ima Slovenija enega od najnižjih deležev javne porabe za aktivnosti, ki jih imenujemo »omogočajoče« (na primer vseživljenjsko izobraževanje, aktivna politika na trgu dela, stanovanja, varstvo otrok, dnevna oskrba starejših) (Jaklič, 2009, str. 258).

Za trajnostni razvoj, ki temelji na inovativnosti, pa bi država morala tudi eksperimentalno podpirati podjetnike na novih in še nepreizkušenih področjih, saj lahko le preko tega ugotovimo, ali in kje imamo primerjalne prednosti za novo in hitro porajajoča področja, potrebno pa je vzpostaviti tudi učinkovitejše povezovanje izobraževalnih institucij (univerz) in gospodarstva ter povečati vlaganja v znanost in raziskave (Jaklič, 2009, str. 259).

Slovenska država je določene programe oziroma strategije na omenjenih področjih sicer že sprejela. Med njimi velja omeniti Program ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2007–2013, sprejet leta 2006 ter dopolnjen v letu 2009 (v nadaljevanju Program ukrepov), ki ima za svojo podlago Strategijo razvoja Slovenije za obdobje od 2007 do 2013 (v nadaljevanju Strategija razvoja), ki jo je vlada sprejela 23. 6.



2005, Program reform za izvajanje Lizbonske strategije, pripravljen v letu 2005, Predlog konceptov ekonomskih in socialnih reform za povečanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva, ki jih je vlada sprejela 3. 11. 2005, ter Nacionalni raziskovalni in razvojni program za obdobje 2006–2010. Slednji je bil potrjen na vladi 15. 9. 2005 (Vlada RS, 2009, str. 3).

Program ukrepov temelji na štirih osnovnih stebrih (poglavjih), ki so med seboj povezani v celoto (Vlada RS, 2009, str. 4):

- spodbujanje podjetništva in podjetništvu prijaznega okolja,
- znanje za gospodarstvo,
- razvoj in inovacije v gospodarstvu,
- spodbujanje malih in srednje velikih podjetij z lastniškimi in dolžniškimi viri.

Omenjeni stebri temeljijo na prvi in drugi razvojni prioriteti, ki jih postavlja Strategija razvoja (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, v nadaljevanju UMAR, 2005, str. 25–30): prioriteti konkurenčnega gospodarstva in hitrejše gospodarske rasti ter prioriteti učinkovitega ustvarjanja, dvosmernega pretoka in uporabe znanja za gospodarski razvoj ter kakovostna delovna mesta. Slednja prioriteta poudarja tudi cilj povezovanja raziskovalne dejavnosti in gospodarstva ter spodbujanja vseživljenjskega učenja.

V zvezi z vlogo socialne države velja izpostaviti četrto od petih razvojnih prioritiet Strategije razvoja (UMAR, 2005, str. 37–40), ki izpostavlja moderno socialno državo in večjo zaposlenost, v okviru tega pa izboljšanje prilagodljivosti trga dela ter modernizacijo sistemov socialne zaščite. Vezano na peto razvojno prioriteto, ki meri na povezovanje ukrepov za doseganje trajnostnega razvoja, velja omeniti cilj ustvarjanja pogojev za lažje usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti obeh staršev, vključno s fleksibilnejšimi oblikami otroškega varstva, ter zagotavljanja konkurenčnosti in nediskriminiranosti staršev na trgu delovne sile.

V zvezi z oblikovanjem ustreznega poslovnega okolja v okviru koncepta »omogočajoče države« lahko torej zaključimo, da se Slovenija kot država potrebnih sprememb zaveda. Rečemo lahko, da gredo omenjene prioritete Strategije razvoja in ukrepi Programa v smeri oblikovanja takega poslovnega okolja, ki bo spodbujalo podjetniškega duha, inovativnost in fleksibilnost delovne sile. Ključna pa je seveda implementacija teh ukrepov, ki jo bo možno verodostojno oceniti šele po zaključku obdobja, na katerega se omenjeni programi oziroma strategije nanašajo.

V povezavi z eksperimentalnim podpiranjem podjetnikov na novih in še nepreizkušenih področjih pa bi morda veljalo razmisliti tudi o možnosti državne podpore v okviru skladov tveganega kapitala. Marca 2010 je Slovenski podjetniški sklad, ki deluje kot izvajalska agencija Ministrstva za gospodarstvo RS, sicer objavil prvi javni razpis, namenjen spodbujanju uporabe tveganega kapitala – Javni razpis za kapitalske naložbe Republike

Slovenije v zasebne družbe tveganega kapitala (Ur. l. RS, št. 17/2010), ki pa je primarno namenjen povečanju obsega ponudbe tveganega kapitala za razvojno-inovativna podjetja s potencialom hitre rasti na slovenskem trgu. Čeprav načeloma velja, da podjetja odhajajo v tujino, šele potem ko uspejo na domačem trgu, pa bi bilo glede na to, da za številna podjetja te postopnosti danes ni več, njihov mednarodni potencial smiselno upoštevati že v začetku, kar še posebno velja za tako majhno gospodarstvo, kot je slovensko.

### **3.2 Oblikovanje podpornih aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije**

V tem podpoglavju prehajamo na obravnavo drugega vidika vloge države pri spodbujanju internacionalizacije MSP, ki mu v tem magistrskem delu dajemo poseben poudarek. V zvezi z vlogo države pri oblikovanju podpornih aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije bomo najprej obravnavali pomen in oblike podpornih aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije, kot so jih identificirale različne študije, nato pa bomo prešli na pregled konkretnih aktivnosti v državah članicah EU, OECD in v Sloveniji. Pri tem se bomo ustavili tudi ob priporočilih, ki so jih v zvezi z izvajanjem podpornih aktivnosti oblikovale mednarodne inštitucije.

#### **3.2.1 Pomen in oblike podpornih aktivnosti države za spodbujanje internacionalizacije**

Čeprav igrajo MSP izredno pomembno vlogo v gospodarstvih večine držav, so v mednarodnem poslovanju še vedno malo prisotna. Kot razlog so bile v okviru različnih študij identificirane številne ovire, ki smo jih obravnavali v predhodnih poglavjih. Mnoge države so se na to odzvale z nudenjem različnih podpornih aktivnosti, ki naj bi podjetjem pomagale pri premagovanju ovir in jih spodbudile k internacionalizaciji.

Ob tem se seveda pojavljajo tudi pomisleki, ali je intervencija politike za odstranjevanje ovir za internacionalizacijo upravičena. Zagovorniki svobodnega ekonomskega sistema namreč svarijo pred vmešavanjem države v tržne sile (Wright, Westhead, & Ucbasaran, 2007, str. 1023), eden od pomislekov pa je tudi upravičenost porabe javnih sredstev za aktivnosti, ki naj bi jih na prvem mestu vodil motiv dobička (Czinkota et al., 2005, str. 87). Z ekonomskega vidika se vladna vključenost v spodbujanje izvoza opravičuje na podlagi teorije asimetričnih informacij in drugih tržnih napak (Lederman, Olarreaga, & Payton, 2008, str. 2–3). Malo verjetno je namreč, da bi zasebna podjetja sama ponujala informacije o tujih trgih, saj bi s tem prevzela stroške raziskovanja in trženja, ki bi lahko koristila tudi konkurenci.

Tako danes večina držav nudi podporne aktivnosti za spodbujanje izvoza oziroma internacionalizacije njihovih podjetij. Pri tem so razvile različne pristope. Nekateri se osredotočajo na prenos znanja, ki podjetjem omogoča več kompetenc, drugi nudijo podporo v obliki neposrednih in posrednih subvencij za izvoz (na primer cenovno ugodno

financiranje), tretji se nanašajo na zmanjšanje birokracije za izvoznike (Czinkota et al., 2005, str. 86). V splošnem pa lahko storitve, ki jih nudijo organizacije za spodbujanje internacionalizacije, delimo v štiri široke kategorije (Lederman et al., 2008, str. 2):

- izgrajevanje podobe države (oglaševanje, promocijski dogodki itd.),
- storitve v podporo izvozu (zagotavljanje informacij, usposabljanje za izvoz, tehnična pomoč, izgrajevanje zmogljivosti),
- trženje (sejmi, poslovne delegacije, storitve, ki jih nudijo predstavništva v tujini) ter
- tržne raziskave in publikacije (splošne, sektorske, na ravni podjetja).

Javno financiranje tovrstnih agencij bi seveda moralo biti osnovano na oceni družbenih stroškov in koristi, ki so povezane z njihovim delovanjem, zato se pojavlja vprašanje, kakšna je učinkovitost tovrstnih oblik podpore oziroma kakšno spodbudo dejansko predstavljajo za potencialne ali že aktualne izvoznike.

Kot ugotavljajo Lederman et al. (2008, str. 2–3) je koristi ekonomske blaginje takih agencij težko ocenjevati, zato se ocenjevanje pogosto zreducira na skromen cilj ugotavljanja, ali se je izvoz povečal oziroma kateri novi trgi so bili odprti. Avtorji so v letu 2005 preverjali vpliv agencij na izvoz oziroma učinkovitost njihovih podpornih aktivnosti. Raziskava je bila izvedena s pomočjo ankete, v kateri so sodelovala ministrstva oziroma agencije iz 88 držav, med njimi tudi Slovenije (Urad za gospodarsko promocijo in tuje investicije). Rezultati so pokazali, da imajo agencije v povprečju pozitiven in statistično značilen vpliv na nacionalni izvoz (v povprečju naj bi veljalo, da 1 \$ dodatnega proračuna agencije generira okrog 200 \$ dodatnega izvoza)<sup>6</sup>, a da hkrati obstajajo padajoči donosi obsega v virih, ki so namenjeni spodbujanju izvoza, in celo negativni mejni donosi za proračune nad določeno stopnjo (ocenjeno na 1 \$ *per capita*). Glede tovrstnih agencij naj bi tako veljalo: majhno je lepo.

Kot smo videli v poglavju 1.3, je študija avtorjev Leonidouja, Katsikeasa, Palihawadane in Spyropoulouja (2007) sicer pokazala, da podpora vladnih agencij oziroma ministrstva za trgovino ne kotira visoko med spodbudami, ki vplivajo na odločitev podjetnikov za začetek mednarodnega poslovanja.

Ključno vlogo pri spodbudah igrajo želja po doseganju večje prodaje in dobička, izkoriščanje unikatnega/patentiranega proizvoda, zmanjšanje odvisnosti od domačega trga itd. Vendar pa so avtorji omenjene študije pokazali, da lahko majhna podjetja spodbudijo tudi številni drugi faktorji, ki imajo lahko manjši vpliv na odločitev za izvažanje. Mednje spadajo tudi vladne izvozne spodbude. Kljub manjšemu vplivu teh faktorjev ne gre podcenjevati, saj (Leonidou et al., 2007, str. 753):

---

<sup>6</sup> Podatki EU sicer kažejo nekoliko drugačno sliko. 1 EUR vloženih sredstev naj bi se povrnil s povečanim izvozom v vrednosti 40 EUR (Komisija Evropskih skupnosti, 2007, str. 17).

- imajo lahko pod določenimi pogoji te spodbude močan vpliv na vedenje podjetij,
- lahko delujejo kot dopolnilo ostalim spodbudam, ki imajo visok vpliv, in
- lahko resno podprejo nadaljevanje izvoza, ko se enkrat zmanjša moč primarne spodbude.

V nadaljevanju bomo pregledali oblike podpornih aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije v državah članicah EU in kakšna so v zvezi s tem priporočila Komisije Evropskih skupnosti.

### **3.2.2 Podporne aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije v državah članicah EU in priporočila Komisije Evropskih skupnosti**

Spodbujanje internacionalizacije MSP v obliki promocije izvoza je v politikah evropskih vlad prisotno že dolgo. Prva agencija za spodbujanje internacionalizacije je bila ustanovljena leta 1919 na Finskem, danes pa vse evropske vlade namenjajo precejšnja sredstva v ta namen (Komisija Evropskih skupnosti, 2007, str. 17).

V triintridesetih državah članicah EU in članicah Evropskega gospodarskega prostora je bilo v letih 2006–2008 identificiranih več kot 180 primerov politik za spodbujanje internacionalizacije (Komisija Evropskih skupnosti, 2010a, str. 63). Dolgo so se vladni programi pomoči osredotočali izključno na spodbujanje izvoza in na uporabo instrumentov, kot so izvozni finančni krediti, gospodarske delegacije, skupne gospodarske razstave (sejmi) itd. Značaj in vsebina teh ukrepov za spodbujanje izvoza sta se z novimi izzivi in novimi zahtevnimi okolji razvila, vendar pa ti programi še vedno predstavljajo več kot 70 % ukrepov za spodbujanje internacionalizacije po vsem svetu (Komisija Evropskih skupnosti, 2008, str. 7).

Poleg omenjenih, že uveljavljenih aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije, je Komisija Evropskih skupnosti v omenjeni raziskavi opredelila devet področij oziroma programov, ki jih nudijo države članice, pri čemer so nekatere od njih še precej v povojih in jih nudijo le določene države (Komisija Evropskih skupnosti, 2008, str. 9–40):

- **Ozaveščanje:** ozaveščanje o koristih internacionalizacije in o obstoječih programih podpore MSP pri njihovem odločanju za poslovanje na mednarodnih trgih.
- **Informacije visoke vrednosti:** informacije o poslovnih priložnostih na tujih trgih, potencialnih partnerjih, tujih poslovnih praksah, izvoznih postopkih, predpisih, standardih itd.
- **Programi razvoja človeških virov:** poleg prožnosti, inovativnosti in prilagodljivosti, ki so značilne za MSP, mednarodno poslovanje zahteva upravljaljske veščine in dolgoročno razpoložljivost človeških virov za razvijanje strategije internacionalizacije (sem spadajo programi usposabljanja, podjetniški in diplomski programi).

- **Zagotavljanje finančnih virov za internacionalizacijo:** pridobivanje informacij o finančnih mehanizmih internacionalizacije in dostop do dodatnih sredstev, potrebnih za financiranje mednarodnih operacij.
- **Spodbujanje mrež:** spodbujanje mrež z namenom izmenjav med podjetji in organizacijami s skupnimi cilji ali interesi, kar vodi do delitev stroškov, boljšega oziroma hitrejšega dostopa do novih tehnologij, potencialnih poslovnih partnerjev itd.
- **Spodbujanje internacionalizacije storitev:** kljub temu da več kot tri četrtine evropskega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) ustvarjajo storitve, se večina podpornih programov internacionalizacije osredotoča na izdelke. Zaradi lastnosti storitev je lahko njihova internacionalizacija otežena, programov, ki bi se osredotočali nanje, pa primanjkuje.
- **Uporaba internacionalizacije za povečanje konkurenčnosti:** študije potrjujejo večjo uspešnost internacionaliziranih podjetij od neinternationaliziranih, kar dokazuje neposredno povezavo s konkurenčnostjo. Gre za obliko podpore, namenjene podjetjem pri oddajanju del podizvajalcem, iskanju cenejših dobaviteljev, iskanju in lažanju uvoza tujih tehnologij, strokovnjakov itd.
- **Individualizirana podpora:** individualizirana podpora je osnovana na analizi posameznega MSP, identifikaciji področij, kjer je podpora potrebna, in zagotavljanju podpore na osnovi specifičnih virov in sposobnosti vsakega posameznega MSP. Smatra se za najučinkovitejšo obliko podpore.
- **Mejna območja in čezmejno sodelovanje:** notranje meje v EU merijo 14.200 km. Razmišljanje prek meja pomeni odpiranje vrat novim strankam, novim dobaviteljem, novim tehnologijam in novim sodelujočim mednarodnim družbam. Popolno izvajanje direktive o storitvah (december 2009) pa naj bi temu vprašanju zagotovilo še večji pomen.

V splošnem je v zvezi s programi, ki jih izvajajo oziroma jih bodo izvajale države članice, Komisija Evropskih skupnosti v letu 2007 pripravila naslednja priporočila (Komisija Evropskih skupnosti, 2007, str. 27–28):

- Nacionalni nivo je najprimernejši za razvoj politik in programov (bolj kot regionalni ali lokalni). Pomembno pa je, da je implementacija blizu MSP, kar zahteva polno sodelovanje z regionalnimi in lokalnimi akterji in posledično omogoča identifikacijo in fleksibilnost pri razvoju in prilagajanju programov.
- Ključna je koordinacija vseh akterjev, saj se preveč programov osredotoča na isto temo ali podporo. To naj bi tudi pomagalo preprečiti t.i. džunglo podpore in MSP olajšalo dostop do podpornih programov.
- Programi se morajo osredotočiti na ključna vprašanja za internacionalizacijo MSP ter na tveganje in ovire, povezane z internacionalizacijo.
- Programi morajo biti usmerjeni na menedžment in se osredotočati na izgrajevanje znanja (angl. capacity), za kar sta bistvenega pomena usposabljanje in svetovanje.

Programi morajo pomagati oblikovati ali konsolidirati dolgoročno strategijo internacionalizacije za MSP (namesto da gre za kratkoročne programe).

- Internacionalizacija je za vsa MSP, ne glede na velikost.
- Osrednjo vlogo v vladnih programih morata imeti individualizirana pomoč MSP in zadostna podporna mreža. Internacionalizacija je premičen cilj, ki ni odvisen samo od razvoja trgov, ampak tudi od razvoja samih MSP. Programi morajo upoštevati stopnjo internacionalizacije MSP in razpolagati z orodji, ki pokrivajo različne vidike internacionalizacije MSP.
- Poudarek mora biti bolj na podpiranju dolgoročnega sodelovanja med podjetji kot na razvoju trgovine: iskanju partnerjev namesto strank.
- Pomembno orodje pri ugotavljanju učinkovitosti podpore in identifikaciji področij, kjer je pomoč še potrebna, je ocenjevanje programov. Anketa med uporabniki se zdi najustreznejši instrument.

Kot poudarja Komisija Evropskih skupnosti (2007, str. 32–33), je internacionalizacijo težko ločiti od konteksta njenega naravnega elementa: konkurenčnosti in rasti. To pa kliče po bolj holističnem pristopu na vseh področjih, ki so povezana s podpiranjem internacionalizacije MSP: pri razvoju politik, programov in nujenju podpore. Pri tem je pomembno, da so v razvoj politik in programov vključeni vsi ključni akterji: regionalna in nacionalna telesa, agencije za spodbujanje internacionalizacije, poslovni predstavniki in banke, saj je to tisto, kar vodi k oblikovanju podpore, ki jo potrebujejo podjetja, pripomore k prekrivanju programov in maksimira alokacijo virov.

### **3.2.3 Podporne aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije v državah članicah OECD in priporočila OECD**

OECD je v letu 2009 naredil pregled obstoječih podpornih aktivnosti v državah članicah OECD in nekaterih nečlanicah (Brazilija, Čile, Kitajska, Estonija, Indija, Indonezija, Izrael, Rusija, Singapur, Slovenija in Južnoafriška republika), in sicer z namenom ugotavljanja ustreznosti programov pri odpravljanju petih ključnih ovir MSP pri vstopanju na mednarodne trge, ki so bile identificirane v Lloyd-Reasonovi in Mughanovi študiji *Removing barriers to SME access to international markets: OECD-APEC global study* iz leta 2008.

Rezultate omenjene študije smo navajali že v poglavju 2.2.3, vendar naj na tem mestu še enkrat spomnimo na ključne identificirane ovire. Mednje spadajo (Lloyd-Reason & Mughan, 2008, str. 1514): pomanjkanje delovnega kapitala za financiranje izvoza, identifikacija poslovnih priložnosti v tujini, omejene informacije za lociranje/analiziranje trgov, nezmožnost kontaktiranja potencialnih kupcev v tujini, pridobitev zanesljivega tujega predstavništva, pomanjkanje menedžerskega časa za ukvarjanje z internacionalizacijo, premajhno število in/ali neusposobljeni zaposleni za internacionalizacijo idr.

Pričakovano je nabor programov za spodbujanje internacionalizacije podoben tistemu, ki ga je identificirala Komisija Evropskih skupnosti. V zvezi z identificiranimi ovirami in obstoječimi programi držav članic OECD ugotavlja, da (2009, str. 15–23):

- večina preučevanih držav nudi finančno pomoč v obliki izvoznih kreditov, bančnih garancij in obratnega kapitala ter informacije o dostopnosti finančnih virov,
- je veliko podpornih ukrepov usmerjenih v reševanje kritičnih ovir, kot so identifikacija poslovnih priložnosti v tujini, lociranje ali analiziranje trgov in kontaktiranje potencialnih kupcev ali partnerjev v tujini,
- je programe podpore, povezane z omejenimi menedžerskimi veščinami in znanjem, v MSP mogoče najti v večini držav,
- preučevane države izvajajo tudi nekaj proaktivnih ukrepov za spodbujanje internacionalizacije MSP, ki merijo na ključne motivacijske dejavnike za internacionalizacijo (motivacija rasti; motivi, povezani z znanjem; dejavniki mreže/socialni dejavniki in domači/regionalni dejavniki),
- so v več državah sprejeli tudi subnacionalni/regijski pristop k spodbujanju internacionalizacije (z vidika Slovenije kot majhne države je zanimivo, da ima regionalne programe tudi država, kot je Estonija, in sicer je v državi identificiranih 13 regionalnih skupin, za vsako od njih pa so določeni tudi specifični podporni ukrepi),
- so nekatere države pri spodbujanju internacionalizacije določile prioritete in ciljne sektorje (v aktualnem programu Vlade RS za spodbujanje internacionalizacije podjetij, ki ga obravnavamo v nadaljevanju, to velja tudi za Slovenijo).

Od 978 podjetij, ki so sodelovala v omenjeni študiji (odgovarjala so na anketo), jih je 33,8 % koristilo podpirne programe vlad. 8 % podjetij je podporo ocenilo kot neuporabno, 18 % kot uporabno do določene mere, 25 % kot uporabno, 22 % kot zelo uporabno in 27 % kot izjemno uporabno (Lloyd-Reason & Mughan, 2008, str. 1519).

Iz rezultatov raziskave je torej jasno, da lahko vlada igra pomembno vlogo pri spodbujanju internacionalizacije sektorja MSP. V zvezi z oblikovanjem programov podpore je OECD podal naslednja priporočila (Lloyd-Reason & Mughan, 2008, str. 1524–1525):

- Obdržati tiste programe, ki odpravljajo ovire, ki so jih kot pomembne identificirali tako podjetja kot vlade, premisliti o ohranjanju programov, ki so namenjeni odpravljanju ovir, ki so jih kot pomembne identificirale vlade, ne pa tudi podjetja, povečati podporo za odpravljanje tistih ovir, ki so jih kot pomembne identificirala podjetja, ne pa vlade.
- Upoštevati dinamično naravo ovir, ki se izkazujejo glede na izkušnje MSP.
- Zavedati se, da izvažanje ni edina ekonomsko koristna oblika za izgrajevanje mednarodno konkurenčnih podjetij (skupna vlaganja, licence, ustanavljanje podružnic oziroma hčerinskih podjetij prav tako nudijo priložnosti za MSP, ki iščejo dostop do tujih trgov).

- Vlade morajo podporo segmentirati, tako da jo lahko nudijo na osnovi izkušenj MSP, ki iščejo podporo pri internacionalizaciji (splošno sporočilo študije je, da ovire niso uniformne in konstantne za vse MSP. Da bi jih odstranili, morajo vlade in agencije najprej ugotoviti, s kakšno vrsto MSP se ukvarjajo, v kateri stopnji mednarodnih aktivnosti se nahaja, ali so zaznane kakšne ovire in če da, katere ovire smatrajo za pomembne).
- Vlade bi morale povečati tudi zavedanje o obstoječih programih, ki so MSP na razpolago kot pomoč pri internacionalizaciji.

OECD (2009, str. 29) torej poudarja, da je pomembno, da se oblikovalci politik zavedajo, kdo so uporabniki teh programov, priporoča pa tudi uvajanje programov, ki so se že izkazali kot dobre prakse.

### **3.2.4 Podporne aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije v Sloveniji**

V tem podpoglavju bomo naredili pregled razvoja podpornih aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije v Sloveniji, opredelili ključne nosilce in izvajalce politike spodbujanja internacionalizacije ter podporne aktivnosti glede na aktualni program Vlade RS. V nadaljevanju bomo razvoj oziroma aktualno stanje podpornih aktivnosti ocenili v luči priporočil Komisije Evropskih skupnosti in OECD, ki smo jih obravnavali v prejšnjem podpoglavju.

#### **3.2.4.1 Razvoj podpornih aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije**

Podporne aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije se v Sloveniji razvijajo postopoma, na podlagi političnih usmeritev in vse večjega razumevanja potrebe po internacionalizaciji čim večjega števila slovenskih podjetij.

Rečemo lahko, da začetki spodbujanja internacionalizacije v samostojni Sloveniji segajo v leto 1992, ko je začela delovati Slovenska izvozna družba (v nadaljevanju SID banka), ki še danes sodeluje pri delitvi tveganj in financiranju izvoza na tuje trge. Kot ugotavljata Jakličeva in Svetličič (2003, str. 278–285), je Slovenija sicer od začetka zasledovala strategijo navzven usmerjenega gospodarstva, vendar je bil poudarek predvsem na izvozu kot ključni obliki izhodne internacionalizacije. Vse druge oblike vstopa na tuje trge, kot so mednarodna proizvodnja, kapitalske povezave ali strateška zavezništva oziroma holistična percepcija internacionalizacije slovenskega gospodarstva, so bile v veliki meri zanemarjene. To je bilo povezano z začetnim skepticizmom ali celo sovražnostjo do izhodnih TNI, ki so se obravnavale kot odliv kapitala. Ko so se izhodne TNI začele povečevati, pa je to prepričanje nadomestilo mnenje, da so TNI dejansko instrument, ki bi lahko prispeval h konkurenčnosti podjetij, ki investirajo, in celo olajšal integracijo v EU in svetovno gospodarstvo. Hkrati se je oblikovalo spoznanje, da bo potrebna tudi določena politika oziroma spodbujanje internacionalizacije.



Leta 1994 je Vlada RS ustanovila Urad za gospodarsko promocijo in tuje investicije, ki se je z aprilom 2001 preimenoval v Agencijo za gospodarsko promocijo in tuje investicije, ki je delovala kot organ v sestavi Ministrstva za gospodarstvo RS. Njeni glavni nalogi sta bili spodbujanje TNI in pospeševanje internacionalizacije slovenskih podjetij. (Pečaver & Spreitzer, 2004, str. 64–67).

Kot smo že omenili, je Vlada RS v letu 2005 sprejela Strategijo razvoja Slovenije (v nadaljevanju Strategija razvoja), ki jo je pripravil UMAR. Ta med ključnimi zastavljenimi cilji na prvo mesto postavlja konkurenčno gospodarstvo in hitrejšo gospodarsko rast, v okviru česar se izpostavlja tako povečanje prilivov razvojno spodbudnih domačih in tujih naložb kot podpora internacionalizaciji gospodarstva (UMAR, 2005, str. 9).

Kot je določal akcijski načrt za leti 2005 in 2006, ki je bil del omenjene Strategije, je leta 2005 s preoblikovanjem Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo nastala Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije (v nadaljevanju JAPTI), ki je z letom 2006 prevzela tudi Agencijo RS za gospodarsko promocijo in tuje investicije (Ministrstvo za gospodarstvo RS, 2006). Novoustanovljena agencija – v delu, ki se nanaša na internacionalizacijo – deluje na osnovi Programov za spodbujanje internacionalizacije, ki se za petletno obdobje sprejemajo na podlagi Zakona o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije, ki je bil sprejet leta 2004 (Ur. l. RS, št. 86/2004, 78/2006, 107/2006-UPB1, 11/2011). Prvi program za spodbujanje internacionalizacije je bil sprejet za obdobje 2005–2009.

Iz samega Programa Vlade RS za spodbujanje internacionalizacije za obdobje 2005–2009 (2005, str. 3) izhaja, da se vlada zaveda, da je obseg institucionalne podpore v Sloveniji skromen, če ga primerjamo z drugimi članicami EU. Kljub številčnosti vladnih in nevladnih institucij, ki internacionalizacijo podpirajo (več o tem v naslednjem podpoglavju), imajo vse skupaj – v primerjavi z drugimi evropskimi državami – namreč na voljo bistveno manj kadrovskih in finančnih virov, težava pa je tudi neopredeljenost obsega storitev za spodbujanje internacionalizacije. Z namenom izboljšanja konkurenčnosti slovenskega gospodarstva je bil zato sprejet omenjeni Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij.

Aktivnosti, ki jih je na podlagi prvega programa za obdobje 2005–2009 izvajal JAPTI, so bile zbiranje in posredovanje zunanjetrgovinskih informacij, svetovalne storitve, podpora promocijskim dejavnostim podjetij, izobraževanje za mednarodno poslovanje, opravljanje informacijskih, svetovalnih in drugih storitev za nerezidente ter opravljanje drugih nalog, ki prispevajo k uspešnejši internacionalizaciji slovenskih podjetij (Vlada RS, 2005, str. 8).

Več informacij o posamezni aktivnosti bomo podali v podpoglavju 3.2.4.2 (Oblike podpornih aktivnosti glede na aktualni program Vlade RS), saj so se navedene aktivnosti z novim programom za obdobje 2010–2014 ohranile; dopolnjene so bile le z nekaterimi dodatnimi aktivnostmi. Kar velja izpostaviti v programu za obdobje 2005–2009, je nudenje

podpore za internacionalizacijo prek vzpostavljanja Predstavništev slovenskega gospodarstva v tujini, ki naj bi v srednjeročnem obdobju dosegla 15–20 pisarn v tujini. Po ustanovitvi predstavništev v Milanu, Düsseldorfu, Bukarešti, Istanbulu, Šanghaju in Kazanu se ta namreč – s prenosom gospodarske diplomacije na Ministrstvo za zunanje zadeve RS – v letu 2011 dokončno ukinjajo oziroma prenašajo v okvir diplomatsko-konzularnih predstavništev RS.

#### 3.2.4.2 Nosilci in izvajalci politike spodbujanja internacionalizacije

Na podlagi Zakona o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije, ki je bil sprejet leta 2004 (Ur. l. RS, št. 86/2004, 78/2006, 107/2006-UPB1), sta bila, kot omenjeno, do zdaj sprejeta dva programa. Poleg podobnosti v pretežnem delu aktivnosti jima je skupno poudarjanje pomena medinstitucionalnega prepletanja in usklajevanje posameznih dejavnosti za uspešno realizacijo procesa internacionalizacije podjetij.

Pri opredelitvi nosilcev in izvajalcev politike spodbujanja internacionalizacije se osredotočamo predvsem na aktualni program. Ta določa, da je nosilec politike spodbujanja internacionalizacije v RS Ministrstvo za gospodarstvo RS v sodelovanju z Ministrstvom za zunanje zadeve RS. Izvajalci politike spodbujanja internacionalizacije na drugi strani so: JAPTI, Diplomatsko-konzularna predstavništva in konzulati RS v tujini, SID banka, Gospodarska zbornica Slovenije (v nadaljevanju GZS), Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije, druge panožne zbornice in druge institucije (Slovenska turistična organizacija, Slovenski podjetniški sklad, Slovenski regionalno razvojni sklad, Center za mednarodno sodelovanje in razvoj, slovenski poslovni klubi v tujini, tehnološki parki). Program določa, da nosilec politike spodbujanja internacionalizacije skrbi za koordinacijo aktivnosti navedenih subjektov in iskanje sinergij med njimi (Vlada RS, 2010, str. 9).

Aktualni program določa tudi, da je pomemben vidik spodbujanja internacionalizacije gospodarska diplomacija, ki je s prenosom z Ministrstva za gospodarstvo RS na Ministrstvo za zunanje zadeve RS v letu 2009 začela dodatno pridobivati na pomenu. Glavna naloga gospodarske diplomacije je uveljavitev interesov slovenskega gospodarstva, k čemur prispeva s (Vlada RS, 2010, str. 10):

- posredovanjem aktualnih informacij o poslovnem okolju, spremembi zakonodaje z gospodarskega področja, konkretnih poslovnih priložnostih na tujih trgih, javnih razpisih, krepitvijo neformalnih stikov ipd.,
- pomočjo podjetjem pri navezovanju poslovnih stikov preko gospodarskih delegacij, udeležbe na specializiranih gospodarskih sejmih na državni in regionalnih ravneh itd.,
- promocijo slovenskega gospodarstva kot lokacije za TNI in drugo.

Vir sredstev za financiranje dejavnosti programa internacionalizacije je večinoma državni proračun RS, program pa predvideva tudi morebitna sredstva EU za ta namen, skladno z izvajanjem evropske kohezijske politike. SID banka za izvajanje storitev poleg proračunskih sredstev najema kredite in izdaja zadolžniške vrednostne papirje ali se

zadolžuje v drugih oblikah ter uporablja sredstva skladov EU in druga sredstva evropskega proračuna. Prav tako uporablja različne kombinacije instrumentov finančnega inženiringa (Vlada RS, 2010, str. 28). Višina sredstev, ki bodo v letu 2011 prek Ministrstva za gospodarstvo RS oziroma JAPTI uporabljena za navedene aktivnosti spodbujanja internacionalizacije, znaša okvirno 3.300.000 EUR, v kar ne spadajo niti sredstva, ki jih podeljuje SID banka, niti aktivnosti, ki jih izvajajo diplomatsko-konzularna predstavništva.

#### 3.2.4.3 Oblike podpornih aktivnosti glede na aktualni program Vlade RS

Aktualni program uvaja nekaj novosti, med katerimi so nekatere splošne narave (namenjene podjetjem ne glede na fazo internacionalizacije oziroma izpolnjevanje posebnih pogojev, ki jih določajo javni razpisi), druge pa so vključene z željo po čim bolj individualiziranih oblikah pomoči podjetjem.

Med aktivnosti, ki so se že izvajale tudi v skladu s programom za obdobje 2005–2009, spadajo (Vlada RS, 2010, str. 10–27):

- **Zbiranje in posredovanje zunanjetrgovinskih informacij:** gre za informacije o gospodarsko-poslovnem okolju, tržnih gibanjih, možnih načinih vstopa na tuji trg, potencialno zanimivih poslovnih partnerjih, pravnoformalnih podlagah delovanja na ciljnem trgu, ukrepih ekonomske politike in tehničnih predpisih ter druge koristne informacije, ki se objavljajo na spletnem portalu JAPTI IzvoznoOkno oziroma se na podlagi povpraševanja preko portala podjetjem zagotovijo individualno.
- **Promocijske in pospeševalne aktivnosti:** gre za organizacijo in sofinanciranje vhodnih in izhodnih gospodarskih delegacij, skupinskih sejemskih nastopov, konferenc in seminarjev ter dejavnosti poslovnih klubov v tujini (klubi praviloma združujejo predstavnike večjih ter izkušenih slovenskih podjetij, ki na dotičnih tujih trgih že aktivno in uspešno delujejo ter s svojim znanjem in izkušnjami predstavljajo pomemben vir informacij malim in srednjim podjetjem, ki se za vstop na te trge šele odločajo).
- **Izobraževanje za mednarodno poslovanje:** kamor se uvršča izobraževanje za pripravo izvoznega načrta.
- **Opravljanje informacijskih, svetovalnih in drugih storitev za nerezidente:** v okviru promocije slovenskega gospodarstva se zagotavljajo visokokakovostne informacije o slovenskem poslovnem okolju in ponudbenih možnostih, razvoju industrijskih grozdov, domačih industrij itd. preko portala SloveniaPartner in baze podatkov Sloexport.
- **Opravljanje drugih nalog, ki prispevajo k uspešnejši internacionalizaciji slovenskih podjetij:** na primer promocije sodelovanja slovenskih podjetij na javnih razpisih na tujih trgih, aktivna udeležba predstavnikov RS v delovnih telesih gospodarskih integracij in mednarodnih organizacij itd.

Aktivnosti, ki so v Program za obdobje 2010–2014 uvrščene kot novost, pa so (Vlada RS, 2010, str. 15–28):

- Sofinanciranje izvedb tržnih analiz in raziskav, študij izvedljivosti in poslovnega svetovanja za internacionalizacijo: vse tri aktivnosti spadajo v okvir opravljanja informacijskih in svetovalnih storitev; podrobneje bodo obravnavane v okviru oblik individualiziranih podpornih aktivnosti v podpoglavju 4.2.
- Sofinanciranje individualnih sejamskih predstavitev, ki bo prav tako obravnavano v podpoglavju 4.2, ter aktivnosti »slovenskih hiš«, ki naj bi združevale slovenska podjetja, agencije, organizacije ter druge akterje, prisotne na določenem trgu. Obe vrsti aktivnosti spadata v okvir promocijskih in pospeševalnih aktivnosti.
- Izvajanje Akademije internacionalizacije kot oblike izobraževanja za mednarodno poslovanje, namenjeno dodatnemu usposabljanju slovenskih podjetij s splošnimi in specifičnimi znanji s področja mednarodnega poslovanja.
- Financiranje internacionalizacije, ki se v obliki zavarovanja in financiranja mednarodnih poslov s strani SID banke izvaja že leta, zdaj pa je bilo tudi jasno uvrščeno v okvir aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije. Tudi temu bomo v podpoglavju 4.2 namenili nekaj pozornosti.

V aprilu 2011 je Vlada RS sprejela tudi Akcijski načrt, ki predstavlja usklajen načrt dejavnosti na področju spodbujanja internacionalizacije slovenskih podjetij v letu 2011 z usmeritvami za leto 2012, ob upoštevanju interesa in stanja slovenskega gospodarstva, trendov na mednarodnih trgih in usmeritev RS na področju spodbujanja internacionalizacije. Akcijski načrt se je na Ministrstvu za gospodarstvo RS v sodelovanju z drugimi institucijami s področja internacionalizacije v letu 2011 pripravljaval prvič, ta praksa pa naj bi se nadaljevala in izboljševala v naslednjih letih (Ministrstvo za gospodarstvo RS, 2011, str. 2).

Prav tako velja omeniti, da si inštitucije, zadolžene za promocijo internacionalizacije, v letu 2011 prizadevajo za večje zavedanje o obstoječih programih pomoči med podjetji. Poleg tega, da se v medijih zelo veliko govori o gospodarski diplomaciji, so se začeli v tem letu izvajati tudi t.i. *road-show*-i po posameznih slovenskih regijah, na katerih so predstavljeni okvir spodbujanja internacionalizacije v RS in posamezne aktivnosti, ki jih podjetja lahko koristijo.

#### 3.2.4.4 Pobuda GZS: »Go international Slovenia«

Na kratko velja omeniti še aktualno pobudo GZS, ki je, po navdihu avstrijskega programa *Go international* in pod imenom *GO international Slovenia*, v marcu 2011 predstavila svoj predlog programa za pospeševanja internacionalizacije z namenom povečanja števila izvoznikov, obsega in dobička iz izvoza, krepitve prisotnosti slovenskih podjetij na tradicionalnih trgih in prodora na nove (GZS, 2011, str. 2).

Predlog programa sestoji iz naslednjih vsebinskih sklopov (GZS, 2011, str. 4):

- priprava podjetij za vstop na tuje trge (storitve, kot so organizacija posvetov, seminarjev in okroglih miz, svetovanje podjetjem o mednarodni trgovini, iskanje potencialnih partnerjev, svetovanje za pripravo izvoznega načrta, spletni portal za izvoznike, izdelava poglobljenih panožnih tržnih analiz in analiz izvedljivosti, poizvedovalne izhodne gospodarske delegacije ter spletni portal o mednarodnih sejmih),
- pomoč podjetjem pri vstopu na tuje trge (storitve, kot so splošne vhodne in izhodne gospodarske delegacije, povezovanje podjetij za vstop na nove trge, oblikovanje slovenskih hiš na ključnih trgih, skupinske in individualne sejemske predstavitve, sodelovanje podjetij pri projektih EU za krepitev stopnje internacionaliziranosti ter sodelovanje na razpisih in priprava delavnic glede priprave dokumentacije),
- krepitev prisotnosti na tradicionalnih trgih (sektorske izhodne gospodarske delegacije, oblikovanje virtualnih predstavništev slovenskega gospodarstva v tujini, mednarodno povezovanje in uveljavitev slovenskih tehnološko-inovativnih sektorjev in podjetij, aktivna promocija slovenskega gospodarstva in Akademija internacionalizacije),
- uvajanje višjih oblik internacionalizacije (pomoč podjetjem pri ustanavljanju predstavništev v tujini, ustanavljanju skupnih podjetij na tujih trgih in pri investiranju slovenskih podjetij v tujini).

Upoštevajoč aktualni program Vlade RS za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2010–2014 lahko ugotovimo, da se pretežni del navedenih aktivnosti – v taki ali drugačni obliki – že izvaja oziroma se začetek izvajanja načrtuje v navedenem obdobju.

Pomembna sprememba, ki jo predlaga GZS, je dejansko v načinu izvajanja in financiranja aktivnosti. Po zgledu Avstrije GZS (2011, str. 2) predlaga, da bi nadzor nad programom ohranila država, upravljanje in organizacijo pa bi prevzelo gospodarstvo, neposredno preko zbornic. Da bi zagotovili potrebna finančna sredstva, ki jih ni pričakovati prek povečevanja prispevkov skozi proračun, GZS predlaga uvedbo posebne članarine zbornicam, in sicer v obliki obveznega prispevka slehernega podjetja za internacionalizacijo slovenskega gospodarstva. Ključna izvajalca programa bi tako postala GZS in Obrtna zbornica Slovenije, čemur bi sledili preostali akterji, kot so JAPTİ, Slovenska turistična organizacija, gospodarska diplomacija itd.

Pobuda je v fazi pridobivanja podpore s strani podjetij in relevantnih inštitucij (Ministrstvo za gospodarstvo RS, Ministrstvo za zunanje zadeve RS). Rečemo lahko, da je pobuda dobrodošla s tega vidika, da oblikovanje politike ohranja na ravni države, izvajanje aktivnosti pa prenaša na zasebni sektor. Študije (Lederman et al., 2008, str. 3–4) so namreč pokazale, da je to pravi način za povečanje učinkovitosti podpore internacionalizaciji.

Omeniti velja, da je avstrijski program *Go international*, na katerega se pobuda GZS navezuje, program, ki ga je Komisija Evropskih skupnosti (2008, str. 10) prav tako uvrstila med primere dobrih praks. Poleg številnih aktivnosti, ki jih izvaja, program namreč izstopa po tem, da presega podporo internacionalizaciji, saj poleg individualizirane podpore daje

poudarek na internacionalizaciji gospodarstva kot celote (holističen pristop), kar pomeni, da se upošteva tudi druga področja, kot sta družbena odgovornost podjetij ali inovativnost.

### 3.2.4.5 Ocena razvoja podpornih aktivnosti v Sloveniji v luči priporočil Komisije Evropskih skupnosti in OECD

Iz opravljenega pregleda lahko povzamemo, da je šlo izgrajevanje podpornih aktivnosti v Sloveniji skozi proces razvoja in nadgradnje. Z novimi programi (ali celo agencijami) so se podpirne aktivnosti dopolnjevale in izpopolnjevale. Če različne oblike podpornih aktivnosti (kot dodatne k tradicionalnim oblikam, kot so gospodarske delegacije, sejmi in izvozni krediti) primerjamo s tistimi, ki se izvajajo v državah članicah EU, lahko ugotovimo, da se v Sloveniji – v takšni ali drugačni obliki – izvajajo skorajda vse. Primerjavo aktivnosti, ki se izvajajo v Sloveniji, z novejšimi aktivnostmi, ki se izvajajo v državah članicah EU, podajamo v Tabeli 9:

*Tabela 9: Primerjava aktivnosti, ki se izvajajo v Sloveniji, z novejšimi aktivnostmi, ki se izvajajo v državah članicah EU*

<b>Programi v državah članicah EU</b>	<b>Program/aktivnost se izvaja v Sloveniji: DA/NE</b>	<b>Konkretna podpirna aktivnost v Sloveniji/komentar</b>
<b>Ozaveščanje</b>	DA	Redna objava promocijskih člankov v ključnih poslovnih časnikih, izvajanje <i>road-show-ov</i> .
<b>Informacije visoke vrednosti</b>	DA	Informacije o poslovnih priložnostih, potencialnih partnerjih, izvoznih postopkih itd., ki se objavljajo na spletnem portalu IzvožnoOkno oziroma se na podlagi povpraševanja prek portala zagotavljajo individualno.
<b>Programi razvoja človeških virov</b>	DA	Izobraževanje za pripravo izvoznega načrta, Akademija internacionalizacije.
<b>Zagotavljanje finančnih virov za internacionalizacijo</b>	DA	Zavarovanje in financiranje mednarodnih poslov s strani SID banke, zagotavljanje sofinanciranja posameznih promocijskih aktivnosti (sejmski nastopi, gospodarske delegacije, izobraževanje), tržnih analiz, študij izvedljivosti, poslovnega svetovanja.

se nadaljuje

nadaljevanje

Programi v državah članicah EU	Program/aktivnost se izvaja v Sloveniji: DA/NE	Konkretna podporna aktivnost v Sloveniji/komentar
Spodbujanje mrež	DA	Izmenjavo izkušenj in povezovanje med podjetji spodbujajo Slovenski poslovni klubi v tujini, k mreženju prispevajo tudi gospodarske delegacije in skupinski sejemski nastopi. Podporno mrežo pa podjetjem v tujini nudijo tudi diplomatsko-konzularna predstavništva RS v tujini, še posebno tista z ekonomskimi svetovalci.
Spodbujanje internacionalizacije storitev	NE	Programi v Sloveniji so splošni in se ne usmerjajo specifično na storitve.
Uporaba internacionalizacije za povečanje konkurenčnosti	(DA)	Posredno tako pomoč zagotavljajo ekonomski svetovalci v tujini, ki lahko podjetjem pomagajo pri iskanju cenejših dobaviteljev, pri uvozu tehnologij itd. Posebnih aktivnosti na tem področju sicer ni.
Individualizirana pomoč	DA	Novi program uvaja več individualiziranih oblik podpore – od tržnih analiz in študij izvedljivosti do najbolj individualizirane oblike: poslovnega svetovanja za internacionalizacijo.
Mejna območja in čezmejno sodelovanje	(DA)	Posredno to sodelovanje spodbujajo poslovni klubi, ki se nahajajo v obmejnih področjih (Celovec, Trst). Pomembne pa so tudi aktivnosti v okviru t.i. mešanih komisij (pristojnost Ministrstva za zunanje zadeve RS), kjer na primer potekajo zasedanja s Furlanijo -Julijsko Krajino.

V Tabeli 10 podajamo pregled priporočil Komisije Evropskih skupnosti in OECD z oceno o implementaciji teh priporočil pri aktivnostih, ki jih izvajajo slovenske institucije:

*Tabela 10: Ocena uresničevanja priporočil Komisije Evropskih skupnosti in OECD glede podpornih aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije*

Priporočilo	Vir	Implementacija v Sloveniji	Komentar
Nacionalni nivo oblikovanja politik/ implementacija v sodelovanju z regionalnimi akterji	EU	Politika se oblikuje na nacionalni ravni/ implementacija ni posebno prilagojena v sodelovanju z regionalnimi akterji.	Upoštevati velja majhnost Slovenije, kjer drobljenje na regionalne nivoje pogosto ni smiselno.

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>Priporočilo</b>	<b>Vir</b>	<b>Implementacija v Sloveniji</b>	<b>Komentar</b>
<b>Koordinacija akterjev v izogib podvajanja programov</b>	EU	Koordinator oziroma nosilec politike spodbujanja internacionalizacije (Ministrstvo za gospodarstvo RS) je določen tako z Zakonom o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije kot s Programom Vlade RS za spodbujanje internacionalizacije.	Kljub želeni koordinaciji aktivnosti prihaja med podjetji in institucijami do nejasnosti, kdo vse je ponudnik podpornih aktivnosti.
<b>Osredotočanje podpore na ključne ovire</b>	EU	Razpoložljiva podpora zajema širok spekter aktivnosti, ki segajo od usposabljanja in mreženja do finančnih spodbud ter na ta način odgovarjajo na ključne identificirane ovire.	Predvsem finančni vidik je tisti, ki je verjetno premalo zastopan, saj je to tudi najpomembnejša ovira, ki jo izpostavljajo podjetja.
<b>Osredotočenost na menedžment in izgrajevanje znanja</b>	EU	Implementacija prek programov izobraževanja (Izobraževanje za pripravo izvoznega načrta, Akademija internacionalizacije) in poslovnega svetovanja za internacionalizacijo.	Poslovno svetovanje za internacionalizacijo naj bi bilo prvič implementirano v letu 2011.
<b>Internationalizacija je za vse MSP, ne glede na velikost</b>	EU	Aktivnosti se izvajajo za vse MSP, nekatere celo izključno za MSP.	/
<b>Individualizirana pomoč in zadostna podporna mreža imata osrednjo vlogo v vladnih programih</b>	EU	Program za obdobje 2010–2014 daje poseben poudarek individualiziranim oblikam pomoči, ki pa so še precej v povojih. Podporna mrežo predstavljajo diplomatsko-konzularna predstavništva RS v tujini, poslovni klubi ipd.	Najbolj individualizirano obliko pomoči v smislu analize posameznega podjetja in njegovega dolgoročnega spremljanja bo predstavljalo poslovno svetovanje, ki naj bi bilo prvič implementirano v letu 2011.
<b>Pomembno je ocenjevanje programov (anketa med uporabniki)</b>	EU	Za aktivnosti, ki jih izvaja JAPTI (na primer spletni portal IzvoznoOkno, gospodarske delegacije, izobraževanja), se redno opravljajo ankete med uporabniki. Na tej podlagi se poskuša izboljševati posamezne aktivnosti.	/
<b>Ohranjati/uvajati programe, ki so pomembni za podjetja</b>	OECD	Najbolj neposredna ocena potrebnosti posameznih aktivnosti JAPTI se kaže preko naraščanja njihove uporabe/povpraševanja in neposrednih predlogov, ki pridejo s strani podjetnikov (na primer koncept »slovenske hiše«).	/

se nadaljuje



nadaljevanje

<b>Priporočilo</b>	<b>Vir</b>	<b>Implementacija v Sloveniji</b>	<b>Komentar</b>
<b>Poleg izvažanja spodbujati druge oblike mednarodnega poslovanja: skupna vlaganja, licence, podružnice ipd.</b>	OECD	Da želi Vlada RS z aktivnostmi spodbujati tudi višje oblike internacionalizacije, se kaže v usmerjanju aktivnosti na MSP v različnih fazah internacionalizacije, ciljno usmerjenost pa kažejo tudi kazalniki, opredeljeni v Programu za obdobje 2010–2014, s katerimi bo merjena učinkovitost; med njimi sta tudi število slovenskih podjetij, ki imajo najmanj eno predstavništvo v tujini, ter število in vrednost TNI.	Usmerjenost podpornih aktivnosti samo na izvoz je bila sicer pogosta kritika različnih avtorjev. <sup>7</sup> Ne glede na navedeno je namreč res, da je pretežni del aktivnosti namenjen v MSP, ki prvič izvažajo oziroma v MSP začetnike ter MSP, ki širijo oziroma diverzificirajo svoje poslovanje na tujih trgih, primarno preko izvoza.
<b>Podporne aktivnosti morajo biti prilagojene izkušnosti oziroma fazi internacionalizacije posameznega podjetja</b>	OECD	Cilj aktivnosti, ki se izvajajo na podlagi programa za obdobje 2010–2014 (kot tudi predhodnega programa), je pomagati podjetjem v različnih fazah internacionalizacije – od predizvozne aktivnosti, tržnega vstopa do samega utrjevanja položaja na trgu. Začetniki bodo tako verjetno pogosteje koristili zunanjetrgovinske informacije in svetovalne storitve, podjetja, ki že diverzificirajo poslovanje s tujino, pa tržne analize, študije izvedljivosti ipd.	/
<b>Povečevanje zavedanja o obstoječih podpornih aktivnostih</b>	EU/OECD	Redna objava promocijskih člankov v ključnih poslovnih časnikih, izvajanje <i>road-show-ov</i> .	/

<sup>7</sup> Kot poudarjata Jakličeva in Svetličič (2008, str. 21), ne glede na aktivnosti, ki jih izvaja JAPTI, aktivnosti za spodbujanje izhodnih TNI predstavljajo manjši del aktivnosti agencije. Prednost se daje MSP in njihovemu prvemu vstopu na tuji trg ter že vzpostavljenim investitorjem, ki širijo svoje poslovanje na novih trgih. V tem smislu tudi Stameničič in Širec (2010, str. 183–184) poudarjata, da je potrebno v programih izpostaviti in spodbujati strateške razloge za internacionalizacijo MSP, saj se le redka slovenska MSP internacionalizirajo iz strateških razlogov, kar bi pomenilo, da se odločijo za podružnico ali skupno vlaganje v tujini. Kljub temu da JAPTI spodbuja TNI, namreč nima konkretnega programa, ki bi bil ciljno usmerjen v izhodne TNI, kjer bi torej podjetja spodbujali h kompleksnejšim oblikam internacionalizacije. To je razvidno tudi iz tega, da so končni upravičenci programov internacionalizacije večinoma podjetja, ki so v predizvozni oziroma izvozni fazi, kar pomeni, da zadostne podpore za podjetja, ki bi želela na tujem trgu nastopiti s kompleksnejšo obliko internacionalizacije, ni.

Iz zgornjega pregleda izhaja, da država deluje v smeri implementacije navedenih priporočil, pri čemer pa seveda ostaja še precej prostora za izboljšave. Dodatno pozornost bo tako potrebno nameniti podpornim aktivnostim za doseganje višjih oblik internacionalizacije, intenzivneje sodelovati s podjetji pri identifikaciji oblik podpore, ki bi jim sama dala večjo težo, nadgrajevati podporno mrežo v tujini ipd.

Poseben pomen velja pripisati tudi nadaljnjim prizadevanjem po koordinaciji aktivnosti. V ta namen je bil poleg sodelovanja različnih institucij pri pripravi Programa za obdobje 2010–2014, kot omenjeno, oblikovan tudi poseben Akcijski načrt, katerega namen je doseči usklajenost aktivnosti posameznih akterjev ter aktivnosti usmerjati v skupno določene prioritete sektorje in trge. Ker je bil tovrstni načrt pripravljen prvič, k njegovi pripravi pa se je pristopilo relativno pozno (jeseni 2010), ima seveda določene pomanjkljivosti, ki naj bi se v naslednjih letih odpravljale. S ciljem usklajenega delovanja in čim večje koristnosti za slovenska podjetja pa bo gotovo potrebno preseči tudi »konkuriranje« posameznih institucij pri izvajanju aktivnosti in doseči njihovo resnično komplementarnost.

Gotovo gredo aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije v pravo smer tudi z vse večjim poudarkom na individualizirani podpori, ki pa bo verjetno potrebovala nekaj časa, da bo dosegla svoj polni potencial. Glede na omejenost finančnih in kadrovskih virov Slovenije pri spodbujanju internacionalizacije bo ravno pri tej obliki podpore še toliko večjega pomena, da se doseže kar največja komplementarnost sodelovanja posameznih institucij in seveda tudi visoka usposobljenost njenih kadrovskih virov. Več o tem pa bomo povedali v naslednjem poglavju, ki se bo ukvarjalo izključno z individualizirano podporo države internacionalizaciji MSP.

## **4 INDIVIDUALIZIRANA PODPORA DRŽAVE INTERNACIONALIZACIJI MSP**

Po tem, ko smo na splošni ravni preučili vlogo države pri podpiranju internacionalizacije in aktivnosti, ki jih na tem področju izvajajo države članice EU, OECD in Slovenija, zdaj prehajamo na ključni predmet obravnave magistrskega dela – individualizirano podporo. Cilj pregleda, ki ga bomo opravili, je podati predlog za morebitno nadgradnjo individualiziranih oblik podpore, ki se izvajajo v Sloveniji, v ta namen pa bomo najprej opredelili individualizirano podporo in njen pomen ter pogledali, v kakšni obliki se izvaja v Sloveniji in izbranih državah članicah EU.

### **4.1 Opredelitev individualizirane podpore in njenega pomena**

Individualizirana podpora je podpora, osnovana na analizi posameznega MSP, identifikaciji področij, kjer je podpora potrebna, in zagotavljanju podpore na osnovi specifičnih virov in sposobnosti vsakega posameznega MSP. Gre za programe, ki se običajno začnejo s pregledom pripravljenosti za internacionalizacijo, čemur sledi

dolgoročna podpora v obliki svetovanja, ki podjetjem pomaga izgraditi menedžerske sposobnosti, ki so za internacionalizacijo potrebne. Te programe pogosto dopolnjuje serija ukrepov za zagotavljanje drugih področij običajno potrebne podpore: informacijska in včasih tudi finančna podpora za internacionalizacijo, dostop do informacij, mrež itd. (Komisija Evropskih skupnosti, 2007, str. 22).

Kot ugotavlja Komisija Evropskih skupnosti (2007, str. 22), so programi individualizirane podpore holistični z vidika gledanja na podjetje in se hkrati ukvarjajo s posameznimi ovirami internacionalizaciji vsakega MSP. Dejansko gre za »program programov«, katerega namen je vzpostaviti trajnostno strategijo internacionalizacije posameznega MSP. Zato ta vrsta podporne aktivnosti običajno vključuje dolgoročno zavezo, ki lahko včasih traja dlje od enega leta. Kljub temu ali morda zaradi tega pa raziskave med MSP kažejo, da so stopnje zadovoljstva in učinkovitosti teh programov visoke in močno povečujejo možnost, da se bo MSP dolgoročno lahko uspešno vključilo v internacionalizacijo.

Individualizirana podpora je tako v veliko pomoč predvsem podjetjem, ki prvič razmišljajo o internacionalizaciji; izkušnje namreč kažejo, da nudi veliko dodano vrednost.

Na pomen individualizirane pomoči sta v svojih priporočilih, ki smo jih predhodno obravnavali, opozorila tako Komisija Evropskih skupnosti kot OECD. MSP namreč niso homogena, saj se njihove potrebe oziroma potrebe menedžmenta razlikujejo glede na fazo izvozne aktivnosti. To je potrdila tudi študija Suarez-Ortega in Alamo-Vere (2005, str. 273), ki je preučevala organizacijske in menedžerske determinante v različnih fazah izvoznega procesa podjetja in ugotovila, da se te razlikujejo, ko gre za namen za izvažanje, nagnjenost k izvozu ali izvozno intenzivnost. Za učinkovito zagotavljanje pomoči morajo torej vlade najprej razumeti razlike med podjetji, nato pa tem razlikam prilagoditi tudi podporne aktivnosti.

Več študij (Bilkey, 1978; Cavusgil, 1983; Crick, 1992; Czinkota, 1982; Moini, 1998; Naidu & Rau, 1993), ki so bile narejene v Veliki Britaniji in ZDA, je zaključilo, da so proces internacionalizacije in njegove faze najbolj učinkovit način segmentiranja podjetij pri usmerjanju izvozne podpore (v Grimes, Doole & Kitchen, 2007, str. 66). Pri prehajanju podjetij iz faze prizadevanja za izvoz v aktivno fazo se namreč spreminja percepcija ovir, poleg tega pa se večina ovir, ki jih identificirajo podjetja, nanaša vse bolj na notranje sposobnosti podjetja in vse manj na poslovno okolje (Lloyd-Reason & Mughan, 2008, str. 1513).

Med avtorji, ki so preučevali posamezne elemente sposobnosti MSP za izvoz, obstaja splošno soglasje, da se izvozna uspešnost osredotoča okrog treh kategorij (Grimes et al., 2007, str. 67):

- značilnosti podjetja (na primer velikost podjetja, značilnosti proizvoda),
- sposobnosti podjetja (na primer veščine načrtovanja izvoza, kakovost izvoznega osebja, povezave na tujih trgih),

- zmožnosti podjetja, da oblikuje izvozno-trženjsko strategijo (sposobnosti ocenjevanja in uporabe informacij, ki so potrebne za dolgoročno načrtovanje izvoza, vključno s tržnimi raziskavami, promocijo in distribucijo).

V tej luči je pomembno odpraviti pomanjkljivosti podpornih aktivnosti vlad. Že leta 1996 je študija, ki so jo izvedli v Veliki Britaniji, a je gotovo relevantna tudi širše, pokazala, da je vladna podpora neustrezna. Ta se je namreč posvečala predvsem generiranju novih izvoznikov in pomoči podjetjem pri izvoznih transakcijah, manj pa razvijanju njihove dolgoročne konkurenčnosti. Ponudniki podpornih storitev so se tako osredotočali zgolj na izvajanje oziroma prodajanje storitev, ne pa na zadovoljevanje konkretnih potreb MSP, saj je bilo razumevanje sposobnosti podjetij, ki so potrebne za učinkovito nastopanje na mednarodnih trgih, pomanjkljivo (Grimes et al., 2007, str. 65). V tem smislu je tudi Komisija Evropskih skupnosti (2008, str. 35) dobro desetletje pozneje ugotavljala, da je v velikem številu primerov podpora v državah članicah EU še vedno nerazčlenjena in redko prilagojena posebnim potrebam prejemnika.

Ne glede na to lahko rečemo, da je vse večje razumevanje potrebe, da se nudenje podpore internacionalizaciji osredotoči na razvoj sposobnosti znotraj podjetja, sprožilo spremembo v pogledu vladnih agencij glede najboljšega načina za spodbujanje izvoza v MSP. V zadnjih letih je namreč v podpornih aktivnostih držav vse bolj izrazita tendenca k razvoju podpore, ki je usmerjena in prilagojena potrebam posameznega podjetja oziroma k t.i. individualizirani podpori. V nadaljevanju bomo pogledali, v kolikšni meri lahko individualizirane oblike podpore že najdemo v Sloveniji.

## **4.2 Oblike individualiziranih podpornih aktivnosti v Sloveniji**

Program Vlade RS za spodbujanje internacionalizacije za obdobje 2010–2014 (Vlada RS, 2010, str. 3) že uvodoma določa, da mora biti internacionalizacija glavni del dolgoročne strategije podjetij, kar še posebej velja za MSP. Pri tem vidi vlogo učinkovite vladne politike v povečevanju zavedanja po internacionalizaciji ter pripravi niza politik in programov, ki bodo podjetjem pomagali premagovati ovire na poti k internacionalizaciji, tudi z individualno podporo.

V zvezi z dejavnostmi spodbujanja internacionalizacije program določa, da je pomoč namenjena podjetjem v različnih fazah izvozne aktivnosti – od predizvozne aktivnosti in tržnega vstopa do samega izvoznega poslovanja ter utrjevanja položaja na trgu. Program poudarja, da imajo podjetja različne potrebe in se srečujejo z različnimi izzivi, zato so tudi dejavnosti raznolike, mnogoštevilne in individualizirane. Posebej je poudarjeno, da so programi, ki vključujejo individualno pomoč, z vidika učinkovitosti najuspešnejši in močno povečujejo možnost podjetja, da se bo uspešno vključilo v internacionalizacijo, saj so prilagojeni aktualnim razmeram na trgu in dejanskim potrebam podjetij (Vlada RS, 2010, str. 10).

Iz navedenega lahko tako sklepamo, da se želi vladna podpora s svojimi aktivnostmi čim bolj približati potrebam posameznih podjetij. V nadaljevanju podajamo pregled podpornih aktivnosti, ki jih lahko označimo kot individualizirane. Pri tem velja izpostaviti, da se nekatere med njimi še ne izvajajo, saj jih program uvaja prvič in je njihova implementacija še v pripravi.

#### **4.2.1 Poslovno svetovanje za internacionalizacijo**

Poslovno svetovanje za internacionalizacijo lahko opredelimo kot tisto aktivnost, ki se ideji »programa programov« najboljši približa. Program za obdobje 2010–2014 določa, da (Vlada RS, 2010, str. 22):

- je Poslovno svetovanje za internacionalizacijo namenjeno ugotavljanju konkurenčnosti podjetja in njegovih potencialov za internacionalizacijo ter oblikovanju načrta za internacionalizacijo,
- se v okviru ugotavljanja konkurenčnosti izvedejo srečanja svetovalca s podjetjem, ki za podjetje opravi analizo trenutnega stanja in konkurenčnega položaja na domačem trgu (opis podjetja, analiza položaja podjetja – SWOT analiza, analiza proizvodov, izkušenj, sredstev, informacij, analiza izvoznega potenciala in finančnih sposobnosti),
- se v nadaljevanju s pomočjo svetovalca oblikuje strateški načrt za internacionalizacijo podjetja skladno s profilom podjetja (odločitev za izvoz, odločitev, kako se predstaviti na tujih trgih, izdelava načrta za iskanje informacij, določitev vrste strank oziroma trga, na katerega želi podjetje vstopiti, organizacija virov za realizacijo izdelanega plana), čemur sledi uporaba načrta v praksi, tudi s pomočjo ostalih dejavnosti za spodbujanje internacionalizacije,
- bodo svetovanje izvajali zunanji izvajalci, za namen svetovanja podjetjem pa naj bi se usposobilo tudi primerno število strokovnjakov, zaposlenih v institucijah, ki delujejo na področju internacionalizacije,
- je aktivnost namenjena MSP pri prvem vstopanju na tuje trge.

Način implementacije Poslovnega svetovanja v letu 2011 je v pripravi, in sicer bo to izvedeno v obliki javnega razpisa za podelitev t.i. izvoznega vavčerja, s katerim bo podjetjem, ki bodo na razpisu uspešno kandidirala, podeljena pravica do koriščenja tovrstnega svetovanja v obsegu in pod pogoji, ki jih bo določil razpis. Izkušnje, pridobljene v prvem letu izvajanja aktivnosti, bodo gotovo pomembna osnova za morebitno nadgradnjo v naslednjih letih.

V okviru svetovanj za internacionalizacijo pa lahko navedemo tudi že obstoječe oblike, med katere spadajo:

- Odgovarjanje strokovnjakov preko spletnega portala IzvoznoOkno, kjer lahko podjetja postavijo konkretna vprašanja, povezana z izvozom, na katere odgovarjajo bodisi strokovnjaki z JAPTI bodisi ekonomski svetovalci ali uredniki za posamezne države, o

katerih se objavljajo informacije na spletnem portalu IzvoznoOkno (JAPTI, 2011a). Podjetja se tega ukrepa vedno bolj poslužujejo. V letu 2010 je bilo tovrstnega svetovanja deležnih 290 podjetij in posameznikov, ki so se zanimali za različne informacije o tujih trgih, kar je 48 % več kot v 2009 (JAPTI, 2011b, str. 57).

- Test izvoznih možnosti: gre za spletno orodje, ki je na razpolago na spletnem portalu IzvoznoOkno in ga je pripravila britanska agencija za trgovino in investicije (angl. *UK Trade & Investment*). Podjetje z odgovarjanjem na vprašanja o svojih značilnostih dobi splošno informacijo glede pripravljenosti na izvoz in nekaj splošnih usmeritev za izboljšanje izvoznih možnosti (JAPTI, 2011a).

#### **4.2.2 Izobraževanje za pripravo izvoznega načrta**

Izobraževanje in usposabljanje za slovenske izvoznike s področja priprave izvoznega načrta in poslovanja na tujih trgih se izvaja že nekaj let. Izobraževanje se izvaja za manjše število udeležencev iz podjetij, ki imajo velik potencial na tujih trgih, delno lokalno ter delno v tujini na mednarodnih seminarjih v okviru programa *International Trade Management* (v nadaljevanju ITM). Izobraževanje je namenjeno MSP pri prvem vstopanju na tuje trge in MSP začetnikom ter MSP, ki širijo in diverzificirajo svoje poslovanje na tujih trgih (Vlada RS, 2010, str. 26).

Izobraževanje za pripravo izvoznega načrta oziroma izobraževanje za mednarodno poslovanje, ki velja za enega od najučinkovitejših mednarodnih izobraževalnih programov s področja mednarodne trgovine, se izvaja v sodelovanju s *Swedish Trade Council* in *ITM Worldwide Foundation* ter svetovno priznanimi predavatelji. Gre za izobraževalni program, ki je kombinacija akademskega in praktičnega izobraževanja, namenjen pa je mlajšim zaposlenim na izvoznih oddelkih v MSP. Udeležencem zagotavlja nove izkušnje, nova znanja, mednarodne poslovne priložnosti in poznanstva, ki jih podjetja potrebujejo pri širitvi svojega poslovanja v tujino. Program združuje delo v podjetju s standardiziranimi seminarji na lokalni in mednarodni ravni ter svetovanjem na področju mednarodnega poslovanja. Hkrati udeležencem omogoča mreženje in povezovanje preko skupne internetne platforme (JAPTI, 2011c).

Program usposabljanja vključuje več modulov (JAPTI, 2011c):

- 4 dvodnevne delavnice 8 korakov do izvoza, na katerih udeleženci pripravijo izvozni načrt za svoje podjetje. 8 korakov zajema strategijo in vizijo podjetja, motive za izvoz, dejavnike za uspešen prodor na tuji trg, opredelitev kupcev, izbiro pravega tujega trga, načine in oblike vstopa na izbranem tujem trgu, časovnico izvoznih aktivnosti ter izvozni načrt.
- Predavanja s področja trženja v mednarodni trgovini, medkulturnega poslovanja, upravljanja sprememb, mednarodnih tržnih raziskav in prodaje na tujih trgih. Predavanja izvajajo svetovno priznani strokovnjaki.
- Lokalne seminarje, ki jih izvajajo slovenski predavatelji.

Ob koncu programa pridobijo udeleženci *ITM Worldwide Foundation* mednarodno diplomo, priznano s strani IATTO (angl. *International Association of Trade Training Organisations*).

Kljub temu da gre v pretežni meri za skupinske seminarje, ti potekajo na način, ki vsakemu sodelujočemu podjetju omogoča analizo njegovega podjetja in izdelavo lastnega izvoznega načrta pa tudi posvete z gostujočimi predavatelji. Vse to daje programu visoko dodano vrednost in ga nedvomno uvršča med individualizirane oblike podpore.

### **4.2.3 Druge aktivnosti, ki imajo značilnosti individualizirane podpore**

V nadaljevanju navajamo druge aktivnosti, ki jih opredeljuje aktualni program in lahko v njih prav tako prepoznamo oblike individualizirane podpore. Za vse navedene aktivnosti pa velja, da so omejenega pomena in pravo naravo individualizirane podpore dosežejo predvsem v kombinaciji z drugimi aktivnostmi, na prvem mestu s poslovnim svetovanjem za internacionalizacijo.

#### **4.2.3.1 Študije izvedljivosti in tržne analize**

Aktivnost je namenjena MSP in velikim podjetjem, ki širijo in diverzificirajo svoje poslovanje na tujih trgih, torej tistim, ki naj bi se že nahajali na višjih stopnjah internacionalizacije.

Tržne analize in raziskave obsegajo zelo široko področje aktivnosti in se izvajajo z namenom, da dopolnijo potrebe podjetij ter njihovih menedžerjev z dodatnimi spoznanji o trgu. Na ta način predstavljajo pomoč pri odločanju in pridobivanju informacij za zmanjšanje tveganja pri odločanju ter razvijanju novih idej, ki so potrebne za to, da podjetje ohranja konkurenčnost na trgu (Vlada RS, 2010, str. 18). Namen izdelave tržnih analiz in raziskav je olajšati odločitev posameznim slovenskim podjetjem pri vstopu oziroma načinu nastopa na izbranih tujih trgih.

Študije izvedljivosti so po drugi strani namenjene podrobnejši preučitvi izvedljivosti projekta z različnih vidikov, na primer tehnološkega, ekonomskega, okoljevarstvenega in finančnega. Rezultati študij so izhodišča za kakovostno pripravo investicijskih projektov, ki zmanjšujejo tveganja, povezana s projekti, ter omogočajo investitorjem enakopravno vrednotenje različnih investicijskih projektov (Vlada RS, 2010, str. 16).

Sredstva za sofinanciranje izvedbe študij izvedljivosti oziroma tržnih analiz, ki v novem programu pomenijo novost, bodo posameznim podjetjem podeljena prek javnega razpisa, izvedli pa jih bodo zunanji izvajalci. S tem, da se podjetju sofinancira analiza izbranega, njemu relevantnega trga oziroma da se študija nanaša na izvedbo njegovega projekta, lahko to obliko štejemo med individualizirane oblike pomoči.

#### 4.2.3.2 Individualni sejamski nastopi

Sejamske aktivnosti so učinkovito trženjsko orodje za pospeševanje izvoza, predstavljajo enega izmed pomembnih virov informacij, saj omogočajo neposredno, osebno komunikacijo s potrošnikom oziroma poslovnim partnerjem, hkrati pa omogočajo možnost informiranja o izdelkih konkurenčnih podjetij ter morebitnih inovacijah. Aktivnost sofinanciranja individualnih sejamskih nastopov je namenjena MSP pri prvem vstopanju na tuje trge ter MSP in velikim podjetjem, ki širijo in diverzificirajo svoje poslovanje na tujih trgih (Vlada RS, 2010, str. 21–22).

Sofinanciranje individualnih sejamskih nastopov v Programu za obdobje 2010–2014 predstavlja novost. Že nekaj let se namreč (v obliki zakupa neopremljenega sejamskega prostora) sofinancira skupinske sejamske nastope, ki jih je v obdobju enega leta okvirno 20, s sofinanciranjem individualnih sejamskih nastopov pa se podjetjem omogoči nastop na poljubnem sejmu, za katerega morda ne bi bilo dovolj zanimanja na ravni skupine podjetij oziroma zaradi omejenih finančnih sredstev med skupinske sejamske nastope ni bilo uvrščeno. Glede na to, da se sredstva podeljujejo prek javnega razpisa, pa to – v nasprotju s sofinanciranjem skupinskih sejamskih nastopov – pomeni, da morajo podjetja izpolnjevati tudi določena merila (med katerimi sta na primer utemeljenost nastopa in prebojni potencial izdelka ipd.). Prvi razpis za sofinanciranje individualnih sejamskih nastopov je bil objavljen v novembru 2010.

#### 4.2.3.3 Financiranje internacionalizacije

Pomemben element celostnega spodbujanja internacionalizacije podjetij je sistem zavarovanja in financiranja mednarodnih gospodarskih poslov. Pooblaščen institucija za izvajanje aktivnosti javno-spodbujevalnih storitev zavarovanja in financiranja mednarodnih gospodarskih poslov je SID banka, ki deluje že od leta 1992, nad izvajanjem teh aktivnosti pa bdi posebna vladna Komisija za pospeševanje mednarodne menjave (Vlada RS, 2010, str. 27–28).

Za lasten račun SID banka opravlja posle financiranja mednarodne trgovine in (izhodnih neposrednih) investicij, kot so kreditni posli, na področju zavarovanja izvoznih kreditov in izhodnih neposrednih investicij pa v imenu in za račun države nudi (Vlada RS, 2010, str. 27–28):

- zavarovanje in pozavarovanje kratkoročnih izvoznih kreditov/terjatev pred nekomercialnimi in drugimi nemarketabilnimi riziki,
- zavarovanje srednjeročnih izvoznih kreditov pred nekomercialnimi in/ali komercialnimi riziki,
- zavarovanje izhodnih investicij pred nekomercialnimi in/ali komercialnimi riziki,
- zavarovanje bančnih (storitvenih) garancij,



- program izravnave obresti, s katerim RS pooblaščenim instituciji in drugim udeležencem programa jamči za kritje obrestnih in tečajnih rizikov pri financiranju mednarodnih gospodarskih poslov, in
- ostale posle po pooblastilu.

Ker gre za nudenje storitev zavarovanja in financiranja po meri posameznega podjetja, tudi tu govorimo o individualizirani obliki podporne aktivnosti.

### 4.3 Primeri dobrih praks iz izbranih držav EU

Komisija Evropskih skupnosti je v letu 2008 na podlagi projekta BEST »Spodbujanje internacionalizacije MSP« naredila nabor 27 nacionalnih programov podpore internacionalizaciji. Projekt je potekal od novembra 2006 do decembra 2007 in je temeljil na prispevkih skupine strokovnjakov iz EU, Evropskega gospodarskega prostora in držav kandidat. Prakse, ki so razdeljene na devet področij podpore, ki smo jih opredelili že v poglavju 3.2.2, so bile izbrane med več kot 90 programi, ki so jih predstavili strokovnjaki iz 23 različnih držav.

Glavno merilo, ki se je uporabljalo za izbor praks vsakega od devetih področij, je bila sposobnost izbranih programov podpreti MSP pri učinkovitem reševanju enega ali več vprašanj, izpostavljenih na tem področju. Poleg tega je morala biti praksa stalna, operativna in preprosto prenosljiva (Komisija Evropskih skupnosti, 2008, str. 5).

Mi se bomo v nadaljevanju posvetili primerom dobrih praks s področja individualizirane podpore, ki jo je Komisija Evropskih skupnosti v svojem poročilu opredelila kot najučinkovitejšo, o čemer smo več povedali že v predhodnem poglavju. Obravnavali bomo irska programa Prvi let (angl. *First Flight*) in Prvi let Azija (angl. *First Flight Asia*), britanske programe Prepustnica za izvoz (angl. *Passport to export*), Vrata v globalno rast (angl. *Gateway to global growth*) in OMIS (angl. *Overseas market introduction service*) ter španski program Načrt za začetek mednarodnega poslovanja (špan. *Plan de iniciación a la promoción exterior*, v nadaljevanju PIPE) z dopolnilnimi inštrumenti.

#### 4.3.1 Irska

Vladna organizacija, ki je na Irskem zadolžena za razvoj in rast irskih podjetij na mednarodnih trgih, je *Enterprise Ireland* (v nadaljevanju EI). EI v partnerstvu z irskimi podjetji tem pomaga začeti, rasti, inovirati in izvažati na mednarodne trge. V ta namen dela s podjetji v različnih fazah internacionalizacije – od začetnikov, izkušenih podjetij do irskih multinacionalk. Ne delajo pa z mikro podjetji, kot so samostojni podjetniki, saj je zadnje zadolžen poseben odbor. Vse storitve organizacije so usmerjene v pomoč irskim podjetjem pri povečevanju mednarodne prodaje. Zajemajo spekter storitev, ki sega od financiranja, izvozne pomoči, podpore za razvoj konkurenčnosti, spodbud za razvoj notranjega R&R in povezovanja do seznanjanja s strankami v tujini (Enterprise Ireland, 2010a).

Primarna kontaktna točka za vse storitve organizacije so t.i. razvojni svetovalci. Ti imajo sektorsko ekspertizo in izkušnje pri delu s podjetji v vseh fazah poslovnega razvoja – od *start-up-ov*, vzpostavljenih malih in srednje velikih podjetij do irskih podjetij, ki proizvajajo v velikem obsegu. Razvojni svetovalec je zadolžen za to, da oceni poslovne potrebe podjetja in se z njim dogovori, na kakšen način bi mu EI lahko pomagal (Enterprise Ireland, 2010a).

Program Prvi let, ki ga bomo obravnavali v nadaljevanju, spada med Izvozno pomoč, ki poleg tega vključuje vrsto drugih oblik pomoči (Enterprise Ireland, 2010b): brezplačno tržno/sektorsko svetovanje in informacije preko informacijskega centra, mrežo mednarodnih pisarn, ki dostopa do več kot 60 držav po vsem svetu, organizacijo gospodarskih delegacij in sejmov ter izgrajevanje zmogljivosti. V okvir slednjega, skupaj z vključevanjem diplomantov v mednarodna podjetja, mentorstvom in serijo delavnic »Uspeti pri izvažanju« spada tudi program Prvi let.

V letu 2009 je v programih Prvi let in Uspeti pri izvažanju sodelovalo skupno 238 podjetij, mentorstvo in svetovanje strankam pa je zagotavljalo 122 mednarodnih strokovnjakov (Enterprise Ireland, 2010c, str. 9).

#### 4.3.1.1 Prvi let

Cilj programa Prvi let je podjetjem – z oceno in razvijanjem ključnih sposobnosti – pomagati pri obvladovanju tveganj, časa in stroškov, povezanih s poslovanjem na mednarodnih trgih (Komisija Evropskih skupnosti, 2008, str. 36). Gre za sistematično pomoč, ki podjetjem omogoča pripravo na soočanje z izzivi, ki jih čakajo v trgovanju s tujino. Ključni del procesa je ocena, kako dobro je podjetje pripravljeno na izvoz, in razvoj akcijskega načrta za nadaljnjo pripravo podjetja za uspešen vstop na izvozni trg. V ta namen je EI vzpostavil podroben evalvacijski sistem, s katerim se razišče naslednje vidike podjetja in njegovega izvoznega potenciala (Enterprise Ireland, 2010d, str. 4):

- stanje podjetja v tem trenutku,
- uspešnost podjetja,
- menedžerske vire/pričakovanja,
- vedenje o izvoznem trgu,
- poslovni primer,
- financiranje/proračun.

V okviru teh kategorij lahko podjetje pričakuje poglobljen pregled (preverjanje pripravljenosti na izvoz). Pri tem mora odgovoriti na vprašanja glede lastnih konkurenčnih prednosti, zaščite konkurenčnih prednosti upoštevajoč stroške izvažanja, trženja proizvoda v tujini, sposobnosti povečanja proizvodnih kapacitet, finančnih in kadrovskih virov, ki so potrebni za izvažanje, razpolaganja s podatki za izdelavo napovedi, položaja podjetja v njegovem sektorju ali niši, poznavanja konkurentov in potrebe po prilagajanju ponudbe

novemu trgu. Če se podjetje po opravljeni analizi odloči, da je najboljši način za nadgradnjo poslovanja izvoz, pa je potrebno opraviti še precej priprav, zato sledi izdelava izvoznega načrta (Enterprise Ireland, 2010d, str. 5–7).

Izvozni načrt ima več faz, ki jim je potrebno slediti (Enterprise Ireland, 2010d, str. 8–10):

- ocena tržnega potenciala podjetja: edinstvenost proizvoda, število potencialnih klientov na novem trgu, ocena življenjske dobe proizvoda in ocena kompetenc pri prodaji,
- raziskava trga: ocena makroekonomskih dejavnikov (ocena političnih, ekonomskih, socialnih, družbenih in pravnih dejavnikov),
- ocena mikroekonomskih dejavnikov: velikost in rast trga, konkurenca, nabavna veriga, stroški, profitne marže, potrošniški trendi,
- tržni kanali: agenti/zastopniki, distributerji, podružnice v tujini, trgovinska podjetja, zaveznitva, skupna vlaganja, licenciranje,
- določanje cene in dobava,
- pravila in zakonodaja: na primer certifikati za varnostne standarde in standarde kakovosti,
- finance: povečana zahteva denarja zaradi večjega števila zaposlenih, stroškov prodaje, dodatne opreme za povečanje proizvodnje ipd.,
- nadzor in ocenjevanje napredka.

Priprava izvoznega načrta zajema široko paleto podpore EI, vključno z (Enterprise Ireland, 2010d, str. 5): dostopom do ponudbe storitev omrežja EI v tujini (na primer tržne raziskave), razvojem vodstvenih sposobnosti z udeležbo na različnih programih usposabljanja, dostopom do mentorske mreže na določenih področjih (na primer finančno načrtovanje, razvoj trga itd.), udeležbo na gospodarskih delegacijah in vključitvijo posameznikov s posebnimi znanji, če je to potrebno.

Program Prvi let je namenjen predvsem podjetjem, ki uspešno poslujejo na irskem trgu in se želijo seznaniti s tem, kaj vključuje prodajanje proizvodov ali storitev na izvoznih trgih, oziroma podjetjem, ki so visoko potencialni *start-up*-i, ki razvijajo lastne proizvode. Gre za storitev, ki je namenjena zlasti podjetjem, ki še niso izvozniki oziroma so izvozniki v začetni fazi (izvoz, manjši od 30.000 EUR) (Enterprise Ireland, 2010d).

Na razpolago je naslednje financiranje (Enterprise Ireland, 2010d):

- predstavitvene delavnice Prvi let: udeležba na uvodnih delavnicah programa Prvi let, ki potekajo preko vsega leta, je brezplačna, potrebna pa je vnaprejšnja rezervacija;

- mentor programa Prvi let: EI krije 100 % stroškov mentorja. Tudi za koriščenje mentorja se je možno prijavljati čez vse leto.<sup>8</sup>

Kot dopolnitev programa naj omenimo tudi *Going global fund*. Gre za program, ki uveljavljenim podjetjem (z deset ali več zaposlenimi in/ali 1 milijonom EUR prodaje na irskem trgu) omogoča pridobitev pomoči v višini do 25.000 EUR iz sklada *Going global*. Sredstva so namenjena raziskovanju izvoznega potenciala in naj bi uspešnim kandidatom pomagala oceniti tržne priložnosti v tujini, identificirati ustrezne kanale do mednarodnih trgov ipd. (Enterprise Ireland, 2010f).

#### 4.3.1.2 Prvi let Azija

Pobuda Prvi let Azija se je začela leta 2005 in je podprogram večje pobude Prvi let. Poleg tega, da MSP podpira pri internacionalizaciji, pobuda Prvi let Azija prispeva tudi k doseganju irske azijske strategije, ki kaže na vse večjo pomembnost izvažanja v Azijo in potrebo po usmerjanju irskih trženjskih prizadevanj v azijsko regijo. Cilj pobude, ki jo prav tako upravlja EI, je zato pomagati MSP prihraniti denar in čas ter zmanjšati tveganje pri vstopanju na nov trg v Aziji. Izvoznikom-začetnikom želi omogočiti izogib dragim napakam in jih hkrati pripravljati na ustvarjanje in maksimalno izkoriščanje bodočih priložnosti za rast izvoza (Komisija Evropskih skupnosti, 2010a, str. 109).

Ključni element pobude so izkušeni mentorji, dodeljeni posameznemu podjetju, ki svoje storitve nudijo brezplačno. Zato predstavlja pobuda Prvi let Azija tudi stroškovno zelo učinkovit način pomoči podjetjem pri prodiranju na tuje trge. Mentorji imajo običajno predhodne izkušnje z izvažanjem v Azijo ali pa so bili celo nastanjeni v regiji. Z uporabo računalniškega orodja za samooceno, ki ga je razvil EI in je bil posebno prilagojen za azijske trge, mentor podjetju pomaga podrobno oceniti pripravljenost na izvoz. Vodstvo podjetja pa nato pripravi akcijski načrt za maksimiranje svojih prednosti in za soočanje z identificiranimi pomanjkljivostmi (Komisija Evropskih skupnosti, 2010a, str. 109–110).

Dodatno EI objavlja tudi posebne vodnike za azijske trge, ki podjetnikom zagotavljajo informacije o tržnih pogojih. Vodniki osvetljujejo izzive izvažanja v Azijo, posebno pa še

---

<sup>8</sup> Za mentorje so izbrani zaposleni na vodilnih položajih uspešni pri svojem poslovanju. Delujejo zaupno in podjetju svetujejo glede ključnih operativnih in strateških vprašanj. Prihajajo s področja marketinga, strateškega razvoja, razvoja organizacije R&R, financiranja in začenjanja izvažanja iz širokega spektra sektorjev – od programske opreme, storitev, znanosti o življenju, okolju, prehrane do potrošniških proizvodov. Podjetju, ki mu je mentor odobren, se predloži kratek seznam možnih mentorjev, ki si ga nato izbere sam. Če želi podjetje rešiti več vprašanj, je lahko vključenih tudi več mentorjev. Pomoč mentorja sestoji iz 10 obiskov v obdobju 12 mesecev. Na voljo je finančna podpora, ki za maksimalno 10 sestankov znaša 175 EUR na dan (skupno 1.750 EUR). Podjetje strošek plača neposredno mentorju, na koncu svetovanja pa EI ta strošek 100 % povrne (Enterprise Ireland, 2010e).

pomembnost upoštevanja različnih kultur, jezikov itd. (Komisija Evropskih skupnosti, 2010a, str. 109–110).

### 4.3.2 Velika Britanija

V Veliki Britaniji je odgovornost za pospeševanje rasti mednarodnega poslovanja in investicij razdeljena med več vladnih oddelkov, administracij in regionalnih razvojnih agencij. *UK Trade and Investment* (v nadaljevanju UKTI) je tisti, ki zagotavlja, da se delo ne podvaja ali preveč fragmentira in da se podjetjem zagotavlja kar največjo koristnost (UKTI, 2006, str. 9). Njegova naloga je, da britanskim podjetjem pomaga uspeti na mednarodnih trgih, tujim podjetjem pa z visokokakovostnimi investicijami vstopiti v Veliko Britanijo. Hkrati pomaga vladi pri mednarodnem trženju britanskega gospodarstva (UKTI, 2010a, str. 4).

UKTI nudi MSP podporo na lokalni ravni, in sicer preko mreže mednarodnih trgovinskih svetovalcev v Angliji (UKTI, 2010a, str. 5). Svetovalci, od katerih ima večina tudi lastno mednarodno poslovno ozadje, pomagajo in svetujejo podjetjem pri prvih korakih poslovanja v tujini ali pri širjenju na nove trge. Prav tako se povezujejo s trgovinskimi ekipami UKTI v tujini, ki imajo lokalno znanje in kontakte, ki jih podjetja potrebujejo, da bi uspela v visokokonkurenčnem mednarodnem okolju. Podporo, ki jo je ustrezneje nuditi na nacionalnem nivoju, na primer večjim podjetjem ali za vhodne investicije, obrambni izvoz in sektorske aktivnosti, pa UKTI nudi preko ekip, ki so nastanjene večinoma v Londonu in Glasgowu, znova v povezavi z mednarodnimi mrežami UKTI.

Storitve UKTI so organizirane v dve ključni skupini (UKTI, 2010a, str. 23–24):

- Razvijanje mednarodnega trgovinskega potenciala, v okviru katerega UKTI novim in neizkušenim podjetjem pomaga z usposabljanjem, načrtovanjem in podporo pri pripravi na poslovanje s tujino. Portfelj storitev vključuje tudi programa Prepustnica za izvoz in Vrata v globalno rast, ki ju bomo obravnavali v nadaljevanju.
- Dostopanje do mednarodnih trgov, v okviru katerega UKTI pomaga novim in neizkušenim izvoznikom z informacijami, pomočjo in svetovanjem pri vstopanju na tuje trge. Portfelj storitev vključuje tudi program OMIS, ki ga bomo prav tako obravnavali v nadaljevanju.

Med stranke UKTI spadajo tako mikro kot velika podjetja, več kot 90 % strank pa so MSP. Pri tem je zanimiv podatek, da je kar 59 % strank iz storitvenega sektorja, 38 % iz proizvodnje in 2 % iz gradbenih podjetij (UKTI, 2010a, str. 37).

Za UKTI dela 2.325 ljudi. Od tega jih je 1.300 lociranih v tujini na 96 trgih (UKTI, 2010a, str. 16). Letni cilj UKTI je pomagati vsaj 20.000 podjetjem (v letu 2008/09 jih je bilo 20.700, v letu 2009/10 pa 23.600), da bi izkoristila priložnosti v tujini (UKTI, 2010a, str. 23). Velikost organizacije je torej tako s finančnega kot kadrovskega vidika s

slovenskimi razmerami povsem neprimerljiva. Ne glede na to pa je preučitev primerov dobrih praks lahko koristna z vidika morebitnega prenosa nekaterih elementov.

#### 4.3.2.1 Prepustnica za izvoz

Program je bil uveden na podlagi priporočil raziskave,<sup>9</sup> ki jo je naročil UKTI, da se odkrijejo pomanjkljivosti v podpori MSP, »nevajenim izvoza«. Ta praksa se uporablja v Angliji, kjer jo na lokalni ravni izvajajo mednarodni trgovski svetovalci z izkušnjami v zasebnem sektorju. Izvajanje Prepustnic za izvoz se razlikuje od regije do regije, v splošnem pa lahko rečemo, da vključuje analizo, s katero se ugotovijo glavne trgovinske pomanjkljivosti podjetja, strokovno prilagojeno svetovanje s strani mednarodnega trgovinskega svetovalca, dogovorjen akcijski načrt, izdelan na podlagi analize, pomoč z usposabljanjem in svetovanjem prilagojenim potrebam ter pomoč pri pripravi na obisk trgov. Vključeno je brezplačno svetovanje do največ treh uradov UKTI v tujini in po potrebi svetovanje o drugih storitvah UKTI. Na voljo so tudi manjša sredstva za dejavnosti, dogovorjene v tem akcijskem načrtu (Komisija Evropskih skupnosti, 2008, str. 38).

Vsaka Prepustnica za izvoz je torej unikatna, lahko pa vključuje (UKTI, 2010b):

- poglobljeno analizo prednosti in slabosti podjetja, ki jo izvede mednarodni trgovinski svetovalac v sodelovanju s podjetjem,<sup>10</sup>
- skupno oblikovanje izvoznega načrta – določitev ključnih korakov in aktivnosti v pomoč podjetjem, ki vključujejo izbiro ustreznega trga, razvoj proizvodov ali storitev, izpolnjevanje zakonodajnih zahtev, iskanje kontaktov in zagotavljanje plačil,
- svetovanje in vodenje mednarodnega trgovinskega svetovalca pri implementaciji načrta posameznega podjetja – implementacija načrta lahko vključuje:
  - osnovno tržno raziskavo – zagotavljanje aktualnih informacij o trgu in kontaktov s strani mreže veleposlaništev in konzulatov na potencialnih trgih,
  - obiske trga – pomoč pri raziskovanju in organizaciji priprave obiska na izbranem trgu, osnovanem na začetni raziskavi,
  - dostop do usposabljanja – program delavnic in dogodkov, ki so ključni za uspešno izvažanje, na primer upravljanje agentov in distributerjev, zavedanje kulturnih razlik ter dokumentacija,<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Ključne ugotovitve raziskave (Grimes et al., 2007) smo predstavili v podpoglavju 4.1.2.

<sup>10</sup> Analiza vključuje oceno širše poslovne strategije in zavezanosti menedžmenta, oceno ustreznosti proizvodov in storitev podjetja (konkurenčne prednosti, izpolnjevanja standardov, zaščite intelektualne lastnine ipd.), oceno sistematičnosti pristopa pri izboru trgov, načina vstopa in drugih trženjskih aktivnosti ter oceno zmogljivosti podjetja za vstop na tuje trge (kadrov, prostorov, znanja, financ, informacijskega sistema in sposobnosti izpolnjevanja naročil) (UKTI, 2010b, str. 1–10).

<sup>11</sup> Vse navedene storitve so za udeležence programa brezplačne.

- finančno podporo – do 1.000 GBP (pred letom 2010 do 1.500 GBP) sofinanciranja v pomoč pri implementaciji načrtov, ki so bili postavljeni v dogovoru z mednarodnim trgovinskim svetovalcem,
- na koncu 12- ali 18-mesečnega obdobja lahko mednarodni trgovinski svetovalec posameznega podjetja oceni, ali bi podjetju koristil mentorski program. Gre za dodatni 12-mesečni program svetovanja in podpore za razvoj (v kolikor je podjetje že dovolj izkušeno, se lahko vključi tudi v program Vrata v globalno rast, o katerem bomo več povedali v nadaljevanju).

Za zagotovitev kakovostne izvedbe Prepustnic za izvoz in izpolnitev vseh vidikov programa se vsakih šest mesecev izvede »revizija«, ki pregleduje rezultate v zvezi z vzorcem podjetij na različnih stopnjah programa (Komisija Evropskih skupnosti, 2008, str. 38).

Ciljna skupina so MSP, katerih proaktivni izvoz ne presega 10 %, kombinirani proaktivni in reaktivni izvoz pa ne presega 25 % njihovega prometa, ter MSP z intenzivnim R&R, starim od enega do pet let, ki so lahko »izvorno globalna«, in zato ne izpolnjujejo meril načela »nevajena izvoza«. Podjetja so lahko prisotna v kateremkoli sektorju, vključno s storitvenimi sektorji, vendar pa mednarodni trgovinski svetovalci usmerjajo svoja prizadevanja v pridobivanje velikega deleža inovativnih podjetij (Komisija Evropskih skupnosti, 2008, str. 38). V programu je bilo do zdaj udeleženih preko 14.000 MSP. V letu 2009 je bilo zanj porabljenih 2,8 milijona GBP (od predvidenih 3,2 milijona GBP) (UKTI, 2010d, str. 14).

#### 4.3.2.2 Vrata v globalno rast

Program Prepustnica za izvoz je na voljo samo novim izvoznikom, ne nudi pa pomoči MSP, ki že izvažajo in se širijo na nove trge in sektorje. To pomeni pomembno praznino, še posebno glede na ciljno usmeritev UKTI na hitrorastoče trge, za katere se izvozniki-začetniki, ki se običajno osredotočajo na bližnje, pretežno evropske trge, redko odločajo.

Vlada Velike Britanije je ta primanjkljaj zaznala in je leta 2009 uvedla paket Vrata v globalno rast v podporo izkušenih izvoznikom, posebno inovativnim MSP. Gre za program, osnovan na Prepustnici za izvoz, ki priznava kompleksnejše zahteve, s katerimi se soočajo izkušeni izvozniki, posebno tisti, ki prvič vstopajo na trge z visoko rastjo (UK Parliament, 2010).

Vrata v globalno rast je brezplačna storitev, ki nudi 12-mesečni program strateške podpore, prilagojene potrebam podjetja, ki širi svoje poslovanje s tujino. Program zajema pregled poslovanja s pomočjo izkušenega svetovalca za mednarodno trgovino, s katerim se oceni potrebe, ki izhajajo iz razvoja trgovine, in oblikuje naslednje korake akcijskega načrta. Vključuje tudi dostop do mednarodne mreže UKTI, pomoč pri tržnih raziskavah, jeziku in kulturi ter priložnosti mreženja, ki omogoča učenje od drugih izvoznikov (UKTI, 2010e).

Program, ki je namenjen MSP z od 2 do 10 let izkušenj z izvozom ali inovativnim podjetjem, tem pomaga maksimirati priložnosti in zmanjšati tveganja pri vstopanju na nove trge, premagovati ovire na novih in težavnih trgih, razvijati veščine ter prihraniti čas in denar pri doseganju mednarodnih ciljev (UKTI, 2010e).

#### 4.3.2.3 OMIS

OMIS je fleksibilno poslovno orodje UKTI, ki podjetjem omogoča uporabo ekspertnih storitev trgovinskih ekip UKTI, ki so locirane na njihovih veleposlaništvih, visokih predstavništvi in konzulatih po vsem svetu. Ključno pri tem je osebje, ki se nahaja v tujini, in sicer zaradi svojega poznavanja jezika, trga ter obsežnih političnih in poslovnih kontaktov. OMIS na ta način nudi podrobnejše informacije (Sell overseas, 2010).

Ne glede na to, ali je podjetje nov ali izkušen izvoznik, je možno kombinirati širok spekter elementov in tako zadostiti individualnim potrebam podjetja. OMIS nudi pomoč na vsaki fazi izvoza – od začetnega raziskovanja in dogovarjanja za tržni obisk do uporabe kontaktov in prostorov, v katerih je možno sklepati posle. Paket storitev lahko vključuje (Sell overseas, 2010):

- tržni, sektorski nasvet,
- analizo strategije vstopa na trg,
- podporo med obiskom v tujini,
- identifikacijo možnih poslovnih partnerjev.

OMIS je dobro dopolnilo programa Prepustnica za izvoz. Trenutno se trgovinski svetovalci, ki jih podjetja lahko kontaktirajo, nahajajo v 96 državah. S storitvijo OMIS so povezani tudi stroški (prva ura svetovanja je brezplačna, nadaljnje svetovanje se zaračunava), nivo stroškov za posamezno podjetje pa je odvisen od storitve, ki jo podjetje potrebuje, in od višine subvencije (storitev je 50–60 % subvencionirana). OMIS lahko skupaj s programom Prepustnica za izvoz podjetju (Sell overseas, 2010):

- pomaga locirati nove trge v tujini,
- nudi lokalno pomoč in nasvet znotraj države, v katero želi podjetje izvažati,
- nudi vpogled na trg in svetovanje glede kulture posamezne države in sektorja,
- pomaga pri izpolnjevanju zahtevane zakonodaje v ciljni državi,
- pomaga pri povečevanju prepoznavnosti znamke in širitvi.

#### 4.3.3 Španija

V Španiji je za spodbujanje internacionalizacije podjetij zadolžen Španski inštitut za zunanjo trgovino (špan. *El Instituto Español de comercio exterior*, v nadaljevanju ICEX), ki je javna institucija pod okriljem Ministrstva za industrijo, turizem in trgovino. ICEX svoje storitve nudi prek mreže 31 provincialnih in teritorialnih uprav v Španiji ter skoraj 100 gospodarskih in trgovinskih pisarn v tujini. Prav tako razpolaga s 13 poslovnimi centri



(špan. *Centros de negocios*) v tujini, ki nudijo španskim podjetjem začasno infrastrukturo v obliki inkubatorja za internacionalizacijo (ICEX, 2010a, 2010).

ICEX nudi spekter storitev, ki ustrezajo različnim fazam internacionalizacije in različnim potrebam podjetij. Program, ki se mu bomo posebej posvetili – PIPE, je namenjen podjetjem v začetni fazi internacionalizacije.

#### 4.3.3.1 PIPE

PIPE je prvi državni program, ki je namenjen posebej španskim MSP, ki se želijo razvijati preko izvoza. Njegovo izvajanje zagotavljata ICEX in Višji svet zbornic (špan. *Consejo superior de camaras – CSC*) v sodelovanju z avtonomnimi skupnostmi in španskimi trgovinskimi zbornicami ter s podporo sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj (ICEX, 2010b, str. 8).

Od začetka delovanja leta 1997 do leta 2010 je sodelovalo v programu 5.000 podjetij iz vseh proizvodnih in storitvenih sektorjev. Z namenom zagotavljanja maksimalne pomoči z minimalnim tveganjem in na preprost način daje PIPE vsakemu podjetju na razpolago (ICEX, 2010b, str. 8):

- specialista z izkušnjami z MSP in zunanjo trgovino,
- metodo dela, ki je prilagojena proizvodom in storitvam podjetja,
- finančno pomoč, ki omogoči podjetju realizacijo zastavljenih ciljev.

V programu lahko sodelujejo MSP, ki imajo poleg lastnih proizvodov oziroma storitev med svojimi cilji internacionalizacijo in željo po poznavanju realnih možnosti na drugih trgih. Cilj programa je spremeniti kulturo podjetja kot celote in doseči vključenost vseh področij in oddelkov v učenje izvažanja. To poskuša doseči skozi naslednje parametre (ICEX, 2010b, str. 9):

- integriran in neprekinjen proces, s katerim se podjetje dve leti spremlja v vseh fazah njegovih odločitev, da bi doseglo optimalno internacionalizacijo,
- sodelovanje podjetja z zunanjimi strokovnjaki, usposobljenimi s posebno metodologijo, ki omogoča uresničevanje vseh konkretnih zahtev,
- širokim spektrom storitev, ki lahko zadovoljijo potrebe vseh MSP.

Program je oblikovan v treh fazah in traja 24 mesecev (ICEX, 2010b, str. 13–22):

- **v prvi fazi** se s pomočjo svetovalca PIPE, ki je bil usposobljen po metodologiji tega programa, izvede analizo aktualnega stanja podjetja in njegovega konkurenčnega položaja na nacionalnem trgu. V obdobju 3–4 tednov se izvedejo tri srečanja med podjetjem in njegovim svetovalcem.

Analiza zajema opis podjetja (osnovni podatki o proizvodih in/ali storitvah, trgih itd.), diagnozo položaja podjetja (SWOT analiza: prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje), analizo proizvodov, izkušenj, virov, informacij ter analizo finančnih zmogljivosti. Na podlagi rezultatov analize prejme podjetje priporočila, vezana na njegovo nadaljnje sodelovanje v programu.

- **v drugi fazi** se preko individualnih srečanj s svetovalcem PIPE (skupno 30 ur) oblikuje strateški načrt internacionalizacije, ki ustreza profilu podjetja. Ta faza traja 3–4 mesece (trajanje celotne podpore, ki jo nudi program od vstopa v drugo fazo je 24 mesecev).

Oblikovanje strateškega načrta zajema odločitve za izvoz (podjetje pregleda in ponovno določi cilje na podlagi diagnoze iz prve faze), odločitve o poteh dostopa (podjetje izbira ciljne trge/države ali možne stranke), izdelavo načrta iskanja informacij, oblikovanje tržne strategije (podjetje določi vrsto strank ali trga, ki jih želi doseči in določi najboljši način za vstop na trg na podlagi ocene svoje velikosti, kompetenc in značilnosti posla (poslovnega okolja)) ter oblikovanje načrta organizacije in virov za realizacijo načrtovane strategije.

V tem procesu, ki se razvija s pomočjo dodeljenega svetovalca PIPE, je pomoč, ki izhaja iz programa, konstantna. Od tega trenutka dalje postane podjetje tudi član Kluba PIPE (špan. *Club PIPE*). Storitve Kluba PIPE, ki so dostopne z geslom, zajemajo vse od pomoči tržnih analitikov, aktivnosti promocije v obliki organiziranih obiskov in vodenja na sejnih v tujini, komunikacije in prevajalskih storitev do linij financiranja in drugih finančnih storitev. Vse navedene storitve so brezplačne ali predmet vsaj 50 % sofinanciranja.

- **v tretji fazi** sledi realizacija načrta, kar pomeni, da se uvedejo ustrezni ukrepi za začetek izvažanja. V tej fazi nudi program finančno pomoč za vse stroške, ki se pojavijo z uveljavitvijo dogovorjenega načrta. Realizacija poteka s pomočjo sodelavca PIPE, mladega diplomanta s področja zunanje trgovine in poznavanjem tujih jezikov, ki se vključi v podjetje, pod zunanjim nadzorom svetovalca PIPE (najem sodelavca PIPE za obdobje najmanj enega leta je opcijski, vendar mora podjetje nujno nameniti eno osebo, ki dela samo v izvoznem oddelku). Svetovanje svetovalca PIPE se izvede v skupno 40 urah, ki jih je možno razširiti na maksimalno 30 dodatnih ur, če podjetje to zahteva.

Ta faza traja 20–21 mesecev (do zaključka 24-mesečne podpore programa). Med tem časom lahko podjetje realizira aktivnosti, opredeljene v načrtu internacionalizacije, s pomočjo in stroški, ki prav tako izvirajo iz načrta.

Personalizirano svetovanje (tehnično, individualno in specializirano) se tako v vseh fazah programa izvaja preko dveh glavnih figur (ICEX, 2010b, str. 21):

- svetovalcev PIPE: zunanji svetovalci, izbrani in izobraževani posebej za ta program. Trenutno gre za več kot 200 ekspertov z ustreznimi izkušnjami in visoko specializacijo,
- sodelavcev PIPE: mladi diplomanti z izobrazbo na področju zunanje trgovine in znanjem jezikov. Gre za več kot 1.500 sodelavcev.

Program traja dve leti, v tem času pa je podjetjem na razpolago finančna pomoč, ki krije 80 % stroškov, ki nastanejo v treh fazah programa. Maksimalna višina stroškov, ki se krijejo na podlagi programa je 46.000 EUR. Ta vrednost vključuje tako svetovanje (stroške svetovalca PIPE in sodelavca PIPE) kot stroške zunanje promocije (potovanja, sejmi, promocijski material itd.).

*Tabela 11: Financiranje programa PIPE*

Proračun programa PIPE		Celoten strošek	Pomoč institucij	Stroški za podjetje
		100 %	80 %	20 %
<b>Prva faza</b>	Diagnoza		100 %	Brez stroškov
<b>Druga faza</b>	Oblikovanje načrta internacionalizacije	2.500 EUR	2.000 EUR	500 EUR
<b>Tretja faza</b>	Obvezno svetovanje	3.400 EUR	2.700 EUR	680 EUR
	Prostovoljno svetovanje	2.550 EUR	2.040 EUR	510 EUR
	Sodelavec	15.000 EUR	12.000 EUR	3.000 EUR
	Stroški promocije, službenih potovanj, sodelovanja na sejmih, promocijskih materialov (katalogi, oglasi itd.), oblikovanje spletne strani ...	22.550 EUR	18.040 EUR	4.510 EUR
	Maksimalno financiranje	46.000 EUR	36.800 EUR	9.200 EUR

*Vir: ICEX, Plan de iniciación a la promoción exterior—PIPE 2010b, str. 21.*

Nadaljevalni program PIPE je namenjen podjetjem, ki so zaključila sodelovanje v programu po preteku 24 mesecev. Njegov cilj je ta MSP konsolidirati kot izvozna podjetja, hkrati pa jim omogočiti še eno leto koriščenja storitev. Proračun programa na podjetje znaša 20.000 EUR, od katerih 50 % financirajo sodelujoče institucije (ICEX, 2010b, str. 23).

#### 4.3.3.2 Drugi instrumenti kot dopolnitev PIPE (Učenje izvažanja in Potni list za tujino)

Tudi program Učenje izvažanja (špan. *Aprendiendo a exportar*) je projekt, katerega cilj je pomagati izvoznikom-začetnikom. Preko svetovanja specialistov in s finančno pomočjo

ICEX se krepijo tista področja konkurenčnosti, ki potrebujejo več podpore. Program sestoji iz treh oblik pomoči (ICEX, 2010c):

- **Diagnoza:** preden lahko podjetje koristi različne storitve in finančno pomoč programa, ga obišče specialist za zunanjo trgovino in mu brezplačno, hitro in zaupno pomaga oceniti njegov konkurenčni položaja in izvozni potencial. Pri tem ocenjuje sedanje stanje podjetja, njegov konkurenčni položaj glede na druga podjetja, področje izboljšav, ki bi bile potrebne v primeru izvoza, in pomoč, ki bi jo v zvezi s tem lahko koristil.
- **Finančna pomoč:** podjetje lahko koristi oblike finančne pomoči, ki so namenjene prav začetku in napredku pri internacionalizaciji. Linija programa razpolaga s 50 milijoni EUR, ki jih je možno razširiti na 100 milijonov EUR. V okviru programa (ki ga koristijo tudi člani kluba PIPE) se podeljujejo posojila v višini do 100.000 EUR letno na podjetje z 0 % obrestno mero (stroške obresti kreditne linije nosi ICEX) za obdobje 3 let. Med upravičene stroške, ki se lahko krijejo iz teh sredstev, spadajo stroški promocije v tujini, sodelovanje na sejmih, razvoj tehnoloških orodij, logistike, stroški osebja, ki dela na izvoznem oddelku, itd.
- **Svetovalne storitve:** podjetje lahko koristi tudi svetovalne storitve, ki se nanašajo na sklepanje pogodb in davke, uporabo spletnih tehnologij ter trženja in znamčenja.

Potni list za tujino (špan. *Pasaporte al exterior*) je spletno orodje upravljanja, izobraževanja in informiranja za španska podjetja, ki se želijo vključiti na mednarodne trge oziroma se na njih konsolidirati (ICEX, 2010d). Pomagal naj bi jim (ICEX, 2010b):

- izvesti strateški premislek o procesu odhoda v tujino oziroma konsolidacije stanja v tujini in ga strukturirati v strateški načrt za internacionalizacijo,
- poznati ključne elemente operativnega izvajanja internacionalizacije podjetja iz dneva v dan: kako zahtevati ponudbe za prevoz, zavarovanje, financiranja, izdelati ponudbe in pogodbe, simulirati izvozne cene itd.,
- dostopati do razpoložljivih pomoči španske države v procesu internacionalizacije in urejati papirologijo preko spleta.

Največja dodana vrednost tega orodja leži v 60 trenutno razpoložljivih instrumentih upravljanja, ki med drugim omogočajo, da se naredi osnutek strateškega načrta, izračuna strošek izvoza svojega proizvoda, analizira privlačnost določenega trga ali izračuna ekonomsko-finančne napovedi investiranja v tujino. Orodje se stalno aktualizira in bogati na podlagi predlogov v internacionalizacijo vključenih podjetij (ICEX, 2010d).

#### **4.4 Primerjava individualiziranih oblik podpornih aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije v Sloveniji s podpornimi aktivnostmi v izbranih državah EU in predlogi za njihovo nadgradnjo**

Preden pristopimo k neposredni primerjavi individualiziranih oblik podpornih aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije v Sloveniji s tistimi v obravnavanih državah EU, bomo na kratko povzeli in ocenili njihove ključne karakteristike.

##### **4.4.1 Povzetek in ocena ključnih karakteristik obravnavanih programov individualizirane pomoči**

**Slovenija** ima s podpornimi aktivnostmi za spodbujanje internacionalizacije kar nekaj izkušenj, in sicer tako s »klasičnimi« oblikami podpornih aktivnosti, kot so organizacija gospodarskih delegacij, sejemskih nastopov, finančna pomoč in informacijska podpora, kot z novejšimi, bolj individualiziranimi oblikami.

Iz samega programa Vlade RS za spodbujanje internacionalizacije za obdobje 2010–2014 izhaja, da se vlada zaveda pomena individualizirane pomoči podjetjem in poskuša, v okviru svojih kadrovskih in finančnih zmožnosti, oblikovati ustrezne programe.

Nekateri od programov, ki jih lahko štejemo med individualizirane, se izvajajo že dalj časa. Sem spadajo Izobraževanje za pripravo izvoznega načrta, odgovarjanje na vprašanja podjetij preko spletnega portala IzvoznoOkno in spletno orodje Test izvoznih možnosti.

Najpomembnejšo novost na področju individualizirane pomoči predstavlja Poslovno svetovanje za internacionalizacijo, ki je dejansko zasnovano kot program programov ter vsebuje tiste vsebine, ki naj bi jih imela tovrstna pomoč: analizo trenutnega stanja in konkurenčnega položaja podjetja, pripravo izvoznega načrta in njegovo uporabo v praksi, tudi s pomočjo drugih dejavnosti za spodbujanje internacionalizacije. Pri tem naj bi imela podjetja na voljo pomoč svetovalca.

Gre za dober okvir resnično individualizirane pomoči, ki pa zaenkrat še ni bil implementiran, zato tudi ni do popolnosti izdelan. Program namreč ne določa, v kakšnem obsegu naj bi potekalo navedeno svetovanje, kako bodo izbrani svetovalci, kako dolgoročna bo ta pomoč, kakšen obseg sredstev bo lahko koristilo posamezno podjetje (v letu 2011 je v ta namen v proračunu RS predvidenih 250.000 EUR, v letu 2012 pa 350.000) in na kakšen način se bo v implementacijo načrta dejansko vključevalo koriščenje drugih aktivnosti.

Aktivnosti, kot so gospodarske delegacije, skupinski ali individualni sejemski nastopi, koriščenje storitev poslovnih klubov ali financiranje internacionalizacije, imajo namreč vsaka svoja pravila (nabor gospodarskih delegacij in skupinskih sejemskih nastopov je omejen, za sofinanciranje individualnega nastopa na sejmu je potrebno uspešno

kandidiranje na javnem razpisu, za financiranje internacionalizacije pa izpolnjevanje pogojev SID banke itd.) in s tem tudi omejitve pri koriščenju.

Prva izvedba Poslovnega svetovanja za internacionalizacijo bo pokazala na morebitne pomanjkljivosti in bo zato – pod pogojem ustrezne kritične presoje – lahko dobro izhodišče za nadgradnjo.

Tudi **Irska** nudi poleg posebej obravnavanih individualiziranih oblik, širok spekter podpornih aktivnosti: tržno/sektorsko svetovanje in informacije preko informacijskega centra, mrežo mednarodnih pisarn v podporo podjetjem, trgovinske delegacije in sejme ter aktivnosti za izgrajevanje zmogljivosti.

Program Prvi let, ki je torej le ena od oblik izvozne pomoči, ki jo nudi IE, je dober primer individualizirane pomoči, saj vključuje vse bistvene elemente, kot so ocena stanja podjetja oziroma njegove pripravljenosti na izvoz, razvoj akcijskega načrta za začetek izvažanja in pomoč pri sami implementaciji.

Ključno vlogo v tem procesu igrajo mentorji, ki pomagajo podjetju pri oceni izvozne pripravljenosti in implementaciji akcijskega načrta. Pri tem je posebnega pomena to, da je pomoč mentorja konstantna (zajema 10 obiskov v obdobju 12 mesecev) ter specializirana (po potrebi lahko podjetje koristi usluge mentorjev iz različnih področij, kot so marketing, strateški razvoj, R&R, storitve, potrošniki proizvodi ipd.), kar pomeni posebno dodano vrednost pri zagotavljanju prilagojene pomoči ter možnost dolgoročnega in strateškega usmerjanja podjetja.

Pomembno je, da imajo podjetja pri pripravi akcijskega načrta na voljo tudi široko paleto podpore EI, ki sega od dostopa do storitev omrežja EI v tujini, usposabljanj za razvoj vodstvenih sposobnosti in udeležbe na trgovinskih misijah, do mentorjev, ki so specializirani na posameznih področjih (na primer finančno načrtovanje, razvoj trga ipd.).

Ker gre za izvoznike-začetnike, ki običajno ne razpolagajo z velikimi finančnimi viri, je dragoceno tudi to, da so tako uvodne delavnice Prvi let, na katerih se podjetje seznani s programom, kot storitve mentorja brezplačne. Tudi druge storitve so brezplačno dostopne vsem podjetjem, ki so člani EI.

Poseben element, ki ga velja izpostaviti v okviru programa Prvi let Azija, pa je prostovoljno oziroma brezplačno nudenje pomoči mentorjev, kar pomeni stroškovno zelo učinkovit način pomoči podjetjem pri prodiranju na tuje trge. Glede na to, da gre za mentorje, ki imajo praktične izkušnje z izvažanjem v Azijo oziroma so tam celo nastanjeni, je taka pomoč lahko toliko bolj konkretna. Poleg tega, daje program, ki je usmerjen na določeno regijo, jasen signal, katere so prioritete usmerjanja mednarodnega poslovanja. Specializirana in individualizirana pomoč za oddaljene trge pa je še posebej pomembna, saj se izvozniki-začetniki običajno ne odpravljajo na tako oddaljene misije.

Dobrodošlo dopolnilo programa je tudi program *Going global fund*, ki omogoča obsežnejše financiranje (do 25.000 EUR) za raziskovanje izvoznega potenciala.

Tudi **Velika Britanija** je ena od tistih držav, ki se zavedajo, da ima lahko pomoč države pri prodiranju na tuje trge velik pomen pri odpravljanju tržnih pomanjkljivosti. V ta namen podjetjem nudi dve skupini podpore, in sicer tiste, ki je usmerjena v razvijanje mednarodnega trgovinskega potenciala, kamor spadata Prepustnica za izvoz in Vrata v globalno rast, ter tiste, ki je usmerjena v dejanski dostop podjetij do mednarodnih trgov, kamor spada OMIS.

Tudi v programih Velike Britanije imajo veliko vlogo mednarodni trgovinski svetovalci. Ti pomagajo podjetju pri analizi njegovega stanja, nato pa pri oblikovanju in implementaciji akcijskega načrta, ki je dopolnjen s pomočjo pri usposabljanju, svetovanjem, tržnimi raziskavami ter pomočjo pri obisku tujih trgov.

Tudi tu velja omeniti, da je pomoč mednarodnega trgovinskega svetovalca konstantna oziroma dolgoročna, saj njegovo svetovanje in vodenje pri implementaciji akcijskega načrta traja od 12 do 18 mesecev; v kolikor svetovalec oceni, da bi podjetju še naprej koristil mentorski program, pa se to lahko podaljša za dodatnih 12 mesecev svetovanja oziroma podpore za razvoj.

Gotovo je dobrodošla tudi finančna pomoč v višini 1.000 GBP, ki so je deležna podjetja, udeležena v programu, in je dana v pomoč pri implementaciji načrtov, dogovorjenih z mednarodnim trgovinskim svetovalcem.

Ciljna skupina programa (kar je sicer splošna karakteristika obravnavanih programov) so izvozniki-začetniki, kar predstavlja določeno omejitev v prilagoditvi na potrebe podjetij. Ravno iz tega razloga lahko kot dobrodošlo ocenimo dopolnitev programa, ki zagotavlja izkušenejšim podjetjem pomoč pri vstopanju na bolj oddaljene, t.i. hitro-rastoče trge, ki so za izvoznike-začetnike običajno prezahtevni. Program Vrata v globalno rast je tako dejansko nadgradnja programa Prepustnica za izvoz, kar pomeni, da je samo svetovanje usmerjeno v zahtevnejše oblike internacionalizacije in nadgradnjo obstoječih oblik mednarodne aktivnosti že izkušenih izvoznikov.

Tako izkušenim izvoznikom kot začetnikom pa je na razpolago storitev OMIS, ki je sicer delno plačljiva, lahko pa nudi dragoceno pomoč pri vstopanju na tuje trge, saj gre za tržne nasvete, analize strategije vstopa, podporo med obiski v tujini in identifikacijo poslovnih partnerjev; torej za storitve, ki so resnično prilagojene specifičnim potrebam vsakega posameznega podjetja. Program se na ta način dobro dopolnjuje s zgoraj predstavljenima programoma.

**Španija** se lahko pohvali z zelo izdelanim programom individualizirane pomoči (program PIPE). Kar velja poudariti na prvem mestu, je cilj spremeniti kulturo podjetja kot celote in doseči vključenost vseh področij in oddelkov v učenje izvažanja. Torej gre za holističen

pristop. Tudi tu je program, ki ga obravnavamo, sestavljen iz treh faz, v katerih se s pomočjo svetovalca PIPE naredi najprej analizo aktualnega stanja podjetja in njegovega konkurenčnega položaja, tej pa sledi oblikovanje načrta internacionalizacije in implementacija. Pri tem je pomembno, da ima podjetje vseskozi močno podporo svetovalca, v implementacijo načrta pa mora nujno vključiti osebo, ki bo delala samo na področju internacionalizacije, bodisi v obliki diplomanta, ki ga zagotovi ICEX, bodisi z vključitvijo svojih zaposlenih. To gotovo prinaša dodatno zavezanost procesu internacionalizacije.

Pomembno dodano vrednost predstavljajo tudi storitve, ki jih lahko podjetje koristi od druge faze (torej ko se po analizi stanja odloči za izvoz), in sicer kot član kluba PIPE. Storitve zajemajo vse od aktivnosti promocije, gospodarskih delegacij in sejmskih nastopov do linij financiranja. Poleg tega velja pri tem programu izpostaviti dolgoročnost programa pomoči, saj od vstopa v drugo fazo ta traja kar 24 mesecev, potem pa lahko vstopijo podjetja v nadaljevalni program PIPE, ki jim omogoča še eno leto koriščenja storitev.

Pri programu PIPE izstopa tudi obseg oziroma višina sofinanciranja, saj je program financiran v višini kar 80 % oziroma skupno največ 46.000 EUR na podjetje, nadaljevalni program pa 50 % oziroma največ 20.000 EUR na podjetje. Poleg tega lahko podjetje v okviru programa Učenje izvažanja koristi še dodatne finančne linije.

Program nudi resnično celostno pomoč podjetjem, ki se odločijo, da bodo začela izvažati, njegova omejitev pa je morda v tem, da se osredotoča predvsem na izvoznike-začetnike.

Kot primer ekonomičnega in dostopnega načina individualizirane pomoči velja izpostaviti tudi program Potni list za tujino, saj gre za programsko orodje, ki podjetju omogoča samostojno izdelavo strateškega načrta, izračun stroškov, analizo privlačnosti določenega trga in izračun finančne dobičkonosnosti neke naložbe v tujino. Posamezno podjetje lahko tako dobi prvi, individualiziran vpogled v perspektivnost vstopa na neki trg.

#### **4.4.2 Primerjava programov in predlogi nadgradnje slovenskih individualiziranih podpornih aktivnosti**

Če potegnemo črto pod obravnavanimi programi, lahko ugotovimo, da so si v svojem bistvu vsi zelo podobni. Razlikujejo se le v nekaterih detajlih, ki pa so gotovo vredni pozornosti.

Med ključnimi značilnostmi vseh programov lahko omenimo:

- tristopenjski korak: analiza stanja podjetja, priprava izvoznega načrta in njegova implementacija, vse s pomočjo posebnega svetovalca oziroma mentorja,
- možnost uporabe dodatnih storitev, ki jih nudijo organizacije za spodbujanje internacionalizacije kot dopolnitev k individualiziranemu programu pomoči,



- dolgoročnost programov (trajanje 12–30 mesecev), pri čemer tega podatka za Slovenijo še nimamo.

Med detajli, po katerih se programi razlikujejo, lahko omenimo:

- holističen pristop programa PIPE k internacionalizaciji celotnega podjetja (v zvezi s tem velja omeniti tudi holističen pristop, ki se spodbuja v okviru programa usposabljanja Izobraževanje za izvoz, ki ga izvaja Slovenija),
- koriščenje računalniških programov za diagnosticiranje položaja podjetja, ki se ga poslužujeta Irska in Španija (v preteklosti pa tudi Velika Britanija). Program je na voljo tudi v Sloveniji, a ni neposredno povezan z drugimi storitvami,
- brezplačno mentorstvo ekspertov za azijsko regijo v okviru programa Prvi let Azija, ki ga izvaja irski EI,
- članstvo v programu sodelujočih podjetij v posebnem klubu (Klub PIPE), ki omogoča koriščenje posebnih ugodnosti,
- nadaljevalni program za nekoliko bolj izkušene izvoznike, kot je program Vrata v globalno rast, ki je bil uveden v Veliki Britaniji.

Ko želimo primerjati oblike podpornih aktivnosti Slovenije in posebno oblike individualiziranih podpornih aktivnosti Slovenije s podpornimi aktivnostmi obravnavanih držav, se je na prvem mestu potrebno zavedati, da je spodbujanju internacionalizacije v Sloveniji namenjenih veliko manj sredstev in kadrov kot v navedenih državah. Iz tega sledi, da storitev v takšnem obsegu (in tudi kakovosti) ni mogoče pričakovati. Povečanje tako sredstev kot obsega kadrov, usmerjenih v spodbujanje internacionalizacije, bi bilo zato vsekakor dobrodošlo. Pri tem bi veljalo izkoristiti predvsem sredstva kohezijskih skladov EU, ki jih Slovenija v trenutni finančni perspektivi ne koristi, bilo pa bi vsekakor zelo koristno, če bi to implementirala v naslednji finančni perspektivi (po letu 2013). Kot primer dobre prakse v zvezi s koriščenjem evropskih sredstev velja na tem mestu omeniti Španijo, ki ima tudi zelo dobro razdelan in delujoč sistem individualizirane pomoči.

Trenutno kadrovska in finančno stanje pa pomeni, da bi morale slovenske inštitucije, če želijo ponuditi res kakovostno obliko individualizirane podpore, zagotoviti odlično koordinacijo in komplementarnost svojih aktivnosti, najverjetneje pa bi morale del svojih (izboljšanih) storitev tudi zaračunavati (kot se zaračunavajo storitve v okviru britanskega programa OMIS).

Pri vseh obravnavanih državah, ki so bile predmet primerjave, velja omeniti, da imajo v svoji podporni mreži zelo veliko sodelavcev v tujini, ki lahko z dejansko prisotnostjo na tujem trgu, poznavanjem razmer in gospodarstva nudijo resnično kvalitetno pomoč podjetjem, ki vstopajo na določen trg. Tudi Slovenija, z večjo usmerjenostjo h gospodarski diplomaciji širi svojo mrežo ekonomskih svetovalcev, vendar sta njihov obseg (trenutno ekonomski svetovalci delujejo na 26 diplomatsko-konzularnih predstavništvi v tujini in

sicer v povprečju eden na predstavništvo) in vsebina dela še vedno precej omejena oziroma variirata po posameznih diplomatsko-konzularnih predstavništvih.

Na podlagi narejenega pregleda in novih spoznanj podajamo v nadaljevanju nekaj priporočil, vezanih na nudenje individualizirane podpore v Sloveniji:

- Izhajati je potrebno iz holističnega pristopa k internacionalizaciji podjetja in zato pri izvajanju svetovanja oziroma pripravi izvoznega načrta poskrbeti za vključenost celotnega podjetja v izvozne procese oziroma usmeritve.
- Zagotoviti je potrebno dolgoročnost svetovalnega procesa oziroma pripravljanja na internacionalizacijo, ki bi omogočila spremljanje podjetja v njegovih začetnih korakih.
- Ključno je zagotoviti kvalitetne mentorje oziroma svetovalce z dolgoletnimi izkušnjami v mednarodnem poslovanju, specializirane za različne trge in panoge. Glede na omejenost finančnih sredstev je potrebno zagotoviti realno ceno svetovanja (kot primer razumnih stroškov lahko služi cena svetovanja na Irskem), prav tako bi veljalo preveriti možnost brezplačnega mentorstva izkušenih izvoznikov izvoznikom-začetnikom (po vzoru častnih konzulov, ki za svoje delo prav tako niso plačani). Na ta način bi se omogočilo tudi dodatno mreženje in sinergije med slovenskimi podjetji.
- V kolikor bi se za svetovanje podjetjem usposobili tudi zaposleni na relevantnih inštitucijah (kot predvideva aktualni program), bi jih verjetno bilo potrebno zaposliti s tem namenom, saj trenutno razpolaganje s kadri tega ne omogoča, prav tako pa ključnega pomena ni samo usposabljanje iz svetovanja, ampak tudi dejanske izkušnje iz mednarodnega poslovanja.
- Pomembno je zagotoviti povezavo z drugimi storitvami oziroma aktivnostmi, ki jo aktualni program internacionalizacije sicer predvideva, a ne definira načina. V tej luči so bistvenega pomena:
  - koordinacija aktivnosti na ravni izvajalca politike internacionalizacije,
  - povezava koordinatorja s svetovalci v zvezi z vsakim posameznim podjetjem oziroma usposobitev svetovalcev tudi v tej smeri, da bodo lahko sami podjetjem predlagali dodatne aktivnosti,
  - prilagoditev aktivnosti na ta način, da jih bo možno dejansko koristiti v okviru oblikovanja in implementacije izvoznega načrta.
- Vezano na zadnje priporočilo iz zgornje alineje bi glede na omejena finančna sredstva veljalo:
  - uporabiti ali (po potrebi) izpopolniti spletno programsko orodje Test izvoznih možnosti kot pomoč, ki bo olajšala/pospešila pregled stanja oziroma izvoznega potenciala podjetja,

- narediti in objaviti (oziroma dati na razpolago podjetjem, vključenim v program) tržne analize za najbolj perspektivne panoge in trge, kar sicer aktualni program že predvideva kot možnost,
  - podjetjem, ki so vključena v program, a za trge, za katere se zanimajo, niso pripravljene tržne analize (prejšnja alineja), omogočiti sofinanciranje izdelave ustreznih tržnih analiz izven razpisov, ki so temu namenjeni (možno pod pogojem, da so individualizirane podpore deležna podjetja izbrana po javnem postopku),
  - podjetjem, ki so vključena v program, mimo razpisa omogočiti tudi izdelavo študij izvedljivosti (isti pogoj kot zgoraj),
  - podjetjem, ki so deležna individualne obravnave, omogočiti smiselno vključevanje v gospodarske delegacije in skupinske sejemske nastope, ki so predmet financiranja, ali jim omogočiti sofinanciranje udeležbe na sejmu oziroma obiska tujega trga mimo javnega razpisa (isti pogoj kot zgoraj),
  - za izvedbo navedenih aktivnosti (po vzoru španskega programa PIPE) določiti zgornjo mejo financiranja na podjetje (upoštevajoč tudi sheme državnih pomoči oziroma pravila EU), predvsem pa delež sofinanciranja s strani podjetja, da se zagotovi njegovo zavezanost programu,
  - povezati podjetja z ekonomskimi svetovalci v posameznih državah v pomoč pri pripravi in implementaciji izvoznega načrta.
- Prav tako bi veljalo razmisliti o razvoju programa za podjetja, ki že imajo izkušnje z izvažanjem in želijo preiti na višje ravni internacionalizacije, saj je Poslovno svetovanje za internacionalizacijo, ki ga predvideva aktualni program internacionalizacije, predvideno samo za izvoznike-začetnike.
  - Za izvajanje programov si je potrebno prizadevati za pridobitev sredstev EU.
  - Bistvena je redna evalvacija programov s strani uporabnikov in njihova posledična nadgradnja.

Iz obravnave primerov dobrih praks individualizirane podpore in oblik tovrstne podpore, ki se izvajajo oziroma načrtujejo v Sloveniji, lahko zaključimo, da je bil z novim Programom Vlade RS za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2010–2014 postavljen dober okvir za implementacijo učinkovite individualizirane podpore, ki bi lahko podjetja res učinkovito pripravila na vstop na tuje trge in jih pri tem vsestransko podpirala. Ker gre za obliko podpore, ki je v Sloveniji še v povojih, pa bo veliko odvisno od kakovosti izvedbe programske sicer korektno zastavljene podpore. V tem smislu je gotovo koristno, da se preuči in ustrezno prilagodi primere individualizirane podpore, ki so se v drugih državah že izkazali kot uspešni. Upamo, da so k temu vsaj malo pripomogli tudi ta pregled in podana priporočila.

## SKLEP

Podpora države pri vstopanju podjetij na tuje trge je tema, o kateri se v zadnjem času veliko govori. Medtem ko se najuspešnejša slovenska podjetja pomena širjenja poslovanja preko nacionalnih meja zavedajo že dolgo, se zdi, da je zdaj zavedanje o pomembnosti internacionalizacije dozorelo tudi na ravni politike. Poleg aktivnosti, ki se s strani državnih institucij izvajajo že leta, je tako vse večji poudarek na vlogi t.i. gospodarske diplomacije, ki naj bi delovala kot podaljšana roka podjetij, ki si prizadevajo za uspeh na tujem trgu.

Vloga države pri spodbujanju internacionalizacije pa je, kot smo ugotavljali tekom magistrskega dela, najprej v zagotavljanju ustreznega poslovnega okolja, ki podjetja ne samo spodbuja k internacionalizaciji, ampak jo tudi omogoča, šele nato pa v izvajanju različnih podpornih aktivnosti.

Na področju zagotavljanja ustreznega poslovnega okolja bo morala Slovenija implementirati ukrepe, ki jih je sicer že zapisala v svojih strategijah in programih. Z oblikovanjem takega trga delovne sile, ki bo – preko vseživljenjskega učenja – zaposlenim omogočal lažje prehajanje in napredovanje med delovnimi mesti, ter take socialne države, ki bo osvobajala obveznosti, ki otežujejo intenzivno vključevanje posameznikov v (mednarodno) poslovanje, bodo izvedeni ukrepi pripomogli k oblikovanju poslovnega okolja, ki bo spodbujalo k inovativnosti in podjetništvu.

Na drugem mestu pa je, kot rečeno, pomembna tudi vloga države pri zagotavljanju podpornih aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije, s čimer smo se ukvarjali v pretežnem delu magistrskega dela. Pri tem smo se posebej osredotočili na MSP, saj so ta, čeprav predstavljajo hrbtenico evropskega in slovenskega gospodarstva, občutno manj prisotna v mednarodnem poslovanju, kot bi bilo to pričakovati glede na njihov pomen. Pri tem igrajo pomembno vlogo tudi ovire, s katerimi se srečujejo na poti internacionalizacije oziroma jih kot take prepoznavajo in se zato za mednarodno poslovanje sploh ne odločijo.

Tako evropska kot slovenska MSP se pri iskanju novih trgov soočajo s podobnimi ovirami, ki jih lahko strnemo v dva ključna problema: pomanjkanje financ in usposobljenih kadrov. Ravno usposobljeni kadri oziroma menedžerji z mednarodnimi izkušnjami pa lahko, poleg najpogostejšega motiva dobička in iskanja novih trgov, spodbudijo internacionalizacijo.

V interesu države je, da so javna sredstva, namenjena za aktivnosti spodbujanja internacionalizacije, porabljena čim bolj učinkovito in da se v mednarodnem poslovanju multiplicirajo. Med vsemi oblikami podpore, ki jih nudijo države, se je individualizirana podpora – torej podpora, ki upošteva fazo internacionalizacije podjetja in njegove specifikke ter je usmerjena izključno v oblikovanje in izvedbo strategije internacionalizacije za posamezno podjetje – izkazala kot najučinkovitejša, po drugi strani pa tudi taka, ki zahteva veliko znanja, časa in finančnih sredstev.

Kot smo ugotovili, sledi podpora za spodbujanje internacionalizacije, ki je na voljo v Sloveniji, trendom podpornih aktivnosti, ki jih izvajajo države članice EU, in je skladna tudi z večino priporočil, ki so bila dana s strani Komisije Evropskih skupnosti in OECD. Tudi glede individualizirane podpore velja, da so slovenske državne inštitucije nekaj korakov v tej smeri storile že pred leti, z aktualnim programom za spodbujanje internacionalizacije pa so še bolj odločno stopile na to pot.

V primerjavi z dobrimi praksami izbranih držav članic EU smo ugotovili, da gredo načrtane smernice za izvajanje individualizirane podpore (pri tem mislimo predvsem na Poslovno svetovanje za internacionalizacijo) vsekakor v pravo smer, saj na programski ravni vsebujejo vse bistvene elemente, ki zajemajo vse od izvedbe analize posameznega podjetja, priprave izvoznega načrta ter njegove implementacije s pomočjo svetovalca, do drugih dopolnitvenih aktivnosti, ki jih inštitucije ponujajo v pomoč pri internacionalizaciji.

Postavljeni okvir daje tako dobro izhodišče za pripravo programa individualizirane podpore, pri tem pa velja upoštevati tudi primere programov v tujini, ki so se izkazali kot dobre prakse. Medtem ko je okvir navidezno lahko enak, je namreč konkretna vsebina tista, ki odloča o dejanski kakovosti programa in njegovi vrednosti za podjetja. Ta pa je odvisna od kakovosti izvedbe svetovanja, konstantnosti podpore pri začetnih korakih in možnosti dejanskega koriščenja preostalih storitev pri pripravi in implementaciji izvoznega načrta, vključno z morebitno finančno podporo.

Glede na to, da je izvedba tovrstnega programa šele v pripravi, bo trajalo še nekaj časa, preden bomo lahko zares ocenili njegovo delovanje. Gotovo pa je želja tako oblikovalcev in izvajalcev politik za spodbujanje internacionalizacije kot podjetij, ki podpirne aktivnosti uporabljajo, ne nazadnje pa tudi davkoplačevalcev, katerih sredstva se v ta namen koristijo, da bi ta in vse druge podpirne aktivnosti prinašale kar največjo dodano vrednost za posamezna podjetja in celotno gospodarstvo.

Internationalizacija je namreč tista, ki lahko z ustvarjanjem novih delovnih mest, pospeševanjem prenosa znanja in tehnologij ter spodbujanjem inovativnosti pomembno prispeva h konkurenčnosti gospodarstva in blagostanju družbe kot celote.

## LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2011). *Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2010*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.
2. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffet, M. H. (2005). *International business* (7<sup>th</sup> ed.). Mason (Ohio): Thomson/South-Western.
3. El Instituto Español de Comercio Exterior. (2010a). Presentación de ICEX. Najdeno 7. maja 2011 na spletnem naslovu [http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394\\_5593051\\_5711547\\_0\\_0\\_-1,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5593051_5711547_0_0_-1,00.html)
4. El Instituto Español de Comercio Exterior. (2010b). Plan de iniciación a la promoción exterior – PIPE. Exportar es crecer. Najdeno 10. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.portalpipe.com/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=4302615>
5. El Instituto Español de Comercio Exterior. (2010c). Aprendiendo a exportar. Najdeno 10. oktobra 2010 na spletnem naslovu [http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394\\_5519137\\_5589197\\_0\\_0\\_-1,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5519137_5589197_0_0_-1,00.html)
6. El Instituto Español de Comercio Exterior. (2010d). Pasaporte al exterior. Najdeno 10. oktobra 2010 na spletnem naslovu [http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394\\_5519162\\_6735919\\_0\\_0\\_-1,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5519162_6735919_0_0_-1,00.html)
7. Enterprise Ireland. (2008). *Transforming Irish industry: Enterprise Ireland strategy 2008–2010*. Dublin: Enterprise Ireland.
8. Enterprise Ireland. (2010a). About us. Najdeno 18. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.enterprise-ireland.com/en/About-Us/>
9. Enterprise Ireland. (2010b). Export assistance. Najdeno 18. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.enterprise-ireland.com/en/Export-Assistance/>
10. Enterprise Ireland. (2010c). *2009 Enterprise Ireland Annual report & accounts*. Dublin: Enterprise Ireland
11. Enterprise Ireland. (2010d). *Preparing for export: UK guide 2009*. Dublin: Enterprise Ireland.
12. Enterprise Ireland. (2010e). First flight programme. Najdeno 17. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.enterprise-ireland.com/en/Export-Assistance/Building-Export/First-Flight-Initiative.shortcut.html>
13. Enterprise Ireland. (2010f). Prepare to export. Najdeno 15. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.enterprise-ireland.com/en/Export-Assistance/Prepare-To-Export/>
14. Glas, M., Hisrich, R. D., Vahčič, A., & Antončič, B. (1999). The Internationalization of SMEs in transition economies: Evidence from Slovenia. *Global focus*, 11(4), 107–124.

15. Gnidovec, M. (2008). *Vloga in pomen države pri spodbujanju izhodne internacionalizacije slovenskih malih in srednje velikih podjetij* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Gospodarska zbornica Slovenije. (2011). *Go international SLO: Program za krepitev internacionalizacije slovenskega gospodarstva*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
17. Grimes, A., Doole, I., & Kitchen, P. J. (2007). Profiling the capabilities of SMEs to compete internationally. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (1), 64–80.
18. Hassid, J., & Fafaliou, I. (2006). Internationalisation and human resources development in European small firms: a comparative study. *Production planning & control*, 17(3), 247–256.
19. Hollensen, S. (2001). *Global marketing: a decision oriented approach*. London: Prentice Hall.
20. Jaklič, A., & Svetličič, M. (2003). *Enhanced transition through outward internationalization. Outward FDI by Slovenian firms*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
21. Jaklič, A., & Svetličič, M. (2005). *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Jaklič, A., & Svetličič, M. (2008, 25. marec). Unknown multinationals; the case of Slovenia. *OECD Investment forum, Paris, March 27–28th*. Najdeno 15. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/dataoecd/34/53/40408028.pdf>
23. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Jaklič, M., & Thorelli, H. (1996). Strategije internacionalizacije srednjih in malih podjetij iz držav s hitro gospodarsko rastjo. *Delovni zvezki Raziskovalnega centra Ekonomske fakultete št. 23*. Ljubljana: Raziskovalni center Ekonomske fakultete.
25. Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije. (2011a). Svetujemo vam. Najdeno 8. maja 2011 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Nase\\_storitve/Svetujemo\\_vam\\_3936.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Nase_storitve/Svetujemo_vam_3936.aspx)
26. Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije. (2011b). *Letno poročilo 2010*. Ljubljana: Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.
27. Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije. (2011c). Izobraževanje za mednarodno poslovanje. Najdeno 27. aprila 2011 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Nase\\_storitve/Izobrazevanje/Izobrazevanje\\_za\\_mednarodno\\_poslovanje\\_3962.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Nase_storitve/Izobrazevanje/Izobrazevanje_za_mednarodno_poslovanje_3962.aspx)
28. Javni razpis za kapitalske naložbe Republike Slovenije v zasebne družbe tveganega kapitala. *Uradni list RS št. 17/2010*.
29. Komisija Evropskih skupnosti. (2004). *Observatory of European SMEs: Internationalization of SMEs, No.4*. Bruselj: Komisija Evropskih skupnosti.

30. Komisija Evropskih skupnosti. (2007). *Supporting the internationalisation of SMEs*. Final report of the expert group. Bruselj: Komisija Evropskih skupnosti.
31. Komisija Evropskih skupnosti. (2008). *Spodbujanje internacionalizacije MSP. Izbira primerov dobrih praks*. Bruselj: Komisija Evropskih skupnosti.
32. Komisija Evropskih skupnosti. (2010a). *Internationalisation of European SMEs*. Final report. Bruselj: Komisija Evropskih skupnosti.
33. Komisija Evropskih skupnosti. (2010b). *Povzetek osnovnih dejstev »Akta za mala podjetja« (SBA) za Slovenijo 09*. Bruselj: Komisija Evropskih skupnosti.
34. Komisija Evropskih skupnosti. (2010c). Facts and figures about the EU's small and medium enterprises (SME). Najdeno 20. aprila 2011 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/index_en.htm)
35. Lederman, D., Olarreaga, M., & Payton, L. (2008). Export promotion agencies: What works and what doesn't. *Policy research working paper series 4044*, Washington: Svetovna banka.
36. Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Palihawadana, D., & Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export. Implications for policy-makers. *International marketing review*, 24(6), 735–770.
37. Lisjak, M. (2009). Tveganja v mednarodnem poslovanju. V *Mednarodno poslovanje* (str. 114–152). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Lloyd-Reason, L., & Mughan, T. (2002). Strategies for internationalisation within SMEs: the key role of owner-manager. *Journal of small business and enterprise development*, 9(2), 120–129.
39. Lloyd-Reason, L., & Mughan, T. (2008). Removing barriers to SME access to international markets: OECD-APEC global study. *Conference proceedings* (str. 1489–1527). Nashville: United States Association for small business and entrepreneurship.
40. Makovec Brenčič, M. (2009). Kaj je internacionalizacija. V *Mednarodno poslovanje* (str. 9–31). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije. (2006). Soglasje Vlade Republike Slovenije k Letnemu poročilu JAPTI za leto 2005. Najdeno 25. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.mg.gov.si/nc/si/splosno/cns/novica/article/11987/5230/>
42. Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije. (2011). *Akcijski načrt za podporo slovenskim podjetjem na tujih trgih 2011*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije.
43. OECD. (2009). Top barriers and drivers to SME internationalisation. *Report by the OECD working party on SMEs and entrepreneurship*. Paris: OECD Publishing.
44. Pečaver, M., & Spreitzer, N. (2004). *Konkurenčne prednosti Slovenije in menedžerske strategije za prodor na tuje trge* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
45. Pušnik, K., & Rebernik, M. (2006). Internacionalizacija malih in srednje velikih podjetij. V *Slovenski podjetniški observatorij 2005* (str. 69–80). Maribor: Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.



46. Rebernik, M., & Pušnik, K. (2008). Internationalization of Slovenian SMEs as a learning and unlearning process. V L. P. Dana, I. M. Welppe, M. Han & V. Ratten (ur.), *Handbook of research on European business and entrepreneurship. Towards a theory of internationalization* (str. 580–597). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
47. Ruzzier, M. (2004). *The internationalization of small and medium enterprises: the influence of the entrepreneurs's human and social capital on the degree of internationalization* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Ruzzier, M., Antončič, B., & Hisrich, R. D. (2007). The internationalisation of SMEs: developing and testing a multi-dimensional measure on Slovenian firms. *International journal of entrepreneurship & regional development*, 19(2), 161–183.
49. Stameničić, Z., & Širec, K. (2010). Internacionalizacija MSP za dvig konkurenčnosti slovenskega gospodarstva. V K. Širec & M. Rebernik (ur.), *Vrzeli slovenskega podjetniškega okolja: Slovenski podjetniški observatorij 2009/10* (str. 167–185). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
50. Suarez-Ortega, S. M., & Alamo-Vera, F. R. (2005). SMES' internationalization: firms and managerial factors. *International journal of entrepreneurial behaviour & research*, 11(4), 258–279.
51. UK Parliament. (2010). Exporting out of recession: Work of UKTI. Najdeno 14. maja 2011 na <http://www.parliament.the-stationery-office.co.uk/pa/cm200910/cmselect/cmbis/266/26607.htm>
52. UK Trade and Investment. (2006). *Prosperity in a changing world*. London: UK Trade and Investment.
53. UK Trade and Investment. (2010a). *UK Trade and Investment: Introductory briefing*. London: UKTI.
54. UK Trade and Investment. (2010b). Passport to export. Najdeno 9. aprila 2011 na spletnem <http://www.ukti.gov.uk/export/developingyourinternationaltradepotential/passporttoexport.html> naslovu
55. UK Trade and Investment. (2010c). *Passport international trade review*. London: UK Trade and Investment.
56. UK Trade and Investment. (2010d). *Resource accounts 2009–2010*. London: UK Trade and Investment.
57. UK Trade and Investment. (2010e). Gateway to global growth. Najdeno 14. maja 2011 na spletnem <http://www.ukti.gov.uk/export/howwehelp/gatewaytoglobalgrowth.html> naslovu
58. Sell overseas. (2010). Using passport to export programme. Najdeno 9. aprila 2011 na spletnem <http://www.selloverseas.co.uk/using-passport-export-programme.html> naslovu
59. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2005). *Strategija razvoja Slovenije*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.

60. Vlada Republike Slovenije. (2005). *Program Vlade Republike Slovenije za spodbujanje internacionalizacije za obdobje 2005–2009*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
61. Vlada Republike Slovenije. (2009). *Dopolnjen program ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2007–2013*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
62. Vlada Republike Slovenije. (2010). *Program Vlade Republike Slovenije za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2010–2014*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
63. Wright, M., Westhead, P., & Ucbasaran, D. (2007). Internationalization of small and medium-sized enterprise (SMEs) and international entrepreneurship: A critique and policy implications. *Regional studies*, 41(2), 1013–1029.
64. Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij (ZSTNIIP). *Uradni list RS*, št. 86/2004, 78/2006, 107/2006-UPB1.