



**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**Internacionalizacija podjetja kot odločitveni dejavnik
pri ustanovitvi hitro rastočih podjetij**

LJUBLJANA, FEBRUAR 2003

NIKO SLAVNIČ

KAZALO

1. UVOD	1
1.1 PROCES GLOBALIZACIJE POSLOVNEGA OKOLJA	4
1.2 OPREDELITEV VLOGE PODJETNIŠTVA	6
1.3 PODJETNIŠTVO V SVETU	6
1.4 PODJETNIŠTVO V SLOVENIJI	8
2. PROCES USTVARJANJA NOVEGA DINAMIČNEGA MEDNARODNEGA PODJETJA	13
2.1 PODJETNIŠKI PROCES	13
2.1.1 Multidimenzionalni model podjetniškega procesa	14
2.1.2 Dinamični model podjetniškega procesa	14
2.1.3 Tri gonilne sile podjetništva	15
2.2 PODJETNIK	18
2.2.1 Osebnostne lastnosti podjetnika	18
2.2.2 Opredelitev dinamičnega podjetnika	19
2.2.3 Podjetnikova motivacija oz. ambicija	20
2.2.4 Ključne lastnosti in sposobnosti novega podjetnika v prihodnosti	23
2.3 PODJETNIŠKA PRILOŽNOST	24
2.3.1 Podjetniška ideja	24
2.3.2 Generiranje idej	25
2.3.3 Ovrednotenje zamisli	26
2.3.4 Preveritev podjetniške priložnosti	27
2.4 POTREBNA SREDSTVA	29
2.4.1 Viri financiranja dinamičnih podjetij	30
2.4.2 Investicijske stopnje v življenjskem ciklu	31
2.4.3 Dolžniško financiranje	34
2.4.4 Lastniško financiranje	37
2.4.5 Značilnosti financiranja prodornih slovenskih podjetij	48
3. INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA	49
3.1 OPREDELITEV INTERNACIONALIZACIJE PODJETIJ	50
3.2 PROCES INTERNACIONALIZACIJE PODJETIJ	52
3.3 STOPNJE INTERNACIONALIZACIJE PODJETIJ	54
3.4 METODE INTERNACIONALIZACIJE PODJETIJ	55
3.5 PODJETNIK IN INTERNACIONALIZACIJA MALIH PODJETIJ	57
3.6 STRATEGIJE VSTOPA NA TUJE TRGE	58
3.6.1 Izvoz	61
3.6.2 Mednarodno licenčno poslovanje	64
3.6.3 Franšizing v mednarodnem poslovanju	65
3.6.4 Mednarodna pogodbeno izdelava	66

3.6.5	Lizing v mednarodnem poslovanju _____	67
3.6.6	Neposredna vlaganja _____	67
3.6.7	Prevzemi podjetij _____	69
3.6.8	Skupne naložbe _____	69
3.6.9	Strateške zveze in partnerstva _____	71
3.7	DEJAVNIKI VSTOPA PODJETIJ NA TUJI TRG _____	72
3.7.1	Motivacijski dejavniki internacionalizacije _____	72
3.7.2	Tveganje in nadzor pri vstopu na tuje trge _____	73
3.7.3	Ovire pri internacionalizaciji _____	75
3.7.4	Oddaljenost trgov _____	75
3.7.5	Zunanje trgovinska politika države _____	76
3.8	RAZLIKA MED INTERNACIONALIZACIJO PROIZVODNJE IN STORITEV _____	77
3.8.1	Značilnosti slovenskih dinamičnih mednarodnih podjetij _____	78
4.	<i>OBLIKE RAZVOJA INTERNACIONALIZACIJE DINAMIČNEGA PODJETJA</i> _____	80
4.1.1	Vplivi elektronskega poslovanja na mednarodno poslovanje _____	83
4.1.2	Pomen elektronskega poslovanja v slovenskih podjetjih _____	86
4.1.3	Prihodnji dejavniki uspeha podjetij _____	87
4.1.4	Prihodnje oblike organizacije _____	88
5.	<i>SKLEP</i> _____	94
	<i>TABELE</i> _____	97
	<i>SLIKE</i> _____	98
	<i>LITERATURA</i> _____	99
	<i>VIRI</i> _____	103

1. UVOD

Biti podjetnik. Še mnogo več. Biti mednarodno uspešen podjetnik. Podjetniška kariera postaja vedno bolj privlačna za širše število ljudi, ne glede na starost, spol ali sloj prebivalstva. Porast števila podjetnikov je značilen tako za razvite zahodne države, kot za države v razvoju in nekdanje socialistične države (trenutni podatki novoustanovljenih podjetij v Sloveniji za leto 2002 to tudi potrjujejo).

Smo sredi tihe revolucije, kjer zmagujeta kreativnost in podjetniški duh ljudi E-generacije (Entrepreneurship Generation) po vsem svetu. Timmons (1999) verjame, da bo njihov vpliv na 21. stoletje enak ali večji, kot je bil v industrijski revoluciji 19. in 20. stoletja.

Tudi v Sloveniji smo priča razmahu podjetništva, ki je od nastanka države do danes močno napredovalo na mnogih področjih. V povezavi z nastankom ter rastjo in razvojem manjših podjetij, se povezuje tudi vprašanje uspešnega dolgoročnega obstoja na trgu le-teh. Podjetje ima namreč na voljo številne oblike razvoja, ki pa se jih podjetja "živiljskega stila" le redko poslužujejo. Pri tem se poraja vprašanje mednarodne usmeritve, kot osnovna strategija pri zagonu podjetja. Podjetja si lahko s procesom internacionalizacije¹ ustvarjajo širše priložnosti, ki jih v lokalnem okolju ni. Almor in Hirsch (1995) ocenjujeta, da je odločitev podjetja za višjo stopnjo internacionalizacije (več kot izvozna dejavnost) pravilna, če podjetja nudijo proizvod ali storitev pri katerem je uspešnost na trgu odvisna od posebne značilnosti podjetja (know-how, management, organizacija...).

Internationalizacija, je bila in za večino je tudi danes postopen in dolgotrajen proces², vendar se je s pomočjo sodobnih tehnologij in globalizacije za mnoge tudi bistveno pospešil. Stopnje v procesu si ne sledijo več enakomerno, za nekatera podjetja pa lahko rečemo, da se že ustanovijo mednarodna. V takih primerih je odločitev o internacionalizaciji ključna že pred zagonom podjetja. Dostop do resursov in ljudi v tujini okrepi začetni položaj tem podjetjem. Procesu združevanja, liberalizacije, deregulacije in demokratizacije vplivajo in bodo v bližnji prihodnosti še bolj vplivali tudi na Slovenijo in njeno gospodarstvo. Takrat bomo govorili, upamo, o skupnem domačem trgu, trgu EU. Zato se morajo slovenski podjetniki in podjetja

¹ Internationalizacija opredeljuje širitev poslovanja podjetja preko meja domačega trga.

² Internationalizacija seveda ni samoumeven cilj za vsa podjetja, ravno nasprotno. Večina mikro in malih podjetij v Sloveniji se nikoli ne internacionalizira v celovitem pomenu besede.

čimprej soočiti z zakonitostmi internacionalizacije ter prilagoditi in okrepiti svoje mednarodne dejavnosti.

Osnovni cilj dela je povezati proces ustanovitve podjetja in internacionalizacije ter preučiti medsebojne vplive na podlagi teoretičnih in praktičnih spoznanj, ki temeljijo na obširnih dosedanjih raziskavah. Spoznati želimo, kako poteka proces ustanovitve novega podjetja, na kakšen način se mala podjetja odločajo za internacionalizacijo in kako izbirajo najprimernejšo obliko. Ugotavljamo kakšne so bodoče značilnosti razvoja malih podjetij na mednarodnih trgih in kako lahko apliciramo ta spoznanja na slovenski trg.

Hipoteze

- ♦ Podjetniki, ki so mednarodno usmerjeni že ob ustanovitvi podjetja, imajo večjo možnost dolgoročne rasti, od ostalih podjetij, ki se za internacionalizacijo ne odločijo.
- ♦ Internacionalizacija podjetja ni le posledica rasti in širitve zaradi omejenosti slovenskega trga ampak je lahko tudi bistveni razlog ustanovitve podjetja.
- ♦ Število novoustanovljenih malih podjetij v Sloveniji, ki bodo mednarodno bolj aktivna, se bo v prihodnosti povečevalo, predvsem z vstopom v EU.
- ♦ Sodobne informacijske in telekomunikacijske tehnologije bodo omogočile razvoj novih organizacijski oblik, ki bodo omogočale hitrejši proces internacionalizacije malih podjetij in njihovo večjo konkurenčnost
- ♦ Odločitev za mednarodno usmerjeno strategijo rasti ima pomembno vlogo pri ustvarjanju dinamičnih podjetij, ki so bistvenega pomena za dolgoročno gospodarsko rast vsake države.

Namen magistrskega dela je opozoriti, da se tudi Slovenija in slovensko malo gospodarstvo sooča in se bo moralo v prihodnje še bolj prilagoditi skupnemu vsaj evropskemu trgu, kar bo neposredno in posredno vplivalo na celotno državo. Uspešnost poslovanja bo ob nasičenosti trga in družbenih spremembah vse težje zagotavljati mnogim malim podjetnikom, ki bodo želeli poslovati le v okviru države Slovenije. Država o kateri bomo govorili v prihodnosti, bo namreč obsegala celotni trg evropske unije. Sinteza proučevanj in analiz skozi poglavja magistrskega dela ima osnovni namen odgovoriti na vprašanje ali je mednarodni prodor kot oblika rasti podjetij tista, ki bo odločilna za prihodnost slovenskega malega gospodarstva in Slovenije. Pri tem se omejujem predvsem na podjetja, ki so že ob svoji ustanovitvi mednarodno usmerjena. To možnost rasti za slovenske podjetnike želim osvetliti iz vidika razvoja in značilnosti

mednarodnega podjetništva v svetu, kjer je ta način razmišljanja podjetnikov, ki hočejo dolgoročno rast svojega podjetja samoumeven (predvsem v manjših državah).

Metoda proučevanja je splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa, ki jo nadgrajujem s širšim procesom spoznavanja z uporabo deskripcije. Metodo kompilacije in komparativne metode uporabljam pri podajanju različnih opredelitev podjetnika, procesa podjetništva in internacionalizacije. Celotno magistrsko delo povezuje metoda sinteze s procesom združevanja posameznih dejavnikov. Pri spoznavnem procesu pojasnjevanja relacij bo uporabljena metoda kvalitativne analize. V empiričnem delu je uporabljena statistična metoda interpretacije sekundarnega vira podatkov, ki je podprta z metodo analize. Na osnovi metod indukcije, sinteze, konkretizacije in generalizacije so postavljeni sklepni zaključki.

Danes podjetništvo predstavlja ključni razvojni faktor, ki z naraščanjem števila malih in srednje velikih podjetij ter njihovim razvojem, daje temeljne možnosti za razvoj tako posamezne nacionalne ekonomije kot posameznika v njej in zasluži vso našo pozornost. Zato podajam kratek opis stanja podjetništva v svetu ter v Sloveniji, kar predstavlja uvod v nadaljnje pojasnjevanje o podjetniku, podjetniškem procesu, malih in srednje velikih podjetjih ter razvoju in internacionalizaciji le-teh.

Med največje probleme preučevanja sodi pomanjkanje podatkov o internacionalizaciji in internacionalizacijskih strategijah za nova oziroma mala podjetja.

Delo je strukturirano na dve temeljni teoretični celoti: Podjetniški proces, ki je rezultat spleta treh gonilnih sil: podjetnikov, poslovnih priložnosti in finančnih sredstev. Prav finančna sredstva so potrebna za realizacijo podjetnikove poslovne priložnosti oz. za sam zagon poslovanja kot tudi v nadaljevanju za neovirano rast in razvoj podjetja. Na uspešnost poslovanja vpliva v osnovi poleg okolja in podjetja predvsem podjetnik, njegovo poznavanje podjetniških financ ter zaznava potreb po dodatnem kapitalu, kar lahko bistveno pripomore k ugodnejšemu načinu financiranja podjetja, boljšemu izboru sredstev ter tudi k hitrejši rasti in boljšim poslovnim rezultatom podjetja.

V poglavjih o internacionalizaciji sledijo opredelitvi samega pojma še proces, stopnje in metode internacionalizacije. Podrobneje sem obravnaval metode, motivacijske dejavnike, tveganje in nadzor pri vstopu na tuje trge, fizično oddaljenost ter lastnosti trgov. Sledi kratek pregled

bodočih organizacijskih oblik, ki bodo s pomočjo novih tehnologij omogočale večjo mednarodno konkurenčnost malih podjetij.

Avtor si v magistrskem delu prizadeva na podlagi dosedanjih odkritij na področju podjetništva in internacionalizacije zagotoviti podlago za odgovor na osnovno vprašanje: mednarodno uspešna mala podjetja, da ali ne? Kako? Uporabna vrednost je tesno povezana s poznavanjem in izkušnjami razvoja ter delovanja podjetnikov tako pri nas kot v svetu.

1.1 PROCES GLOBALIZACIJE POSLOVNEGA OKOLJA

Vedno bolj smo priča globalizaciji trgov. Jain (1998) navaja sledeče razloge za to: naraščajoča podobnost med deželami, zniževanje tarifnih ovir med državami in strateška vloga tehnologije, kar prinaša velike prihranke v komunikacijskih in transportnih stroških. Značilnost globalizacije ima še dodatne razsežnosti. Nastanek mednarodnih korporacij je v globalizacijo potegnil tudi manjša podjetja, ki zadovoljujejo potrebe le –teh. Prav tako pa se globalizirajo tudi kupci. Porter (1986) opisuje kot globalno panogo tisto, kjer je konkurenčni položaj podjetja v enem lokalnem okolju v močni korelaciji z drugim okoljem. V nasprotju z nacionalnimi strategijami se globalne strategije izvajajo tako, da podjetje integrira svoje aktivnosti na svetovni ravni. Podjetja se usmerjajo v pridobitev konkurenčnih prednosti z koncentracijo aktivnosti na eni lokaciji ali globalno mrežo koordiniranih aktivnosti, ki se izvajajo na različnih lokacijah. To je smiselno, ker so posamezne lokacije boljše za izvajanje določenih aktivnosti kot druge. Zato mora lokacija predstavljati konkurenčno prednost za različne dejavnosti. Hamel in Prahalad (1984) opisujeta globalno panogo kot tisto, kjer je minimalna količina, potrebna za izkoriščanje ekonomije obsega, nedosegljiva v večini okvirov nacionalnih meja.

Prvi korak k doseganju globalne strategije so vstopi na nova tržišča. Ostaja več različnih modelov, ki opisujejo internacionalizacijo. Johanson in Mattson (1993) opisujeta tri modele: (1) Teorija internacionalizacije, ki predpostavlja, da podjetje razvije določene prednosti na domačem trgu, ki omogočajo konkurenčnejšo proizvodnjo, proizvod in management. Če trg in povezani transakcijski stroški ne omogočajo izkoriščanje teh prednosti, je potrebno ustanoviti interni trg. Podjetje se tako širi izven domačih meja preko vertikalne ali horizontalne integracije. (2) Model procesne internacionalizacije izpostavlja postopnost s katero podjetje skozi učenje in rast povečuje odgovornosti na tujem tržišču. Vstop na trg je povezan z zmanjšanjem »kulturnih

razlik«, kar omogoča postopen prehod iz izvoznika na višjo mednarodno raven. (3) Kot tretji se navaja mrežni pristop, ki se usmerja na odnose med podjetji na medorganizacijskem trgu. Podjetje se internacionalizira z vzpostavitvijo in vzdrževanjem odnosov s tujimi partnerji v tujih mrežah. Sodelovanje poteka na različnih stopnjah od partnerskih odnosov do mednarodne integracije, ki poveča koordinacijo v mreži.

Jaklič (1998) poizkuša zaobjeti vse tri pristope v tri stopenjskem modelu internacionalizacije. Vse tri stopnje vsebujejo osnove prej navedenih internacionalizacijskih teorij. Korake je poimenoval odvisna, neodvisna in soodvisna internacionalizacija. Pri odvisni internacionalizaciji predstavlja sledeče stopnje: (a) uvoz proizvodov ali storitev, (b) izvajanje večjega projekta za tujega partnerja, podizvajalec ali pogodbeni proizvajalec, proizvodnje na podlagi licenc, podrejeni partner v skupnih vlaganjih, nosilec franšize in (c) posredni izvoz preko izvoznega trgovskega ali povezanega podjetja. Sodelovanje s tujim partnerjem omogoča različne stopnje učenja za boljši položaj v prihodnosti, odvisno seveda od pogodbene zaveze. Za bodočo konkurenčnost je pomembno, da podjetje razvije uspešno strategijo učenja. Odvisnost in prenos znanja od tujega partnerja sta značilnosti odvisne internacionalizacije. Neodvisna internacionalizacija predstavlja višjo stopnjo, kjer podjetje že samostojno povečuje svojo odgovornost na tujem trgu, ki bo presegalo izvozne aktivnosti: (a) začetna stopnja – izvažanje preko distributerjev ali agentov, (b) razvojna stopnja – nudenje storitev in/ali prodajno predstavništvo, (c) stopnja rasti – posredna naložba v proizvodno lokacijo (pogodbeni odnosi) in (d) stopnja zrelosti – neposredna naložba v proizvodno lokacijo. Podjetja, ki izberejo takšen način, ne želijo oz. želijo nadzorovati prenos znanja preko npr. nujenja franšiz ali drugih oblik podrejanja potencialnih partnerjev. Podjetja se lahko odločijo za višje stopnje internacionalizacije zaradi: Protekcionizma; podjetje mora postati »domače«, da lahko uspešno deluje na trgu; Doseganja ravni produktivnosti, ki podpira lokalno proizvodnjo za lokalni trg; Globalna konkurenca; strategija opravljanja posameznih poslovnih aktivnosti na globalno najprimernejših lokacijah (glede na koristi – cena kvaliteta, prednosti distribucije). Soodvisna internacionalizacija predstavlja najvišjo (tretjo) raven internacionalizacije. Tu so podjetja pravi partnerji, vsak s svojo odgovornostjo.

Barlett in Ghoshal (1992) navajata proces razvoja mednarodne mentalitete. Le ta se kaže v različnih oblikah: (a) internacionalno podjetje; matično podjetje ustanovi podružnice s ciljem podpore mednarodni prodaji na izbranih trgih, (b) multinacionalno podjetje; proizvodna dejavnost teh podjetij je relativno neodvisna, jasno pa je opredeljen hierarhični položaj in

poročanje, (c) globalno podjetje; vodenje je združeno na enem mestu s ciljem zadovoljevati potrebe globalnega trga z organizacijo dejavnosti na nekaj najučinkovitejših svetovnih lokacijah, (d) transnacionalno podjetje; prilagodi se lokalnim potrebam toda istočasno obdrži globalno učinkovitost.

1.2 OPREDELITEV VLOGE PODJETNIŠTVA

Podjetništvo predstavlja ključni razvojni faktor. Tesna povezava med razvitostjo podjetništva in razvojem je danes široko sprejeta, kar se kaže tudi v novi politiki Evropske unije do tega vprašanja ter izoblikovanju stališč le-te, kako podjetništvo tudi pospešiti. Ta ne poudarja več le razvoja malih in srednje velikih podjetij, ampak tudi razvoj splošnega podjetniškega mišljenja.

Kaj sploh razumemo pod pojmom podjetništvo? Tajnikar (1997, str.15) definira podjetništvo kot proces, s katerim se povezujejo ljudje z določenimi viri, da bi lahko z novo kombinacijo virov uresničili podjetniško priložnost, idejo, še neizkoriščeno možnost, in sicer s ciljem, da bi zaslužili profit, zato pa so pripravljeni tudi tvegati. Navedena formulacija je skupek definicij podjetništva več avtorjev: Schumpeter (1951), Vesper (1983), Drucker (1992), Stevenson (1989) in Timmons (1989). Vahčič (2000, str. 50) opredeljuje podjetništvo kot poskus ustvariti dodano vrednost s pomočjo odkrivanja poslovnih priložnosti, obvladovanja tveganja, ki ustreza tej priložnosti, in s pomočjo komunikacijskih in poslovnih (managerskih) sposobnosti in znanja mobilizirati človeške, finančne in materialne vire, potrebne za uspeh podjetja.

Glede na hitrost rasti podjetij delimo podjetništvo na t.i. podjetništvo življenjskega stila (oz. mikro in malo podjetništvo) in dinamično podjetništvo (ki dosega npr. nad 20 % rasti letno). Magistrsko delo obdeluje predvsem vidike dinamičnega podjetništva.

1.3 PODJETNIŠTVO V SVETU

Za petdeseta in šestdeseta leta prejšnjega stoletja, je bila značilna masovna produkcija, ko so se razvile velike korporacije in množična poraba predvsem trajnejših potrošnih dobrin (npr. avtomobili, gospodinjski aparati itd.). Velike korporacije so v tistem času razširile potrošne proizvode in tehnologijo za proizvodnjo teh proizvodov po celem svetu. Tudi za nekdanje socialistične države je značilno, da so skušale v boju za svetovno prevlado slediti ekonomskemu razvoju na Zahodu z močno poudarjenim razvojem velikih proizvodnih sistemov. Prevladovala je dogma, da je prihodnost gospodarskega razvoja sveta v velikih gospodarskih enotah, ki zaradi

ekonomije obsega omogočajo ceneno proizvodnjo in bodo zato na dolgi rok prevladala v gospodarski strukturi sveta. Vloga nastajanja in rasti novih malih podjetij je bila mnogim povsem nepomembna. Nepotrebni so bili tudi podjetniki kot nosilci takšnega razvoja. V določenem obsegu je do sredine sedemdesetih let prevladoval podoben pogled o prevladujoči vlogi velikih korporacij tudi na Zahodu, kjer je precej časa po drugi svetovni vojni pomen malih podjetij upadal. Vendar pa je zanimivo, da so tudi med razvitimi državami obstajale velike razlike v pomenu malih in srednje velikih podjetij v njihovih gospodarstvih. Tako je imela Japonska ves čas razmeroma visok delež delovne sile zaposlene v malih in srednje velikih podjetjih, medtem ko je bil ta delež v državah, kot so Nemčija, Velika Britanija in Švedska, razmeroma nizek.

Osemdeseta in devetdeseta leta pa lahko upravičeno imenujemo leta podjetništva. Nikoli v zgodovini človeštva ni vsako leto nastalo toliko novih podjetij kot ob koncu osemdesetih in na začetku devetdesetih let. Ta proces je značilen za vse dele sveta od razvitih držav do držav v razvoju in nekdanjih socialističnih držav. Celo na Kitajskem, ki politično ostaja ortodoksna socialistična država, je prišlo v zadnjih petnajstih letih v okviru obsežnih gospodarskih reform do nastajanja velikanskega števila novih, pretežno zasebnih in združenih podjetij, ki dajejo nesluteno dinamiko Kitajskemu gospodarstvu. Danes lahko za področje podjetništva ugotovimo, da je razvoj teh podjetij ena najpomembnejših nalog mnogih narodnih gospodarstev. Navedeno bi lahko podprli z ugotovitvami O'Rourke et al. (2000) da mala in srednje velika podjetja v evropski petnajsterici pomenijo preko 67 odstotkov prodaje in zaposlujejo preko 68 odstotkov delovne sile. Pri tem mala podjetja predstavljajo 93 odstotkov vseh podjetij in zaposlujejo 30 odstotkov delovne sile v Evropski uniji. Od tega 45 odstotkov teh podjetij propade v treh letih po zagonu, kar bi lahko pripisali strateškim pomanjkljivostim v vodenju podjetij, prevelikim davčnim bremenom in bremenom drugih upravnih predpisov ter pomanjkanju kapitala na začetku.

Podjetništvo ima tudi pomembno makroekonomsko vlogo, ki so jo dolgo zanemarjali. David Birch je ugotovil, da je 500 največjih ameriških korporacij med letom 1980 in 1990 letom zmanjšalo število zaposlenih za štiri milijone, medtem pa so ostala podjetja kreirala 24 milijonov delovnih mest, od tega dve tretjini v podjetjih z manj kot 100 zaposlenimi. Podobni rezultati so se pokazali tudi v državah EU. V letu 1999 so ugotovili, da je 500 največjih evropskih podjetij zmanjšalo število zaposlenih za 610.000 delavcev, 500 najhitreje rastočih podjetij v Evropi – gazel, pa je ustvarilo preko 180.000 novih delovnih mest.

1.4 PODJETNIŠTVO V SLOVENIJI

Stanje podjetništva v Sloveniji je možno oceniti iz dveh vidikov. Najprej s primerjavo stanja podjetništva v Sloveniji danes, s stanjem podjetništva na začetku tranzicije nato pa s primerjavo podjetništva v Sloveniji s podjetništvom v razvitih državah, zlasti v Evropski uniji, kar bomo v nadaljevanju tudi primerjali.

V tržnem delu nacionalne ekonomije je čedalje več ljudi zaposlenih v malih in srednje velikih podjetjih in takšen trend se bo po besedah Vahčiča (2000, str. 49) tudi nadaljeval. Navedeni avtor navaja, da bo v prihodnje pomanjkanje delovne sile ustvarilo številne nove poslovne priložnosti v storitvenih dejavnostih z visoko dodano vrednostjo. V primerjavi s podjetniško razvitimi državami, podjetništvo v Sloveniji zaostaja. Za doseganje visoke ravni podjetništva, ki bi Sloveniji omogočilo hitrejšo rast in dohitevanje razvitih držav, bo morala ekonomska politika ukrepati na številnih področjih kot so regulativa, transport in komunikacije, prostor, znanje in izobraževanje, raziskave in razvoj ter financiranje.

S povprečno ravniyo razvitosti podjetništva, ki jo Slovenija trenutno dosega, slovensko gospodarstvo lahko raste le za 3 do 4 odstotke. Za povečanje stopnje rasti na 6 do 7 odstotkov bo morala Slovenija preiti na visoko stopnjo razvitosti podjetništva (Vahčič, 2000, str. 49-50), ki bo omogočala večjo dodatno vrednost. Pri tem je potrebno upoštevati specifičnost malega gospodarstva, ki je čez noč nastal tako rekoč iz nič, pojavlja pa se tudi potreba po obsežni družbeni in ekonomski preobrazbi ter vrsta ovir, ki izhajajo iz izjemne razsežnosti novih nalog, ki so pred državo in družbo v procesu transformacije, zaradi katerih sam razvoj malih in srednje velikih podjetij običajno ni prva prioriteta. To spremlja tudi pomanjkanje podjetniške tradicije v Sloveniji, prekinjene z nekaj desetletij kolektivistične ureditve, kar postavlja trdno zahtevo po čim širšem vstopu novih podjetij, odsotnost izgrajene poslovne infrastrukture, ki bi lahko nudila podporne storitve podjetniškemu sektorju ter ne nazadnje tudi nesposobnost bančnega sektorja, da zagotovi potrebno financiranje razvoja malega gospodarstva. V obdobju tranzicije je zato politiko malega gospodarstva potrebno graditi glede na okoliščine v katerih se država nahaja (Glas, 1998, str. 27-29).

V Sloveniji so se odprla vrata podjetništvu leta 1988, ko je bilo z zakonom o podjetjih postavljen tudi pravni temelj za zasebno podjetništvo. S tem sta bila sprožena dva procesa, ki sta začela spreminjati strukturo gospodarstva iz tipične socialistične strukture v strukturo, značilno

za tržna gospodarstva. Prvi proces je množično nastajanje majhnih podjetij. Gre za polnjenje vrzeli v tistem delu strukture gospodarstva, ki jo v tržnih gospodarstvih zavzemajo majhna in srednje velika podjetja. Za vse države pred uvedbo reform pa je bila značilna neuravnotežena velikostna struktura podjetij, za katero je bila v primerjavi z zahodnimi gospodarstvi značilna skoraj popolna odsotnost podjetij z 10 do 100 zaposlenimi. To vrzel so poimenovali "socialistična črna luknja" in je predstavljala osnovno strukturno neravnotežje socialističnih gospodarstev. Ker rast dodane vrednosti izvira skoraj izključno iz sektorja majhnih in srednje velikih podjetij in pa podjetij, ki iz majhnih preraščajo v srednje velika, sta bila prav pomanjkanje malih in srednje velikih podjetij in preprečevanje normalnega podjetniškega razvoja v omenjenih državah tudi glavna vzroka, da so omenjena gospodarstva razpadla, kar je nenazadnje privedlo tudi do radikalnih političnih sprememb. Kot drugi proces pa lahko omenimo drobljenje velikih podjetij. Oba procesa sta v naslednjih desetih letih povzročila obsežen premik zaposlenih iz velikih podjetij v mikro in majhna podjetja, kar pomeni, da je veliko število novih podjetnikov našlo poslovne priložnosti izven obstoječih podjetij, kjer so bili zaposleni. Nastalo je veliko število novih podjetnikov, kar je povzročilo spremembo v videnju ljudi o možnih poteh svoje delovne kariere.

Kljub dinamičnemu razvoju podjetništva po osamosvojitvi Slovenije pa ekonomska, davčna in finančna politika države niso sledile potrebam razvijajočega se sektorja malega gospodarstva. Prav iz podatkov v tabeli 1 je razvidno, da so na novo nastala podjetja, ki vključujejo podjetja z do 50 zaposlenimi, najpomembnejši vir ustvarjanja neto delovnih mest in da bi brez nastanka tega sektorja ob odprtem gospodarstvu, kar je prisililo velika podjetja, da so racionalizirala zaposlitev, imela Slovenija še danes ogromno število nezaposlenih. Da tak razvoj ni nemogoč, pričajo tudi nekatera gospodarstva nekdanje Sovjetske zveze, kot so Moldavija, Gruzija itd., kjer je stopnja nezaposlenosti 50- in več odstotna, predvsem zato, ker se sektor malih podjetij ni razvil.

Razvoj zaposlenih po sektorjih v Sloveniji od leta 1989 do 1998 je prikazan v tabeli 1. Iz prikazov je razvidno, da je od leta 1989 aktivno prebivalstvo padlo od okoli 940.000 na sedanjih 880.000, kar je posledica hitrejšega upokojevanja, emigracije, prostovoljnega odhoda aktivnega prebivalstva ter povečanega števila dijakov in študentov. Obenem je število brezposelnih naraslo z okoli 30.000 na okoli 120.000. To pomeni, da je zaposlenost padla z 910.000 v letu 1989 na 830.000 v letu 1998. Tudi struktura zaposlenih po velikosti kaže, da je bilo leta 1989 v sektorju malega gospodarstva zaposlenih le okoli 120.000 ljudi, od česar je večina odpadla na

samozaposlene in zaposlene pri posameznikih (obrnih, samostojni poklici) in kmete. V letu 1998 je ta številka narasla na 280.000, pri čemer se je močno povečalo število samozaposlenih in zaposlenih pri samozaposlenih, število zaposlenih v mikro in majhnih podjetjih pa se je povečalo z 20.000 v letu 1989 na 120.000 v letu 1998. Zaposlovanje v mikro in malih podjetjih se še naprej povečuje, povečuje pa se tudi zaposlenost pri samozaposlenih. Zaposlenost v srednjih in velikih podjetjih je v letih od 1989 do 1998 drastično padla, in sicer v srednjih podjetjih s 190.000 na 130.000 in v velikih podjetjih s 490.000 na 215.000. Skupaj se je torej zmanjšala zaposlenost v srednjih in velikih podjetjih za 385.000. Zaposlenost v netržnih storitvenih dejavnostih (šolstvo, zdravstvo, uprava) je več ali manj stabilna in se giblje okoli 130.000.

Tabela 1 : Gibanje aktivnega prebivalstva in zaposlenih v malih, srednjih in velikih podjetjih v Sloveniji v obdobju od 1989 do 1999

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999 ³
Kmetje	40000	40000	40000	39408	39408	39408	39408	39408	39700	41012	38920
Samozaposl. in zaposl. pri samozaposl.	51146	59869	64730	75184	81941	91061	98541	105475	110645	112501	116158
Zaposleni v mikro podjetjih (1-9)	1102	5119	11670	19676	28709	40537	49795	53732	56026	58026	62000
Zap. v malih podjetjih (10-49)	19109	16815	23214	32060	45766	39913	47194	53206	55600	59462	64000
Zap. v srednj. podjetjih (50-249)	187511	159010	140621	143112	136246	137140	137973	127511	126593	126997	132000
Zap. v velikih podjetjih (250 in več)	489271	443724	417074	330803	276815	257524	249640	232759	222108	214599	219000
Zaposl. v drug. organiz. (šolst., zdrav., uprava)	122997	132368	120536	143815	146986	140653	122687	130120	132759	132569	133977
Brezposelne osebe	33796	55441	91161	102596	129087	127056	121483	119799	125189	126079	115336
Aktivno prebivalstvo	944932	941346	909006	886654	884958	873292	866721	862010	868620	871245	881391

Vir: Vahčič, 2000.

Po letu 1999 smo pričali trendu, ki napoveduje novo situacijo, ki bo pomembno vplivala na prihodnji razvoj podjetništva v Sloveniji. Vahčič (2000) meni, da dogajanja v letu 1999 kažejo,

³ Ocena podatkovno-analitičnega centra Ekonomske fakultete.

da je Slovenija dosegla točko preobrata v zaposlitvenem sektorju (glej ocene za leto 1999 v tabeli 1). Zaposlenost v majhnih podjetjih še naprej narašča, naraščati pa je začela tudi v srednjih in velikih podjetjih. Do preobrata je prišlo tudi v poslovanju malih in srednje velikih podjetjih, saj je leta 1998 dobiček družb prvič presegel izgubo le-teh.

Ta dogajanja napovedujejo odpiranje poslovnih priložnosti v vrsti sektorjev ter hkrati nov pulz ekonomski politiki in njenim ukrepom na področjih, kot so regulativa, transport in komunikacije, prostor, znanje in izobraževanje, raziskave in razvoj ter financiranje. Slednje pa vključuje tudi financiranje s tveganim kapitalom, ki igra v podjetniško razvitih okoljih pomembno vlogo pri odkrivanju in podpori "gazel"⁴. Dasiravno je ta vir financiranja v Sloveniji relativno majhen v primerjavi z razvitimi državami, pa je v svetu in tudi pri nas dokazal, da pospešuje nastanek novih podjetij, in sicer tistih, ki so ključni nosilci gospodarske rasti in razvoja ter bistveni generatorji zaposlenosti, to so hitro rastoča podjetja.

Če želi Slovenija usposobiti uspešnejše podjetnike in spodbujati podjetniške dejavnosti, mora izpolniti nekatere osnovne predpogoje. Med drugim mora:

- (1) spodbujati usposabljanja, svetovanja in motivacijsko okolje za podjetnike;
- (2) zagotoviti možnosti za lažje financiranje s posojili, garancijami, tveganem in semenskem kapitalom;
- (3) zagotoviti ustrezne razmere za poslovanje z zmanjševanjem administrativnih ovir in z racionalizacijo regulative poslovanja;
- (4) izdelati zadostno podporno mrežo storitev, ki bodo prilagojene dejanskim potrebam.

Pri razvoju sodobnega gospodarstva, ki temelji na znanju, je ključno oblikovanje tako širšega kot ožjega podpornega podjetniškega okolja, ki ima pozitivne poglede na podjetništvo, inovacije in spremembe ter le-te tudi spodbuja. Spodbude za inovacije ponujajo konkurenca, tehnologija in razvoj, vendar je najpomembnejša sposobnost podjetnika, da človeka in njegov intelektualni potencial prilagodi potrebam trga. Podjetniška politika mora ponuditi pomoč z odstranitvijo – vsaj administrativnih - ovir, izmenjavo izkušenj in s pomočjo podpornih mehanizmov in storitev.

⁴ Gazele so t. i. hitro rastoča podjetja oziroma podjetja z visokim potencialom rasti. V gospodarstvu jih je malo, vsega kakšnih 2 do 5 odstotkov vseh malih podjetij, vendar njihova rast, prebojna moč in povezanost z novo tehnologijo, novimi oblikami konkurence, novimi proizvodi ter novimi trgi povzročajo, da je njihov pomen bistveno večji kakor njihovo število oz. delež v celotnem številu malih podjetij. Poleg gazel Tajnikar (1997) razvršča mala podjetja še v tri skupine, in sicer: obrtniški podjetniki, "miške" in "sloni".

Cilj evropske podjetniške politike, ki naj bi kmalu postal tudi skupni cilj Slovenije je doseči dostop na trg za izdelke in storitve ne glede na to, ali nastopajo na lokalnem, regionalnem, skupnem evropskem ali na globalnem trgu.

2. PROCES USTVARJANJA NOVEGA DINAMIČNEGA MEDNARODNEGA PODJETJA

2.1 PODJETNIŠKI PROCES

Podjetništvo je tudi način razmišljanja, sklepanja in dejanj, povezanih s priložnostmi in celovitim pristopom ter uravnoteženim vodenjem (Spinelli, Muller, Chair v Timmons, 1999). Rezultat podjetništva je proizvod oziroma storitev, dodana vrednost, realizacija in povečanje vrednosti ne samo lastnikov, temveč vseh udeležencev in delničarjev. Vse to spremlja volja, želja in interes zgrabit priložnost. Navadno pa to zahteva tudi pripravljenost prevzeti tveganje (tako finančno kot osebno), hkrati pa stalno uravnoteževanje tveganja s potencialno žetvijo (Timmons, 1999).

Bistveni rezultat podjetnikovega delovanja je nova (dodana) vrednost. Podjetništvo je torej proces ustvarjanja vrednosti, v katerem podjetnik zbere vsa potrebna sredstva za realizacijo poslovne priložnosti. Ker podjetnik nikoli nima na voljo vseh potrebnih sredstev, uresničevanje poslovne priložnosti vedno terja premostitev vrzeli med potrebnimi sredstvi in sredstvi, ki jih ima na voljo. Premoščanje te vrzeli terja vrsto odločitev o izbirah med možnostmi. Te odločitve morajo biti tako notranje skladne kot tudi na zunanjsko usklajene s trgom. Ekonomsko ustvarjanje vrednosti pomeni ustvarjanje čim večje razlike med vrednostjo uporabljenih sredstev (inputov, produkcijskih faktorjev) in vrednostjo proizvodov oziroma storitev, ki jih proizvedemo s temi sredstvi. V današnjem svetu, ko je poslovanje postalo skoraj na vseh področjih globalno, obstaja množica možnosti za ustvarjanje večje vrednosti. Vsak proizvod ali storitev se da proizvesti ceneje kot do sedaj, možno je neprestano izboljševati kvaliteto proizvodov in storitev, vpeljevati nove proizvode in storitve ter nove proizvodne postopke in organizacijske prijeme in možno je vpeljevati že znane proizvode in postopke na nove trge. Vsaka od teh možnosti lahko vodi do ustvarjanja nove vrednosti, če seveda kdo tako možnost uresniči. Največji del nove vrednosti nastane v institucijah, ki delujejo na trgu, torej v podjetjih.

Kako poteka ustvarjanje nove vrednosti⁵? Raziskovanja dejavnikov, ki odločajo o uspešnosti novih podjetij, so pokazala, da enodimenzionalni model podjetništva ne more v celoti pojasniti

⁵ Povzeto po Vahčiču, 1994.

uspeha novega podjetja. Da bi podjetnik ustvaril novo vrednost, mora skozi določen proces. Skozi ta proces povezuje vire in jih oplemeniti.

2.1.1 Multidimenzionalni model podjetniškega procesa

Opreljuje kompleksnost podjetniškega procesa, ki vključuje osebnost, okolje, organizacijo in sam proces. V tabeli Johnston in R. Bradley-a⁶ (povzeto po Kuratko, 1995) so porazdeljeni posamezni specifični dejavniki.

Tabela 2: Multidimenzionalni model podjetniškega procesa

Osebnost	Okolje	Organizacija	Rezultat
Potreba po uspešnosti	Dostop do tveganega kapitala	Oblika podjetja	Podjetnik prepozna svojo priložnost
Notranje obvladovanje	Izkušnje uspešnih podjetnikov	Podjetniško okolje	Zbere potrebne vire
Nagnjenost k tveganju	Usposobljen kader	Partnerji	Trži proizvode oz. storitve
Vesetje pri delu	Dostopnost do dobaviteljev	Strateške spremenljivke (stroški, diferenciacija, smer)	Proizvede produkt
Pretekle izkušnje	Dostopnost do kupcev in/ali trgov	Možnost vstopa konkurence	Zgradi organizacijo
Starši podjetnika	Politika državne podpore		Prispeva državi in družbi
Starost	Bližina univerz in šol		
Izobrazba	Razpoložljivost zemljišč, prostora, opreme		
	Transportne možnosti		
	Vedenje prebivalstva		
	Dostopnost podpornih storitev		
	Življenski pogoji		

Vir: Kuratko, 1995.

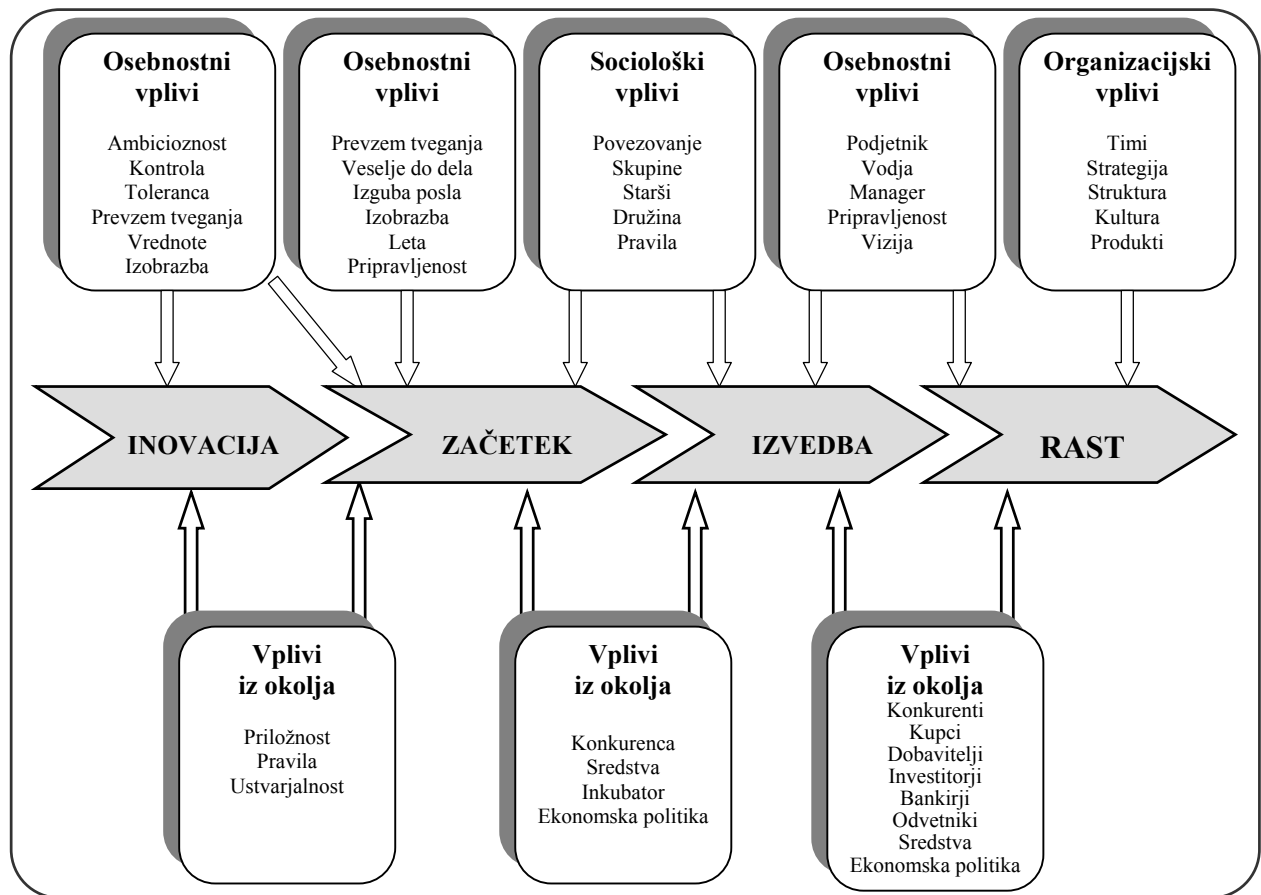
2.1.2 Dinamični model podjetniškega procesa

Od ideje do realizacije in kasnejše rasti so potrebni mnogi pozitivni vplivi. Na začetek in potek podjetniškega procesa vplivajo, osebnostni, sociološki in številni drugi dejavniki. Ko pride človek na neko idejo, ne glede na način kako je do nje prišel, je le ta posledica osebnostnih dejavnikov kot tudi dejavnikov iz okolja. Da ideja pri tej osebi sproži podjetniški proces in iz človeka ustvari potencialnega podjetnika so potrebni še dodatni vplivi. Ti vplivi so osebnostni, sociološki ter tudi iz okolja, ki lahko vpliva pozitivno ali negativno. Pri potencialnem

⁶ Povzeto po Kuratko, 1995.

podjetniku sledi korak, uresničitev ideje, pri katerem se pojavljajo še dodatni vplivi, ki se nanašajo na sposobnosti osebe in pogojev v okolju, kar prikazuje tudi model na sliki 1.

Slika 1: Dinamični model podjetniškega procesa



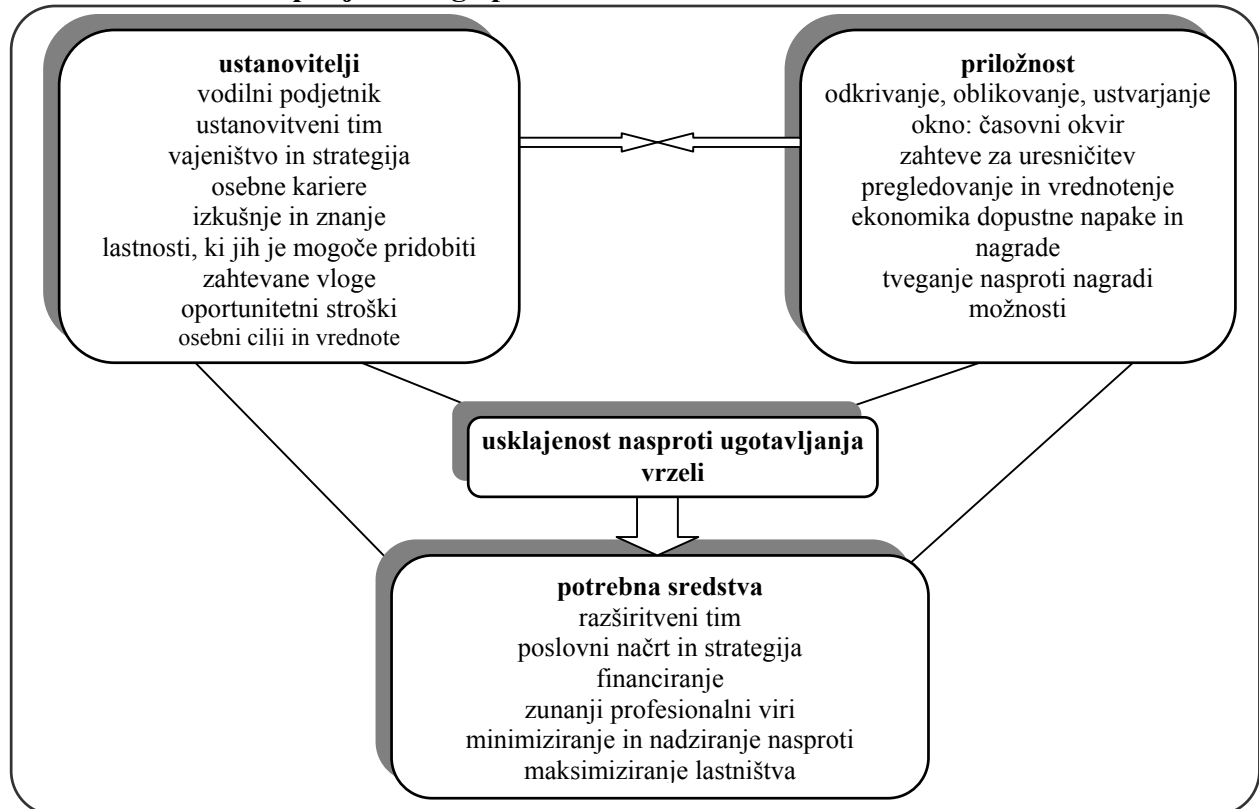
Vir: Bygrave, 1994.

2.1.3 Tri gonilne sile podjetništva

Proces nastajanja nove vrednosti ali podjetniški proces je rezultat spleta treh gonilnih sil: (1) podjetnik - ustanovitelj (podjetnik oz. podjetniški tim), (2) poslovne priložnosti ter (3) potrebnih sredstev. Vse tri morajo biti prisotne. Vsaka za sebe vsebuje določena notranja in zunanja razmerja. Spreminjanje razmerij ustvarja proces, katerega rezultat je nova vrednost. Izkušnje kažejo, da lahko omenjene gonilne sile podjetniškega procesa dejansko preučimo ter nanje vplivamo in tako povečamo verjetnost, da bo podjetje uspešno.

Grafično so navedene tri gonilne sile podjetniškega procesa in njihova medsebojna povezanost je prikazana na sliki 2.

Slika 2: Gonilne sile podjetniškega procesa



Vir: Timmons, 1990

Biti ob pravem času na pravem mestu in delati prave stvari na pravi način ni naključje. Podjetnik mora vložiti ustrezne priprave in znanje, da pride do takšnih poslovnih okoliščin, ki se zdijo zgolj naključje. Zato kljub vsem definicijam podjetnika le te ne morejo zaobjeti vseh možnih podjetnikov, ker to lahko postane kdorkoli; tudi nekdo, ki ga nikoli ne bi opredelili za podjetnika. Njegova osnovna naloga kot ustanovitelja v podjetniškem procesu, je prepoznavanje podjetniških priložnosti ter izbiranje, zagotavljanje in kombiniranje pravih virov in sredstev za njihovo uresničenje. Brez podjetnika oziroma podjetniškega tima ni mogoče povezovati tudi preostalih dveh elementov za realizacijo podjetniških idej. Vendar kljub zagotovitvi pravih začetnih virov je to le prvi izmed številnih ciljev, ki se bodo pojavljali in postavljali tako pred podjetnikom kot podjetjem v času poslovanja.

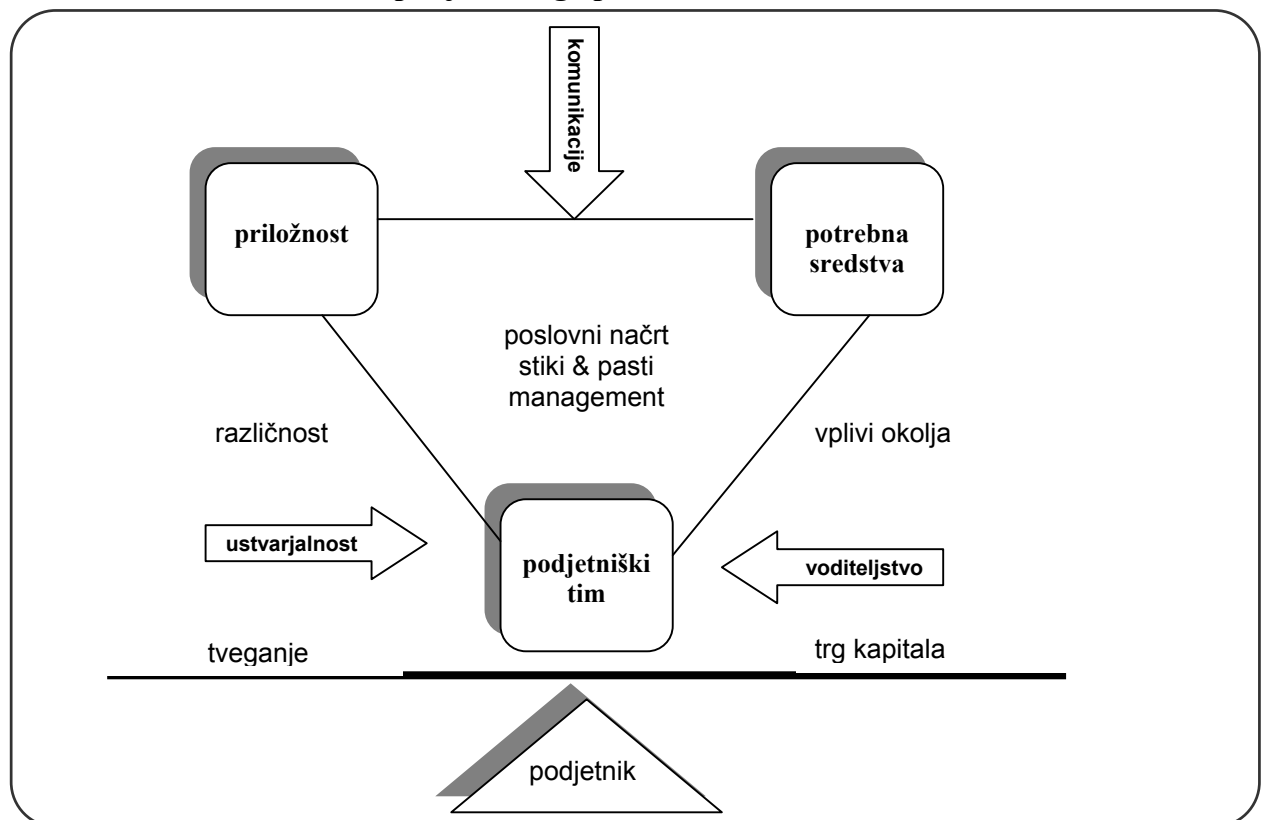
Priložnost je poslovno preverjena in uresničljiva poslovna zamisel, ki kot druga gonilna sila podjetniškega procesa privede do podjetniškega delovanja. Vsa novejša raziskovanja kažejo, da je le-ta poleg podjetnika oz. podjetniškega tima drugi ključni element podjetniškega procesa. Glavni problem ni pomanjkanje poslovnih zamisli. Podjetniki in inovatorji imajo navadno obilico idej. Problem je v tem, da neuspešni podjetniki navadno enačijo poslovno zamisel s poslovno priložnostjo, uspešni podjetniki pa vedo, kako je treba poslovno zamisel razločevati od

poslovne priložnosti. Pri tem poslovna zamisel vključuje zgolj idejo, poslovna priložnost pa zajema tudi izpeljavo poslovne zamisli ob določenem tveganju. Vrednotenje idej in njihov izbor predstavlja že sam zase proces, ki je pomemben za uspeh posla.

Tretji element v prikazu podjetniškega procesa so sredstva, ki jih mora imeti podjetnik na voljo za uresničitev poslovne priložnosti. Potrebna sredstva so tretji ključni omejitveni dejavnik podjetniškega procesa. Sestavljajo ga znanje, človeški viri, in kapital, ki je lahko v različnih oblikah (denar, prostori, oprema, itd.). Kot sledi iz opredelitev podjetništva, je ena glavnih nalog, ki jih mora podjetnik opraviti, premostitev vrzeli med sredstvi, ki jih ima na voljo ter potrebnimi sredstvi. Pri ugotavljanju te vrzeli in pri načrtovanju premostitve, je ključno orodje poslovni načrt. V njem je treba opredeliti potrebne vire tako znotraj podjetja, kot tudi zunaj podjetja. Ena najpomembnejših ugotovitev v dosedanjih raziskavah podjetništva je, da je v primerih, ko je ustanovitelj vreden zaupanja in je dobro izoblikoval poslovno priložnost, lažje pritegniti ključne ljudi in finančna sredstva kakor v nasprotnem primeru.

Timmons (1999) je v nadaljnjem delu še nadgradil obstoječi model, kar je razvidno iz naslednje slike. Upošteval je še dodatne zunanje dejavnike in jih vključil v osnovno shemo.

Slika 3: Modificiran model podjetniškega procesa



Vir: Timmons, 1999.

2.2 PODJETNIK

Beseda entrepreneur, ki se v ZDA uporablja za oznako podjetnika dejansko ni angleškega izvora. Prihaja iz francoskega pa tudi nemškega jezika. V francoskem jeziku beseda »entrepreneur« v nemškem jeziku pa »unternehmer« v prevodu pomeni podjetnik. V Sloveniji je določeno zmedo na tem področju povzročila dosedanja zakonodaja, ki je ločila obrtnika (proizvaja na obrtni način), samostojnega podjetnika (ni nujno edini zaposleni), direktorja in upravo družbe. Podjetniki so po zakonu tisti, ki delajo na proizvodni način ali opravljajo neobratno storitev, v kolikor pa proizvajajo na obrtni način oz. opravljajo obrtno storitveno dejavnost jih štejemo med obrtnike. To vodi do javnega prepričanja, da se podjetniki enačijo z malim gospodarstvom, kjer ustanavljajo in vodijo zgolj majhna večinoma samozaposlitvena podjetja. Po tej razlagi v velikih podjetjih ne morejo obstajati podjetniki. Podjetnik pa širše gledano poleg izvajalske funkcije opravlja največkrat tudi funkcijo direktorja oz. managerja, kar mu nalaga upravljanje družbe. Stevenson (1999) opredeljuje podjetnika kot upravljalca in managerja, ki ima specifične lastnosti, znanja in sposobnosti, da ravna podjetniško (inovativno), za razliko od managerja, ki ravna bolj birokratsko oz. administrativno. Hkrati je podjetnik tudi lastniško vezan na podjetje, kar pa za managerja ni nujno. Poenostavljeno bi kot podjetnika smatrali tistega, ki podjetje popelje od rojstva v rast (ali pa tudi ne) ter do zrelosti, managerja pa kot najetega poslovodjo.

Kdo je podjetnik? V podjetniški literaturi obstaja cela vrsta definicij kdo je in kako nastane. Po klasičnem razumevanju je to: posameznik – ustanovitelj, snovalec in uresničevalec novih podjetij, ki prevzema tveganje, ustvarjajo in inovirajo ne le produkte, ampak tudi celotne procese, finančno vlagajo, povezujejo poslovne priložnosti z viri, ki jih znajo iskati, medsebojno kombinirati ter tudi prodajati produkte na trgu. Lahko rečemo, da ustvarja vrednost in prevzema tveganje v denarju, času, ali pa v obliki vrednosti nekega proizvoda ali storitve. Pšeničny (2000a) povzema definicijo vrste avtorjev, ki pravijo, da je podjetnik v prvi vrsti človek, ki dela, ustvarja in spreminja v vsakršnih pogojih in s kombiniranjem, inoviranjem, ustvarjalnostjo, s prevzemanjem tveganja, predvsem pa z zmožnostjo aktiviranja drugih ljudi in sredstev; ustvarja novo vrednost.

2.2.1 Osebnostne lastnosti podjetnika

Ali se podjetnik le rodi ali tudi razvije? Na to vprašanje daje odgovor Timmons (1999) z navajanjem lastnosti, ki jih je lažje razviti: predanost in odločenost, obsedenost s priložnostjo,

strpnost do tveganja in negotovosti, ustvarjalnost, samozaupanje in prilagodljivost, motiviranost ter vodstvene sposobnosti. Hkrati navaja določene lastnosti, ki jih je težje naknadno pridobiti: energičnost, zdravje in čustvena stabilnost, ustvarjalnost in inovativnost, inteligenca, sposobnost za motiviranje drugih (karizma) in vrednote. Kuratko (1995) je tudi na podlagi dolgoletnega opazovanja in proučevanja podjetnikov opredelil temeljne osebnostne značilnosti: predanost in vera v idejo (pripravljen se je odpovedati marsičemu, da bi uresničil svojo idejo), želja po uspehu oz. dosežku, obsedenost s priložnostjo, iniciativnost in odgovornost, vztrajnost pri reševanju izzivov, učenje na napakah, prepričanje, da upravljajo z viri (ne viri z njimi), obvladovanje negotovosti in stalnih sprememb, obvladovanje tveganja, osebna integriteta, pripravljenost na propad, energičnost in dinamičnost, kreativnost in inovativnost, jasna vizija, samozaupanje in optimizem, samostojnost in neodvisnost, sposobnost graditi tim.

Podjetnik se odziva na izzive, ki prihajajo iz okolja in je sprejemljiv za ljudi iz okolja. Je toleranten do problemov (v zvezi s kreativnimi rešitvami do katerih poskušajo priti drugi). Pozoren je na tisto, kar v okolici ni običajno, saj se prav v tem svetu neobičajnosti navadno rojevajo najpomembnejše poslovne ideje. Ena izmed značilnosti je velika stopnja izvirnosti (ne nujno nove stvari, velikokrat izboljšanje že obstoječih rešitev). Obstoječe ideje poskuša analizirati z vidika trendov v bodočnosti. Podjetnik mora biti dojemljiv tudi za določeno mero vračunanega tveganja (Tajnikar, 1997).

To pa ne pomeni, da oseba, ki nima vseh teh lastnosti ne more biti uspešen podjetnik (uspešni podjetniki se med seboj zelo razlikujejo). Pomeni pa zelo verjetno to, da na nekem področju izgublja določeno konkurenčno prednost glede na druge.

2.2.2 Opredelitev dinamičnega podjetnika

Za razliko od podjetnika ima bolj poudarjene določene osebnostne značilnosti, ki niso značilne le za male podjetnike. Te lastnosti so prvenstveno kreativnost, ustvarjalnost, dolgoročna usmerjenost v kupce in trg, moralnost, etičnost, poslovnost, usmerjenost v dolgoročni uspeh in dobiček, predvidevanje tveganj in prilagajanja. Dinamični oz. uspešni podjetnik je po Tajnikarju (1997) mnogostranski in se ne zanima zgolj za posamezna področja človekovega življenja ali poslovanja. Je tudi vztrajen, energičen in optimist. Je odlična in marljiva oseba in pogosto tudi velik entuziast. Uspešnega podjetnika nesporno žene tudi želja po uspehu.

Tabela 3: Primerjava tipičnega malega podjetnika in dinamičnega podjetnika

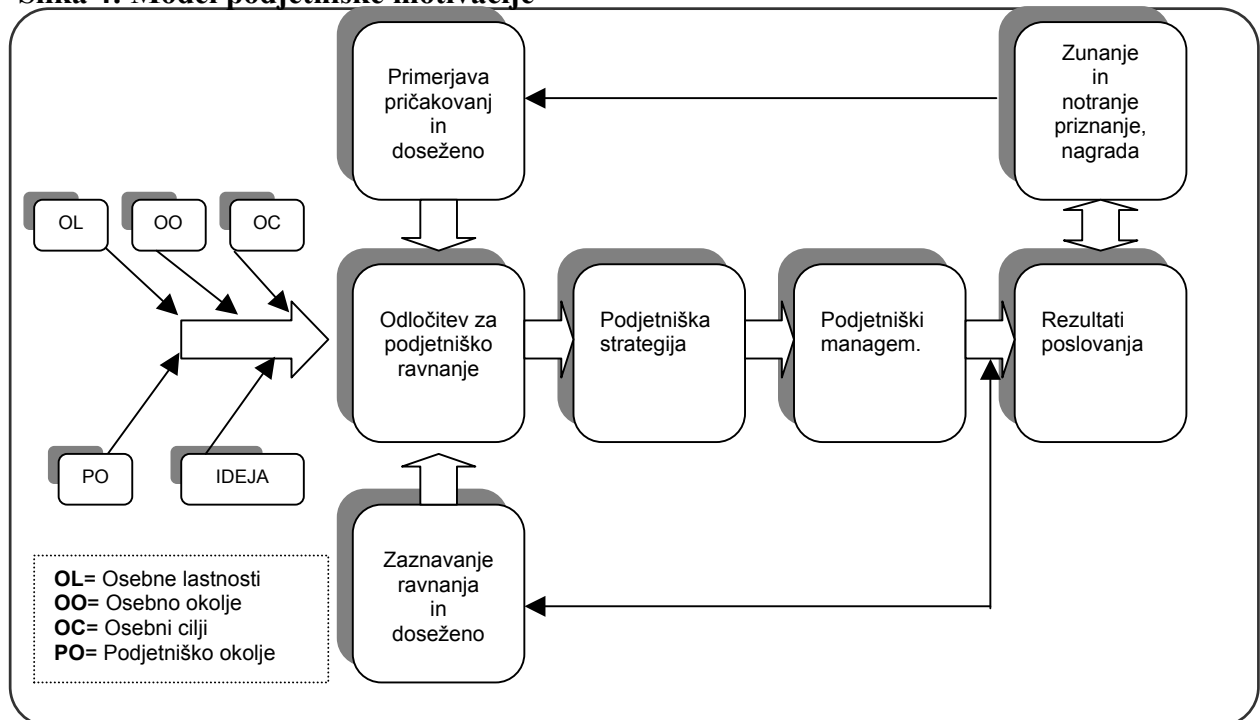
TIPIČNI MALI PODJETNIK	DINAMIČNI PODJETNIK
prvi podjetniški poizkus	že ima podjetniške izkušnje
prepozno išče profesionalno pomoč	išče pomoč, preden nastanejo problemi
ne ve, kakšen nasvet potrebuje	ve, kakšen nasvet potrebuje
se čuti kompetentnega za vse probleme	ve za svoje slabosti
ne ve, kje lahko dobi nasvet	ve, kje lahko dobi nasvet
nima ključnih znanj o trgu, financah, marketingu, organizaciji, kadrovanju...	ima ključna znanja
zanima ga proizvodnja	usmerjen v profit in posel
skrbi za kakovost proizvodnje	kakovost je ena od njegovih skrbi
ima neko izobrazbo	bolje izobražen

Vir: Tajnikar, 2000.

Iz dosedanjih rednih raziskav Pšeničny-ja (1999) lahko razberemo, da je večina dosedanjih dinamičnih podjetnikov v Sloveniji starih med 40 in 49 let (okoli 45%), dobra tretjina jih je starih med 30 in 39, slaba petina pa med 50 in 59 let. Polovico hitro rastočih podjetij vodijo podjetniki s končano srednješolsko izobrazbo tehnične (48%) ali ekonomsko poslovne smeri (35%). Sedemnajst najhitreje rastočih podjetij vodijo za spoznanje višje izobraženi podjetniki, med njimi je več podjetnikov s končano višjo in visoko izobrazbo ter s končano podiplomsko stopnjo izobraževanja (6%). Velika večina (88%) tistih, ki vodijo najhitreje rastoča podjetja, se niso nikoli usposabljali v tujini, med hitro rastočimi podjetji pa je takšnih dve tretjini.

2.2.3 Podjetnikova motivacija oz. ambicija

Slika 4: Model podjetniške motivacije

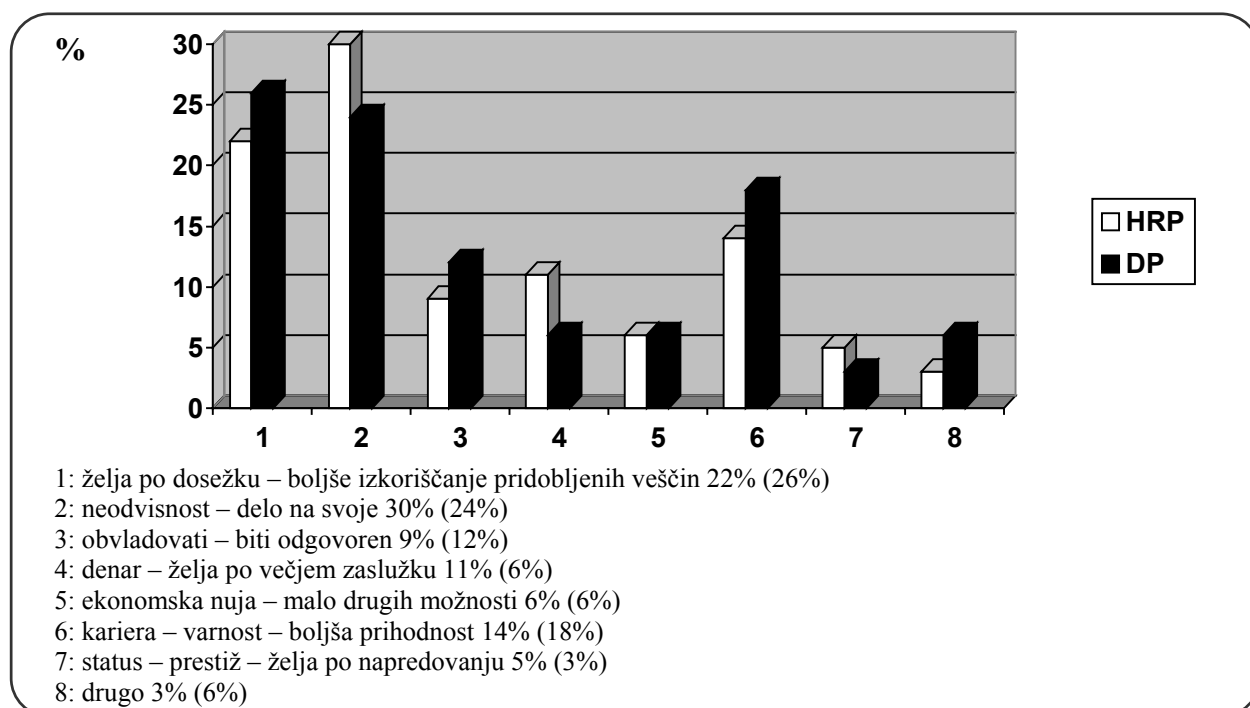


Vir: Kuratko, 1995.

Večina ljudi ima podobne temeljne motive v življenju (pač glede na kulturo in okolico v kateri živi, starost, spol...). Pri podjetnikih so se skozi številne raziskave pokazale določene motivacijske značilnosti za podjetniško obnašanje: podjetništvo kot način življenja, uživanje v poslu, razumevanje potreb ljudi in njihovo motiviranje za doseg ciljev, zgraditev in rast organizacije, želja po podjetniški žetvi. Na samega podjetnika skozi celotno življensko dobo podjetja, vpliva veliko število faktorjev. Poleg osebnostnih lastnosti posameznika, njegovega okolja in okolja podjetja ne nazadnje tudi podjetnikov motiv. Podjetnik primerja svoja pričakovanja z možnim rezultatom.

Prva razloga za ustanovitev podjetja med slovenskimi dinamičnimi podjetji (v obeh primerih 30%) sta nezadovoljstvo z delom v prejšnjem podjetju in dobičkonosna priložnost in izziv. Na sliki spodaj so razvidni motivi najboljših slovenskih podjetnikov.

Slika 5: Motivi slovenskih podjetnikov, ki vodijo hitro rastoča podjetja (HRP) in najbolj dinamična podjetja (DP), za ustanovitev podjetja

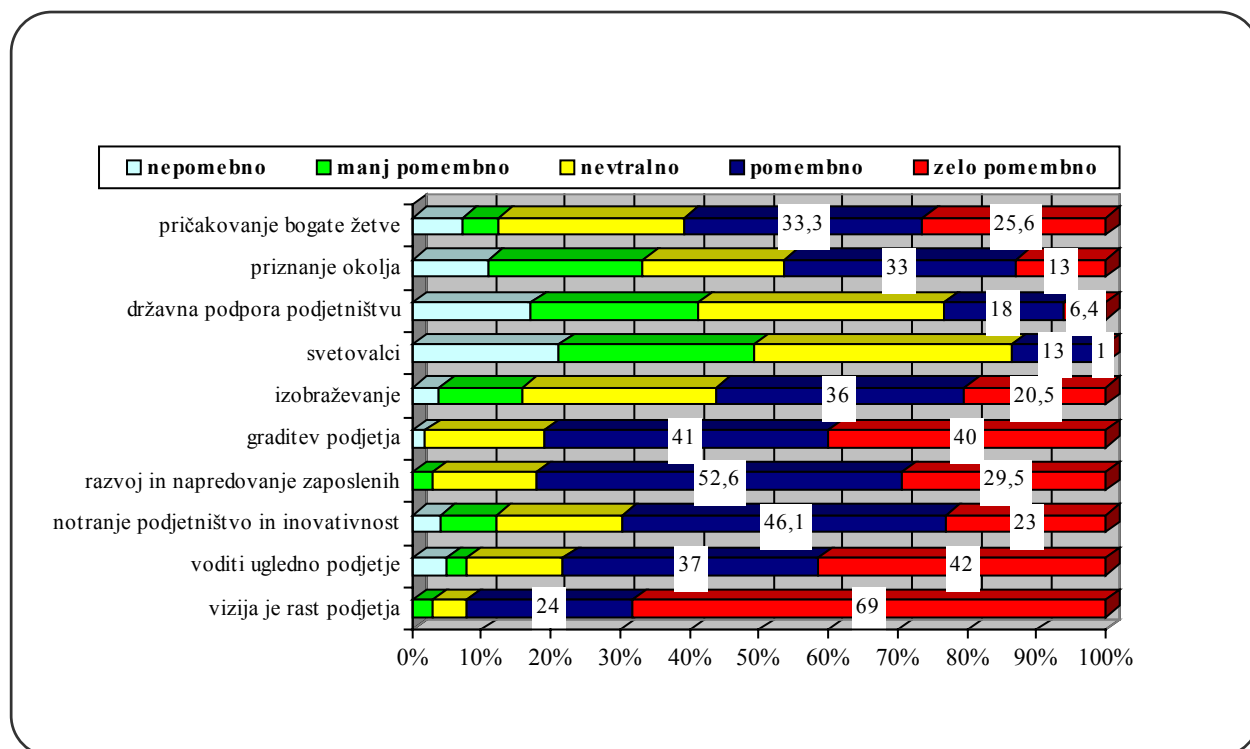


Vir: Pšeničny, 1999.

Dinamične podjetnike glede na rezultate najnovejše dosegljive raziskave (Pšeničny, 2001) dejansko najbolj motivira sama želja po rasti – vizija podobe podjetja v prihodnosti, saj za skoraj vse podjetnike prav to predstavlja najpomembnejši ali vsaj zelo pomemben motiv za vodenje podjetja. Na drugem mestu sta želja po graditvi podjetja in želja po vodenju uglednega

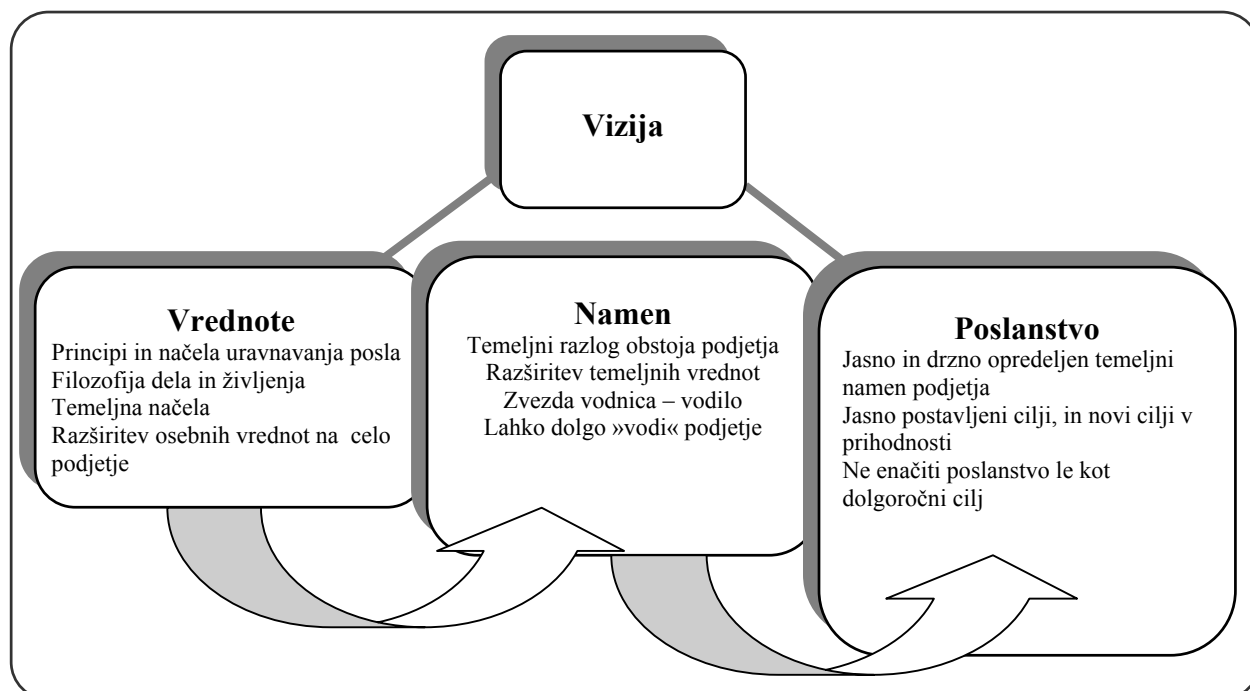
podjetja, visoko vrednost pa zasledimo tudi pri želji po razvoju zaposlenih, notranje podjetniški motivi ter pričakovanje bogate žetve. Vse to je razvidno iz naslednje slike.

Slika 6: Motivacija slovenskih dinamičnih podjetnikov



Vir: Pšeničny, 2001.

Slika 7: Vizija in poslanstvo podjetnika



Vir: Pšeničny, 2001.

2.2.4. Ključne lastnosti in sposobnosti novega podjetnika v prihodnosti

Premik poslovanja k elektronskemu poslovanju pomeni celotno spremembo organizacije poslovanja in ne le nadomestitev z novimi tehnologijami (Radding v Penger, 2001). Internet postopoma spreminja tako kulturo v podjetju kot način vodenja podjetij, hkrati pa zahteva od podjetnika nove sposobnosti in veščine:

- (1) Hitrost; poslovanje ni odvisno le od hitrosti podpornih tehnologij temveč tudi od sposobnosti hitrih odločitev tudi strateških in nerutinskih vsebin. Zato se dejavnosti vedno bolj odvijajo vzporedno in ne več zaporedno.
- (2) Učenje in razvijanje; Ljudje so največji kapital podjetja, zato jim mora biti omogočen osebni razvoj. Razvoj prinaša tudi povsem nove poklice za katere se je potrebno šele priučiti.
- (3) Odprtost; Raziskava OECD je pokazala, da se odprtost poslovanja pojavlja kot strategija. Zato je potrebno omogočiti tako znotraj kot zunaj podjetja (poslovnim partnerjem) dostop do baz podatkov, kar zahteva obojestransko zaupanje.
- (4) Osredotočenost na kupce; Sodobne tehnologije omogočajo individualizacijo in poglobitev odnosa s kupci. Potrebno je razumeti celotno filozofijo ravnanja odnosov s kupci in ne le tehnološke podrobnosti.
- (5) Dobra komunikacija; pomembna je tako navzven kot navznoter. Kljub rasti podjetja mora podjetnik ohranjati možnost neposredne komunikacije z zaposlenimi.
- (6) Standardi; V dobi elektronskega poslovanja, ko programska oprema nadomešča določena dela ljudi, je nujna tudi standardizacija postopkov.
- (7) Internetna pismenost; Se podrazumeva pri mlajši generaciji, vendar je vsekakor vsem potrebna, za izkoriščanje prednosti informacij in podatkov ter komunikacij, ki jih nudi omrežje.
- (8) Vodenje z zgledi; Vodstvo bo spodbudilo uporabo sodobnih tehnologij v kolikor jo bo samo uporabljalo.
- (9) Management znanja; Povečal se je pomen združevanja sposobnosti in znanja delovne sile. Prav tako omogočajo kompleksne podatkovne baze pridobiti, obdržati in posredovati in deliti znanje.

Navedene lastnosti prihajajo v dobi elektronskega poslovanja v ospredje, kar pa ne zmanjšuje pomena preostalih lastnosti, ki bodo imeli pomembno vlogo tudi v virtualnem podjetništvu, ki predstavlja nadgradnjo dosedanjih podjetniških dejavnosti predvsem v mednarodno usmerjenih

podjetjih. Virtualno podjetništvo temelji na virtualnem vodenju, katerega uspešnost je odvisna od oblikovanja virtualnega tima in uspešnosti njegovega vodenja. Globalni virtualni timi omogočajo hitro usklajevanje članov ne glede na geografsko lokacijo, rezultati njihovega oblikovanja pa se kažejo v zmanjševanju časovnih ciklov, znižanju transportnih stroškov in znatnem zmanjšanju potrebe po ohranjanju nepotrebne delovne sile vzdolž organizacijskih enot. Globalni virtualni tim je sestavljen iz sodelavcev, ki so geografsko in organizacijsko povezani prek telekomunikacij in informacijske tehnologije z namenom doseči nalogo organizacije. Komunikacija, ustrezna organizacijska kultura, tehnologija, projektni management in proces vodenja so kritični dejavniki uspeha učinkovitih globalnih virtualnih timov.

2.3 PODJETNIŠKA PRILOŽNOST

2.3.1 Podjetniška ideja

Biti uspešen (tudi mednarodno) podjetnik pomeni nenehno razvijanje toka zamisli, spoznanj in ne nazadnje domišljije na določenem poslovnem področju. Bistvo je v neprestanem razvijanju novih idej v zvezi s proizvodom oziroma storitvijo na inovativen način, kar je hkrati osnova podjetništva. Vendar se je potrebno zavedati, da sama ideja ne zagotavlja uspešnost tudi v primeru realizacije. Idej ni malo, le podjetniki jih zaradi pomanjkanja časa ne dodelajo, da bi postale dobre. Tudi slabo idejo lahko spremenimo v uspešen posel, kar je v večini odvisno od podjetnika, njegovega časa in volje ter sredstev. Zato ostane veliko poslovnih idej slabih oz. nerealiziranih. Vsako nov izdelek, projekt ali podjetje predstavlja svojevrsten individualiziran proces, ki se začne z idejo. Nastanek podjetniških idej ni povsem jasen, večinoma pa izhaja iz nas samih. Do njih lahko pridemo povsem po naključju, saj se pojavljajo tako pri delu, v prostem času, opazovanju lastne okolice, kot pri nepredvidljivih dogodkih. Najboljše ideje se po lahko porajajo pri vsakodnevnih aktivnostih. Raziskave kažejo, da se nam največ idej rodi na podlagi lastnega dosedanjega dela. Potrebno pa je osvojiti osnovne tehnike opazovanja in razvijanja idej. Viri za nove ideje, ki so pomembni za podjetnike so lahko zelo raznoliki, kot jih navaja Berginc (2001): delovno okolje, uspešni drugi podjetniki, podjetja, domači in mednarodni sejmi, revije za posamično dejavnost, strokovna literatura in publikacije, svetovalci za podjetništvo, lokalni in regionalni centri za pospeševanje podjetništva, druge neformalne oblike podjetniških združenj, klubi itd., družabni dogodki in druženja, raziskovalne in inovativne dejavnosti, vrednotenje in ocenjevanje problemov v podjetju, hobiji in nenavadne situacije... V procesu razvijanja ideje v podjetniško priložnost, lahko podjetnik predvsem na mednarodnem trgu naleti na veliko podobnih idej, ki so morda še bolj dodelane in razvite. Zato

ne sme nikoli gledati na svoj izdelek oz. storitev kot na neponovljiv unikat, temveč mora nenehno uvajati izboljšave.

2.3.2 Generiranje idej

Generiranja poslovne ideje se običajno lotimo pred ustanovitvijo podjetja, vendar to ni proces, ki bi bil točno določen in omejen glede časa ali uporabe metod. Za podjetja v rasti je značilno, da generirajo ideje tudi med rastjo poslovanja saj je ta odvisna tudi od sposobnosti ustvarjanja novih poslovnih idej. Vzrok je omejeni življenjski cikel proizvodov, ki je krajši od življenjskega cikla rastočega podjetja (Tajnikar, 2000). Generiranje novih poslovnih idej je kasneje za podjetja bistveno, da se ne le ohrani temveč tudi poveča konkurenčne prednosti in svojo vrednost na trgu. Postopek za spodbujanje in razvijanje podjetniških idej kot ga navaja Berginc (Mowat, Berginc, 2001) vsebuje naslednje komponente: V prvi fazi je potrebno raziskati prednosti in slabosti obstoječih podjetniških idej, nato nadalje razviti zanimivejše ideje v povezavi z že obstoječimi. Lastno idejo je potrebno individualizirati, da bo drugačna in boljša od konkurenčnih. Ob preverjanju poslovne privlačnosti ideje se moramo v primeru negativnega rezultata usmeriti na drugo osnovno idejo in jo naprej razvijati. Kljub enostavnosti procesa je težko izbrati najboljšo idejo. Za lažje razvijanje miselnih vzorcev novega podjetnika navaja Berginc⁷ (Pšeničny, 2001) nekatere tehnike generiranja poslovnih idej: razvijanje novih besed in pojmov na slepo, vživljanje v druge vloge, iskanje smiselnih povezav, razmišljanje za naprej in nazaj, viharjenje možganov, časopisi, revije in katalogi, spletne strani, prehod v druge situacije, osebni kontakti, nasprotja in spremljanje trendov.

Obstaja veliko število tehnik iskanja novih idej, skupno vsem pa je ustvarjalno mišljenje. Podjetnik mora znati preseči okvirje razmišljanja, ki jih postavlja okolje in tudi nekatere prirojene, privzgojene in priučene lastnosti. To je še posebej pomembno pri iskanju idej za mednarodni trg, ki je . Na ta način bo lahko razvijal svoje zmožnosti ustvarjalnega in kreativnega mišljenja. Tudi v kasnejših fazah razvoja podjetja na trgu mora podjetje ohranjati ustvarjalno klimo, ki spodbuja inovativnost pri vseh zaposlenih.

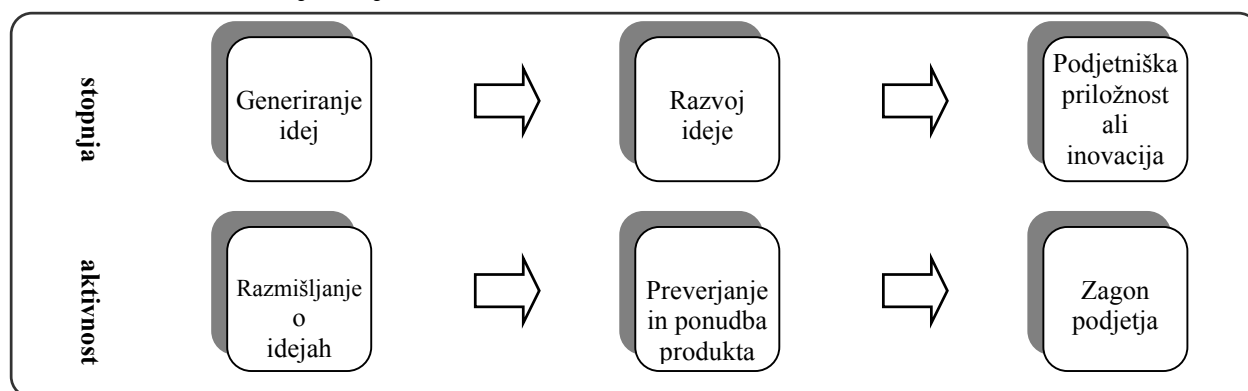
Tajnikar (2000) navaja preprostejše in improvizirane načine generiranja poslovnih idej: (1) s pomočjo obstoječih in potencialnih kupcev; kadar gre za delno posnemanje, delno pa za dopolnjevanje in izpopolnjevanje že obstoječih poslovnih idej; (2) z objavljenimi viri in pregledi; posnemanje - obstoječi program se emitira in prenese na novo področje; Podjetniški

⁷ Več o tem - Pšeničny, 2001, str31.

forumi - srečujejo se ljudje iz raziskovalnega in razvojnega dela (univerz, inštitutov..), podjetniki in investitorji; Dogodki - podjetniki morajo spremljati dosežke na področju posameznih panog, da lahko pravočasno sledijo razvoju. (3) Opazovanje obstoječih in potencialnih konkurentov; (4) Zasedovanje trendov na trgu in iskanje tržnih niš;

Vsaka podjetniška aktivnost se začne s podjetniško idejo. Sama po sebi še ne pomeni poslovnega uspeha, če ni ustrezno preverjena. Zato je potrebno preverjati tržno, finančno in organizacijsko zrelost ideje ter jo razvijati do podjetniške priložnosti. Eden od načinov preverjanja podjetniške priložnosti je poslovni načrt, v katerem podjetnik (lahko tudi ob pomoči svetovalca) preveri smiselnost lastnega podjetja in uresničitve podjetniške priložnosti.

Slika 8: Proces razvoja ideje



Vir: Mowat, 2001.

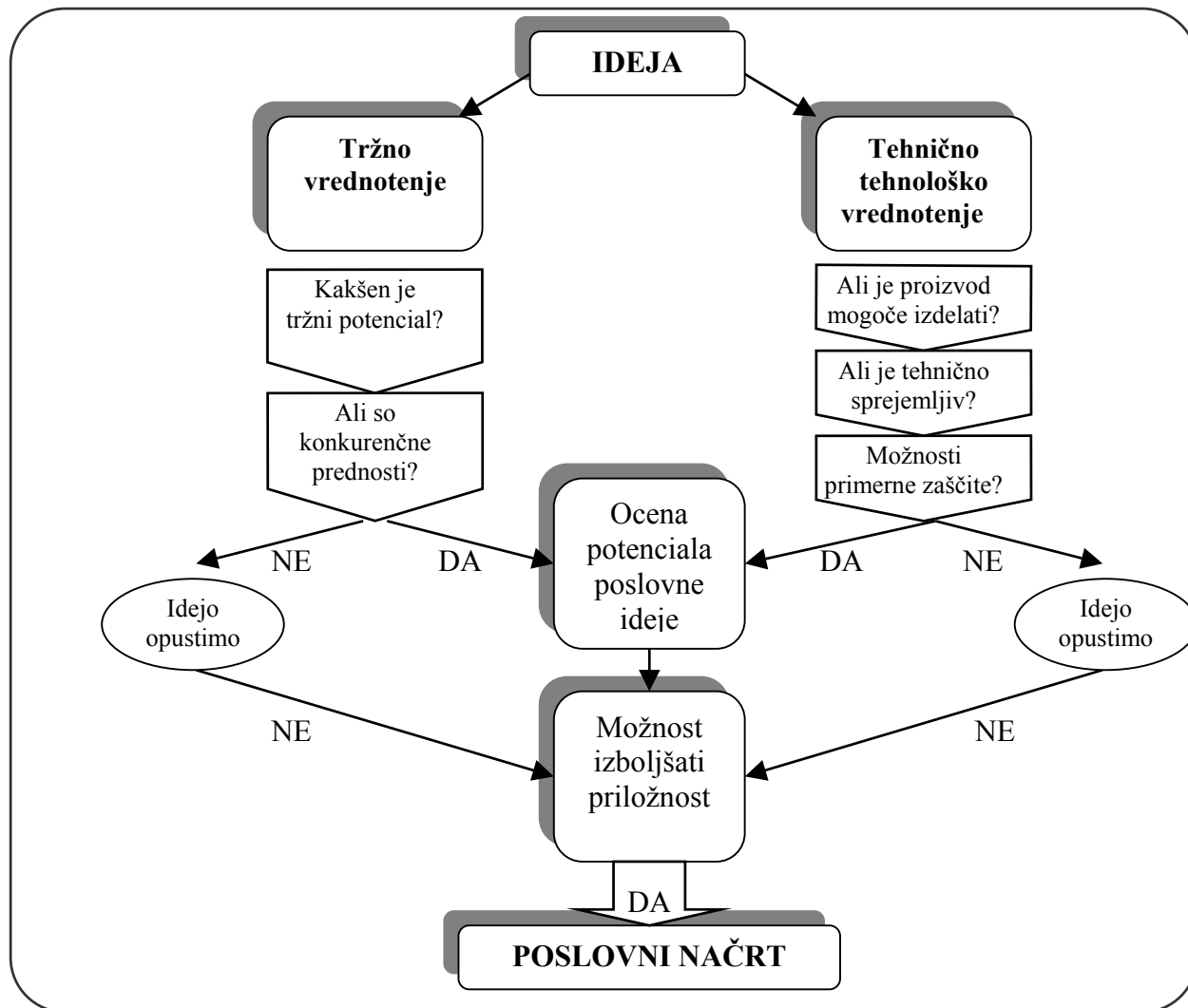
2.3.3 Ovrednotenje zamisli

Vrednotenje je pomembno z več vidikov. Le redke ideje so v svoji prvotni obliki primerne za poslovanje. Zaradi najpogosteje omejenih začetnih resursov je potrebno ugotoviti realni tržni in finančni potencial. Z vrednotenjem ugotovimo ali trg obstaja in kakšne so njegove okvirne značilnosti. Skozi celovit proces vrednotenja selekcioniramo podjetniške ideje ter izberemo najprimernejšo poslovno priložnost. Tajnikar (1997) postavlja tri bistvena vprašanja vrednotenja podjetniških idej: (1) ali proizvod lahko proizvedemo; odvisen od razpoložljive opreme, poslovnih prostorov, razpoložljive delovne sile in tehnologije itd. (2) ali bodo kupci zanj dovolj plačali – povezan je z ekonomiko poslovanja, analizo financiranja in ekonomiko podjetja (3) ali lahko proizvod ali storitev in bistvene konkurenčne prednosti na preprost način predstavimo potencialnim kupcem, kar je za mala podjetja z omejenimi finančnimi sredstvi bistvenega pomena.

Vrednotenje poslovnih idej je celo pomembnejši proces od njihovega generiranja, vsaj z vidika realizacije le-teh, saj daje odgovore na vprašanja ali lahko s poslovno idejo ustanovimo podjetje

in zlasti ali lahko ustanovimo dinamično podjetje in postanemo dinamični podjetnik. Hkrati nam pokaže, kje so pomankljivosti naših že poslovnih idej in na kakšen način jih izpopolniti – narediti boljše, bolj konkurenčne. V določenih primerih nas vrednotenje pravočasno odvrne od poslovnih idej, s katerimi ne bi uspeli (izguba).

Slika 9: Vrednotenje podjetniške ideje



Vir: Pšeničny, 2000.

2.3.4 Preveritev podjetniške priložnosti

V mislih se porajajo različne poslovne zamisli, zato je logično, da se opravi najprej selekcijo med njimi s kratkim predhodnim ovrednotenjem, ki vključuje dve ključni dilemi: (a) Ali ocenjujemo, da obstaja zadosti velik trg z zadostno kupno močjo, da bi lahko uspeli s poslom? (b) Ali znamo posamezen posel izpeljati po tehnično/tehnološki plati (npr. znamo izdelati kakovosten načrtovan proizvod)? V teh dveh smereh poteka zato predhodno ovrednotenje posameznih zamisli, ki da oceno, ali se splača s poslom nadaljevati in dejansko pripraviti pravi,

podroben poslovni načrt. Sama priložnost je lahko tržno zelo zanimiva vendar morajo obstajati tudi realne tehnične osnove za zagon in potek proizvodnje. Nato sledi še pravno in kadrovske preverjanje uresničljivosti. Za vse, predvsem pa za dinamične podjetnike, je potrebno sistematično in s podrobnejšimi podatki pripraviti analizo, ki bo vsebovala pet osnovnih ocen (Pinchott, 1985): (1) oceno samega produkta, (2) oceno kupcev in trga, (3) oceno tehnologij in organizacije proizvodnje, (4) oceno managementa in kadrov, (5) finančno in ekonomsko oceno.

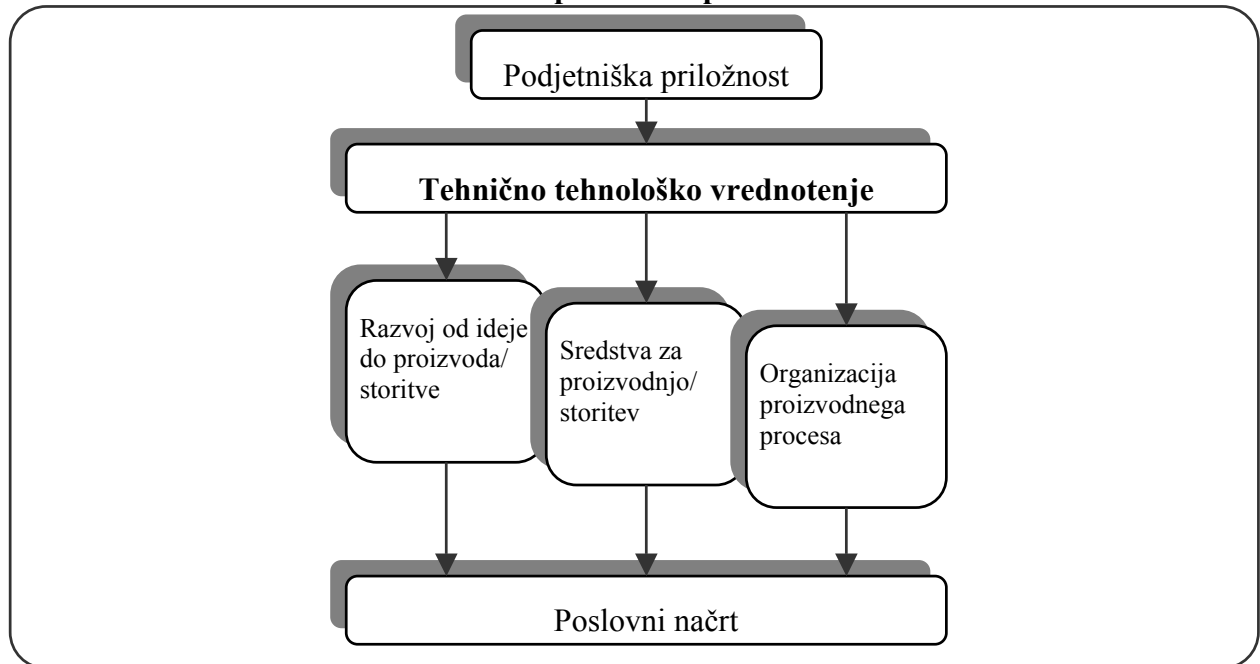
Tabela 4: Kriteriji za predhodno vrednotenje potenciala poslovne priložnosti

KRITERIJI	PREDNOSTI	SLABOSTI
Tržni vidik		
TRG:		
Potrebe	Določene, jasno izražene	Nedoločene, neoprijemljive
Kupci	Dosegljivi, odprti	Nedosegljivi, lojalni drugim
Amortizacija	Manj kot 1 leto	1 leto in več
Dodana ali ustvarjena vrednost	Visoka	Nizka
Življenska doba proizvoda	Trajen: daljša od povračila investicij + dobiček	Ni trajne: krajša od povračila investicije
Struktura trga	Nepopolna konkurenca, nastajajoča panoga	Popolna konkurenca, visoko koncentrirana, utečena/usihajoča panoga
Velikost trga	Prodaja >100 mio. \$	Neznano; Prodaja < 10 mio. \$
Ocena rasti trga	30 - 50 % in več	Upadanje ali manj kot 10 % rast
Bruto marža	40 - 50% in več; trajna	Manj kot 20%; negotova
Možnost udeležbe na trgu (5.letu)	20% tržni delež in več	Manj kot 5% delež
Struktura stroškov	vodilna vloga na trgu	/
	nizki stroški	Zmanjševanje stroškov
Ekonomski / profitni vidik		
Neto dobiček	10 – 15% in več; trajen	Manj kot 5%; negotov
ČAS ZA:		
pokritje investicije	Do 2 leti	Več kot 3 leta
Pozitivni denarni tok	Do 2 leti	Več kot 3 leta
Donosnost naložbe	Vsaj 25% letno; visoka vrednost	15 - 20% letno in manj; nizka vrednost
Vrednost	Visoka strateška vrednost	Nizka strateška vrednost
Zahteva po kapitalu	Nizka ali zmerna; uresničljiva	Zelo visoka; neuresničljiva
Mehanizem izhoda, žetve	Obstoječa/predvidena; Možen dobiček	Nedoločen; nelikvidna naložba
Konkurenčne prednosti		
FIKSNI + VARIABILNI STR.:		
Proizvodnja	Relativno nizki	Relativno visoki
Marketing	Relativno nizki	Relativno visoki
Distribucija	Relativno nizki	Relativno visoki
STOPNJA KONTROLE, VPLIVA		
Cene	Zmerna ali močna	Šibka
Stroški	Zmerna ali močna	Šibka
Dobavne linije/viri	Zmerna ali močna	Šibka
Prodajne linije	Zmerna ali močna	Šibka
OVIRE ZA VSTOP V PANOGO		
Zaščita lastnine/ugodni predpisi	Ima ali lahko dobi	Nima
Časovna prednost v tehnologiji, proizvodni, inovacijah, kadrih, lokaciji, virih ali kapacitetah	Fleksibilna in prilagodljiva; Ima ali lahko dobi	Nima
Pravne, pogodbene prednosti	Lastništvo ali ekskluzivnost	Nima
Pogodbene in druge povezave	razvite, visoko kvalitetne, dosegljive	Šibke, omejene, nedosegljive

Vir: Timmons (1999).

Preverjanje postavk je prvi fazi omejeno predvsem na hitre odgovore s pomočjo sekundarnih podatkov, ki so že na voljo (spletne strani, baze podatkov, katalogi, itd.). Podrobnejša priprava poslovnega načrta kjer zberemo tudi primarne podatke prav z namenom raziskave konkretne priložnosti sledi v kasnejši fazi. S tem bomo podrobneje razčlenili in utemeljili vsako postavko ter zmanjšali verjetnost napak.

Slika 10: Sestavine tehnično tehnološke preveritve poslovne zamisli



Vir: Pšeničny, 2000.

2.4 POTREBNA SREDSTVA

Proces od ideje, prepoznanja poslovne priložnosti, njenega razvoja pa do rednega poslovanja je najpomembnejši za zagon podjetja in tudi kasnejšo rast. Potrebno je preveriti možnosti in omejitve (npr. ekološke, avtorske ipd.) najprej v matični državi nato pa tudi na trgih kamor se bo podjetje usmerjalo. To komponento je potrebno vzeti v račun že na začetku in jo tudi upoštevati z več vidikov: tako pri času kot pri stroških, saj lahko podraži pa tudi onemogoči začetek poslovanja podjetja. Konkurenčnost, ki je sploh na mednarodnih trgih izredno pomembna, lahko zagotovimo le z primernimi kombinacijo vseh potrebnih poslovnih sestavin. Sredstva so tretja temeljna sestavina podjetniškega procesa. Podjetnik mora sam ali skupaj s svojim timom predvideti in preveriti vsa potrebna sredstva, ki so potrebna. Obstaja pa pomembna razlika v virih in obsegu financiranja malega ali dinamičnega podjetja.

2.4.1 Viri financiranja dinamičnih podjetij

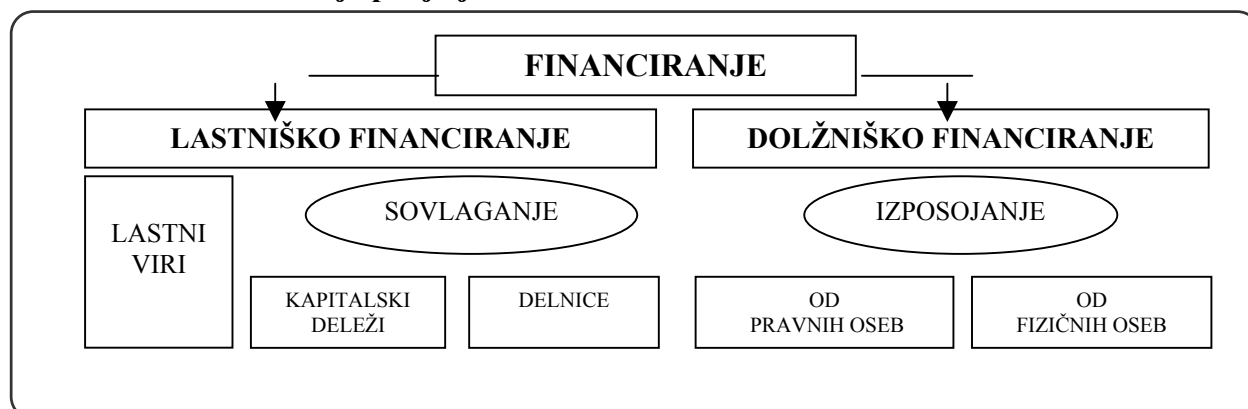
Nesporno je eno od ključnih vprašanj rastočega posla njegovo financiranje. Najpogosteje se v tesni povezavi z omenjenim pojavlja vrsta vprašanj, kot npr. vprašanje življenjskega cikla podjetja⁸, vprašanje oblik oziroma metod rasti posameznega podjetja. Po mnenju Tajnikarja (2000) običajno podjetniki problem financiranja zožijo na vprašanje, kako najti ustrezno količino denarja. Tedaj pogosto ugotovijo, da je pomembno pač to, da imajo dobro poslovno idejo, trg in ljudi, denar pa se bo za takšen posel že našel. V resnici pa ima financiranje pri upravljanju tveganega posla mnogo bolj pomembno, aktivno vlogo. Ne gre namreč le za to, da ob določeni poslovni ideji z ustrezno proizvodnjo, trgom in ekipo izpeljemo posel, temveč je pri tem pomembno poiskati še ustrezne finance. Mnogo pomembnejše je, da je izbor financ tisti, ki vpliva tudi na to ali bomo lahko izbrali npr. primerno strojno opremo ter zaposlili take ljudi, da bo proizvodnja dovolj učinkovita glede na konkurenco in tržne razmere (Tajnikar, 2000).

V razvitem tržnem gospodarstvu se poleg vedno večjih korporacij vse bolj uveljavljajo mala dinamična podjetja. Prav tako je ta proces značilen za države v tranziciji kot tudi za Slovenijo. S tem se odpira tudi vprašanje načina financiranja teh podjetij, ki je odvisno od lastništva, vrste in pravne oblike podjetja (posamezni lastnik ali družbeniki, družinsko podjetje ali nedružinsko podjetje, "miš" ali "gazela", zelo majhno ali srednje podjetje, samostojni podjetnik ali gospodarska družba). Te kategorije je treba opredeliti in jih povezovati z načini financiranja, ki so lahko, npr., samofinanciranje (lizing, faktoring, forfeiranje in finančna podpora ob franšizingu). Za gazele so lahko zanimive tudi oblike financiranja v okviru tveganega kapitala. Obstajajo trije temeljni viri financiranja podjetja, ki jih navaja več avtorjev (Timmons 1999, Tajnikar, 2000): Trajni kapital, tvegani kapital, dolžniški kapital ter državni viri. Med seboj se razlikujejo glede na način financiranja, aktivnost vloge investitorja, realizacije pričakovanih donosov, cene virov, in primernost v posamezni stopnji življenjskega cikla podjetja. Pinteričeva (2000) meni, da je vir financiranja v veliki meri določen s tem, koliko sredstev potrebuje podjetnik in kdaj jih potrebuje, ali jih potrebuje pred začetnim obdobjem, v začetnem obdobju ali kasneje ter ali financiranje zahteva dolžniška ali lastniška sredstva (tj. v kakšni obliki jih potrebuje). Vire financiranja podjetij lahko v osnovi razdelimo na dolžniške in lastniške vire financiranja⁹, kar je razvidno tudi iz slike.

⁸ "Podobno kot poznamo življenjski cikel proizvoda ima tudi podjetje svoj življenjski cikel. Hipoteza o življenjskem ciklu podjetja pravzaprav išče analogijo s fazami razvoja živih organizmov. Po njenih trditvah gre podjetje v svojem življenju skozi pet faz. Začenja z rojstvom, ki mu sledi rast. Po rasti ga čaka doba zrelosti. Za njo obdobje upada in končno smrt" (Pučko, 1999, str. 51).

⁹ Obstaja tudi množica izvedenih oz. hibridnih načinov financiranja, ki nosijo značilnosti tako lastniškega kot dolžniškega financiranja in so v zadnjem času čedalje popularnejši. Namen nastajanja takšnih oblik financiranja bi lahko poiskali v uravnoteževanju med lastništvom in nadzorom nad podjetjem (Drobnič, 1997). Le-ti postajajo čedalje popularnejši (Schilit, 1996).

Slika 11: Viri financiranja podjetja



Vir: Weston, 1993.

Tabela 5: Finančni viri podjetnikov

Viri	kredit / investicija	finančno tveganje	čustveno tveganje	razpoložljivi obseg	težavnost pridobivanja
lastna sredst	investicija	visoko	negotovo	različen	majhna
osebna posoj	kredit	visoko	nizko	do določenega odstotka na sredstva	srednja
družina in prijate	oboje	nizko	visoko	različen	majhna
poslovni anj	oboje	nizko	nizko	do 1 milijon USD	visoka
poslovne ban	kredit	visoko	nizko	različen	visoka
tvegani kapi	predvsem investicija	nizko	nizko	od 500.000 do 10 milijonov USD	visoka
tuje investic	investicija	nizko	nizko	različen	visoka
nebančna posoj	kredit	visoko	nizko	do 10 milijonov USD	visoka
franšizi	investicija	nizko	srednje	različen	srednja

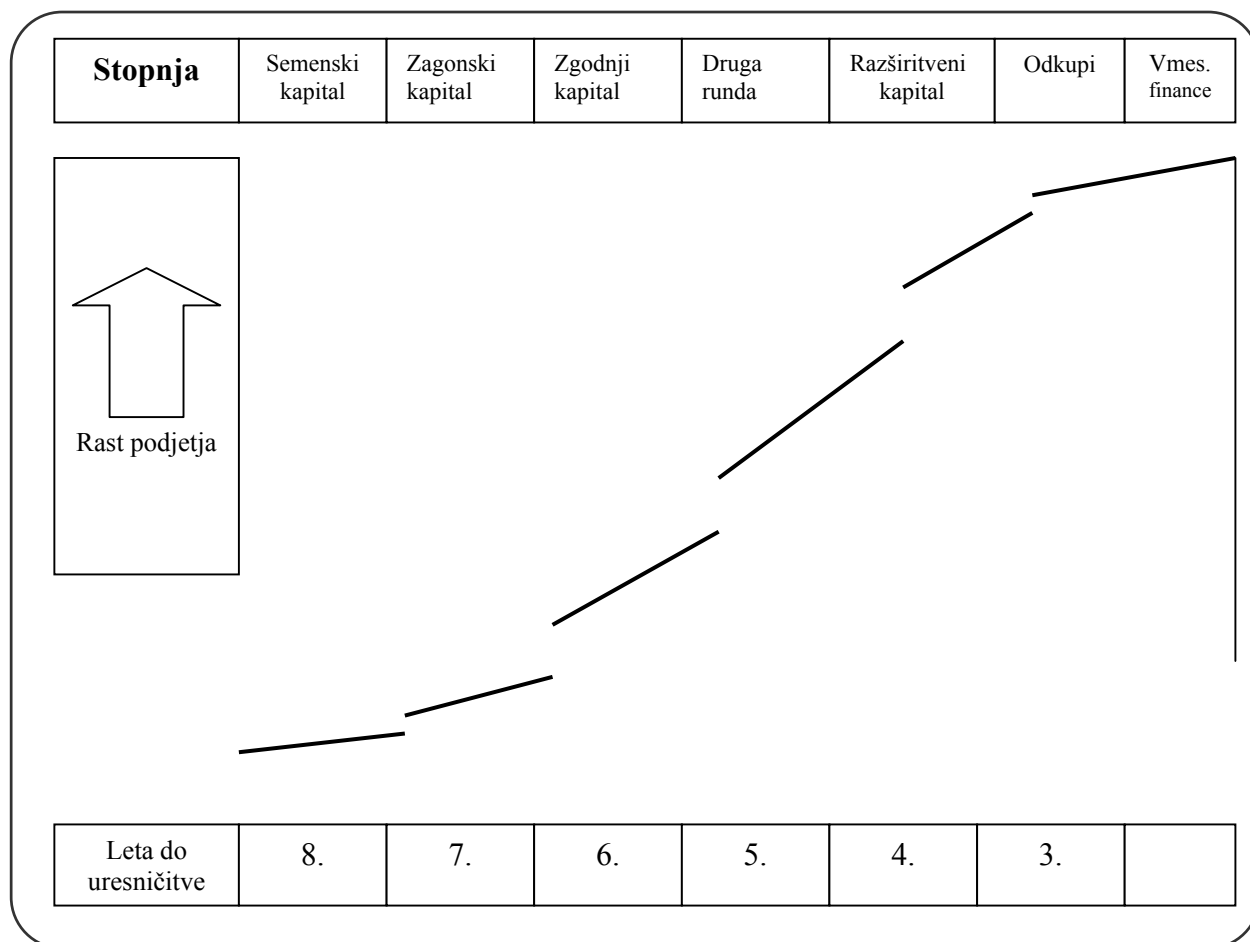
Vir: Gumpert, 1993.

2.4.2 Investicijske stopnje v življenjskem ciklu

Investiranje v podjetje zahteva opredelitev širokega spleta financiranj, prilagojenih faz razvoja podjetja. Vsak izmed načinov ima povsem specifične značilnosti, pogoje strukturiranj investiranja in nadzora investitorja. Bovaird (1990) definira sedem stopenj investiranja kapitala. Te stopnje se vsaj delno skladajo z življenjskim ciklom podjetja, saj kažejo, kakšen kapital potrebuje podjetje v posamezni fazi življenjskega cikla, saj s tem, ko opredelimo posamezne faze življenjskega cikla podjetja, lahko opredelimo tudi različne vrste financiranja, ki so značilne za posamezno fazo. Investicijske stopnje, kot jih definira Bovaird (1990) so: (a) semenski kapital, (b) zagonski kapital, (c) financiranje zgodnje faze, (d) financiranje druge

»runde«, (e) razširitveni kapital, (f) zunanji in notranji odkup podjetja ter (g) vmesne finance. V tej nalogi se bom posvetil predvsem začetnim trem fazam življenjskega cikla.

Slika 12: Življenjski cikel financiranja



Vir: Bovaird, 1990.

2.4.2.1 Semenski kapital

Semenski kapital je povezan z nastankom, razvojem in proučevanjem smiselnosti podjetniške ideje oziroma podjetniškega projekta. To so finance, ki jih potrebuje podjetje tedaj, ko nastaja podjetniška ideja in mogoče tudi vzorčni proizvod ali storitev, vendar še nista razvita do take faze, da bi ju lahko poskusno proizvajali. Proizvodnja je v tem obdobju zgolj v obliki izdelave posameznih vzorcev. V tej fazi podjetje potrebuje denar za pripravo teh vzorcev, za njihovo izpopolnjevanje in za prve študije o smiselnosti podjetniškega projekta. Takrat podjetnik pripravi poslovni načrt, poskuša proučiti trg, spoznati glavne značilnosti organizacije normalne oziroma serijske proizvodnje, poskuša pritegniti k razvoju proizvoda glavne strokovnjake in zlasti sebe prepričati, da je podjetniški projekt smiseln. Za vse te namene pa podjetnik potrebuje denar. Pri tem se jasno zaveda, da ne bo dobil povrnjenega niti tolarja, ki ga je vložil v podjetniški projekt, če ga v tej fazi ustavi. Prav zaradi tega tudi investicije niso velike, če jih

primerjamo z investicijami na kasnejših stopnjah življenjskega cikla podjetja. Manjši obseg investicij je namreč povezan tudi z dejstvom, da podjetnik v tem obdobju še ne kupuje strojev, opreme in ne zaposluje večjega števila delavcev. Semenski kapital je prav zaradi navedenih lastnosti v glavnem kapital podjetnika, njegovih prijateljev, sorodnikov in partnerjev. Najemanje kreditov za podjetnika in pridobivanje zahtevnejših oblik kapitala bi bilo preveč tvegano, saj ni v tem obdobju nobenega zagotovila, da bo projekt dejansko uspel ter da bo podjetju uspelo vračati glavnice in obresti. Semenski kapital pravzaprav ni oblika kapitala, ki bi bila značilna za financiranje s tveganim kapitalom, saj je tudi najbolj tvegana faza izmed vseh faz v ciklu financiranja. Po drugi strani omenjena faza, kljub visokemu tveganju, omogoča izjemne zasluge za investitorje in je na dolgi rok odlična priložnost za doseg visokih kapitalskih dobičkov investitorjev. Namreč v tem obdobju podjetnik še ne ve kakšen projekt, proizvod ali storitev ponuja, zato se je z njim tudi lažje pogajati. Pri tem podjetnik potrebuje več kot le denar, potrebuje tudi svetovanje, pomoč idr.. Investitorji na tej stopnji investirajo v idejo ali tehnologijo, in lahko kljub visokemu tveganju in ob dobremu managerskem pristopu dosežejo visoko dodano vrednost investicije. Običajni čas do realizacije investicij semenskega kapitala je 7 do 10 let.

2.4.2.2 Zagoni kapital

Druga investicijska stopnja življenjskega cikla je povezana s ti. zagonim ali startnim kapitalom, ki se razlikuje od predhodne stopnje po tem, da je podjetje v katerega se investira že bližje ustanovitvi in zagonu. Ta kapital se namreč še vedno potrebuje za razvoj proizvoda, vendar že v fazi, ko je mogoče organizirati poizkusno proizvodnjo in tudi izpeljati uvodni marketing. Poskusna proizvodnja se na koncu te faze lahko spremeni v normalno, v nekaterih primerih tudi v serijsko proizvodnjo. Podjetje potrebuje denar, da poskusno proizvodnjo razvije v serijsko, da izpopolni proizvod in da zlasti pripravi ustrezno strojno opremo, orodja, surovine material, polizdelke in tudi delovno silo, ki omogočajo normalno proizvodnjo. Čeprav je proizvod v tem obdobju razvit za normalno proizvodnjo, pa še ne obstaja komercialno in ga ni mogoče prodajati. Prav zato je investiranje v zagoni kapital še vedno zelo tvegano dejanje, saj so zneski večji, kot v primeru semenskega kapitala, ne zagotavljajo pa niti normalne proizvodnje in še manj normalnega donosa ter povračila financ, vloženih v razvoj proizvoda in podjetja. Viri financ so zelo podobni kot pri semenskem kapitalu. Omenjena stopnja predstavlja za investitorje manjše tveganje kot stopnja semenskega kapitala. Tako kot pri semenskem kapitalu, je malo investitorjev, ki bi imeli interes vlagati na tej investicijski stopnji, saj so zneski investicij še vedno majhni in čas do realizacije še vedno dolg. Običajni časovni horizont do

realizacije za ti. investicije zagonskega kapitala je 8,25 let. Tako še vedno največ zagonskega kapitala prihaja iz zasebnih virov, v tipični obliki podjetniškega kapitala.

2.4.2.3 Zgodnja faza

Z rastjo podjetja in približevanjem le-tega zrelejši fazi, se tveganje za investitorje manjša. Finance na tej stopnji so namenjene predvsem dokončanju proizvoda in s tem omogočiti normalne in v nekaterih primerih tudi serijske proizvodnje. Lahko bi dejali, da so to finance, ki omogočajo oživitev podjetja, saj z njimi nakupimo vso potrebno strojno opremo, orodje surovine in zaposlimo ustrezne kadre. Proizvodne zmogljivosti, ki jih na ta način pridobimo v podjetju, sicer po eni strani omogočajo normalno proizvodnjo, vendar po drugi strani še ne predstavljajo optimalne velikosti proizvodnih zmogljivosti podjetja. Z zgodnjo fazo podjetnik prestopi črto, prek katere se ne more več vračati v preteklost brez zanj določenih posledic, saj je investiral že preveč, da ne bi poskušal pripeljati podjetja do optimalne oziroma zamišljene velikosti. Začetek te faze je povezan s pridobivanjem prvega izkupička od prodaje. Ena od značilnosti te faze je tako popolna komercializacija proizvoda ali storitve. Finance, ki jih podjetnik potroši v tej fazi, omogočijo, da podjetje preživi svoje začetno obdobje, čeprav proizvodnja ne prinaša dobička in zahteva dodatna finančna sredstva, da jo ohranimo in čestokrat tudi povečamo. V razvitih državah, kjer obstaja veliko različnih finančnih virov, je za to fazo še vedno značilno, da so jo le redki pripravljene financirati. Odsotnost pozitivnih denarnih tokov v tej fazi povečuje tveganje za vstop kapitala in je zato tudi na tej stopnji podjetnik v veliki meri še vedno odvisen od svojih sredstev, sredstev prijateljev, znancev, družine in zlasti partnerjev. Običajni časovni horizont do realizacije investicij zgodnje faze je že manjši in znaša 4 do 5 let.

2.4.3 Dolžniško financiranje

Podjetje potrebuje za svoje poslovanje določena finančna sredstva (denar), ki si jih lahko izposodi pri drugih ekonomskih subjektih. Izposoja denarja vzpostavlja med podjetnikom in posojilodajalcem dolžniško-upniško razmerje, ki se konča na takšen način, da najemnik sredstev (dolžnik) vrne posojeno glavnico. Tu je potrebno upoštevati še dva osnovna elementa takšnega financiranja, in sicer v naprej določeno obrestno mero¹⁰ ter dobo vračila¹¹. Pri takšnem načinu

¹⁰ Cena denarja, ki se ga najemnik (dolžnik) izposodi od upnika, se kaže v obrestni meri, ki je lahko fiksna ali variabilna. V primeru fiksne obrestne mere lahko govorimo o trdno določeni in s tem dobro znani ceni denarja, medtem ko se variabilna obrestna mera spreminja v skladu s pogodbeno določenimi pogoji: stopnja rasti cen na drobno, spreminjanje obrestne mere na medbančnih ali mednarodnih trgih (npr. LIBOR). Kljub temu pa gre še vedno za dokaj predvidljive razpone nihanj obrestne mere. Dolžnik upniku pri financiranju z dolžniškim kapitalom običajno plača fiksno dogovorjene obresti (Tajnikar, 2000).

¹¹ Je čas, v katerem je dolžnik upniku dolžan vrniti glavnico skupaj z obrestmi. Doba vračila je običajno v naprej dogovorjena. V primeru kršenja dogovorjenega roka lahko za dolžnika nastopijo določene posledice, kot npr. plačilo zamudnih obresti ipd.

financiranja ni značilno, da bi ponudnik kapitala posegel v upravljanje podjetja, pač pa skuša svojo finančno naložbo zavarovati na druge načine, med katerimi so najbolj pogosti vpisovanje hipotek na premoženje, s katerim razpolaga najemnik dolžniškega kapitala. Namreč, dolžniško financiranje prinaša upniku donos le, če dolжник svojo obveznost lahko poravnava. Ob stečaju dolžnika pa gredo upniku le razpoložljiva sredstva ter pravica odločanja o kasnejših operacijah. Temeljne oblike dolžniškega financiranja so najemanje kratkoročnih bančnih kreditov, razpisovanje obveznic, lombardni krediti, hipotekarni krediti, faktoring, fortfetiranje, lizing, franšizing, obveznosti do dobaviteljev ter ne nazadnje tudi kreditne kartice. Kot vire dolžniškega financiranja rastočih poslov v Sloveniji bi lahko omenili predvsem poslovne banke, podjetja za finančni lizing, podjetja za faktoring, zavarovalnice, ministrstva (garancije, subvencije obrestne mere, tehnološke spodbude) in državne sklade.

2.4.3.1 Oblike dolžniškega financiranja

Za najem bančnih kreditov in razpisovanje obveznic mora imeti podjetje neko premoženjsko osnovo kot jamstvo za vračanje izposojenega.

(1) Lombardni krediti služijo financiranju kratkoročnih poslov na podlagi zastavljanja vrednostnih papirjev, blaga, nekaterih premičnin (avtomobilov) in dobrin (npr. zlata, nakita). Znesek kredita je nekje med 60 in 80 odstotki zastavljene vrednosti.

(2) Za kreditiranje dolgoročnih poslov se poleg navadnih bančnih kreditov uporabljajo tudi hipotekarni krediti. To so dolgoročni krediti, ki so zavarovani za vračilo s tržno vrednostjo nepremičnine. Zastavljena vrednost nepremičnine (hipoteka) se vpiše v zemljiško knjigo in je posojilojemalec ne sme odtujiti pred vračilom kredita banki. Kredit je ponavadi manjši od tržne vrednosti zastavljenega (50-70 odstotkov).

(3) Kot posebna oblika kreditiranja kratkoročnih poslov se uporablja faktoring (angl. factoring). Za mala in srednje velika podjetja, ki imajo težave z likvidnostjo, predstavlja faktoring pomemben vir financiranja. Bistvo faktoringa je, da finančna organizacija ali banka (faktor) odkupi terjatev, dostikrat pa nudi malim podjetjem tudi dodatne storitve: vodenje knjig, informiranje o boniteti, tržne raziskave ipd.

(4) Fortfetiranje (angl. forfaiting) je tehnika urejanja srednjeročnega financiranja kot predčasni odkup srednjeročne terjatve ob dogovorjenem diskontu. Fortfetiranje je po svoji vsebini prodaja nedospelih terjatev, ki se nanašajo na dobavo blaga in storitev, pri tem pa je izključena pravica regresa nasproti prodajalcu terjatve. Malo in srednje podjetje kot ponudnik blaga (npr. naložbene opreme) proda banki svoj komercialni kredit, ki ga je dal kupcu. Svojo terjatev prenese (cedira) na banko, ki mu nakaže sredstva, zmanjšana za eskontne obresti, provizijo in

stroške. Za malo podjetje je ta oblika zanimiva, ker prevzame tveganje vračila posojila banka in ker lahko ponudi ugodne konkurenčne pogoje na trgu, čeprav nima lastnih sredstev za kreditiranje.

(5) Financiranje malih podjetij je možno tudi z lizingom (angl. leasing)¹². To je posebno zanimivo ob začetku, ko ni dovolj denarja za vlaganje. Podjetja najamejo oziroma vzamejo v zakup sredstva (avtomobile, računalnike, stroje). Ugodno je, ker ni potrebno na enkrat angažirati dosti lastnih sredstev in se ni treba dolgoročno zadolžiti za nakup opreme, stroški vzdrževanja, zavarovanja in drugi pa so vključeni v znesek lizinga, opremo je mogoče zamenjevati za novejšo, možen pa je tudi poznejši nakup. Bistvo je seveda v tem, da mora biti podjetje sposobno z najetim sredstvom ustvarjati izide, torej dosežati dobiček kljub povečanim stroškom, ki zmanjšujejo davčno osnovo.

(6) Franšizing (angl. franchising) je prav tako zanimiv, čeprav ni direktno financiranje. Bistvo franšizinga v tem, da lastnik imena, znamke ali avtorske pravice dovoli nekemu drugemu podjetju, da to uporabi pod dogovorjenimi pogoji. Franšizor je ponavadi večje podjetje, ki je razvilo predmet franšiziranja (izdelek, storitev, tehnologijo). Manjša podjetja, franšiziji, kupujejo izdelke ali storitve ali postopke od franšizorjev in se obvežejo, da bodo zagotavljali zahtevane standarde kakovosti in poslovanja. Franšizorji poskrbijo za široko razprostranjeno reklamo ter nudijo tudi finančno in managersko pomoč. Vse to je primerno za mala podjetja, posebno ker ponuja vmesno pot med novim začetkom podjetja in nakupom obstoječega podjetja. Franšizor nudi tudi managersko pomoč (postopke, urjenje, nasvete, komuniciranje s trgom). Zanimiva je tudi pomoč v financah: lahko gre za sofinanciranje začetnih stroškov za franšizo, preskrbovanje kratkoročnih kreditov za zaloge, jamstva, poslovne stike z bankami (priporočila).

(7) Pri obveznostih do dobavitelja gre za obvezo dobavitelju, da bo podjetje blago kupovalo pri njemu in bo dobavitelj v zameno za to kreditiral podjetje. Druga možnost je blago na konsignacijo, kjer plačilo sledi prodaji.

(8) Kreditiranje s kreditnimi karticami je danes tudi že pogost način financiranja v smislu odloga plačila blaga in storitev.

Bistvena pomanjkljivost dolžniškega financiranja za podjetje je v tem, da mora sproti skrbeti za vračanje glavnice in plačilo obresti. Posojilo pomeni tekočo obremenitev njegovega poslovanja, ki v primeru visoke realne obrestne mere lahko bistveno vpliva na poslovni rezultat podjetja.

¹² Poznamo več oblik lizinga, kot npr.: finančni in operativni lizing ter direktni in indirektni lizing. Več o tem glej na (URL: <http://ius-info.ius-software.si/baze/lite/b/tmp5071.htm>).

Prednosti dolžniškega financiranja se kažejo v bolj ali manj znani ceni izposojenih sredstev in v relativno dobri institucionalni urejenosti takšnega financiranja, ki se kaže v obširni državni regulativi in množici ekonomskih subjektov, ki delujejo na tem področju (banke, hranilnice, zavarovalnice, zadnje čase tudi pokojninski skladi itd).

2.4.4 Lastniško financiranje

Lastniški kapital je dolgoročen vir financiranja nekega podjetja. V podjetniško bolj razvitih in razgibanih okoljih ga najdemo v različnih fazah življenjskega cikla podjetja, in sicer kot zagonski kapital, kapital za odcepitev ali pripojitev, kapital za preobrat ali prestrukturiranje podjetja v težavah. Lastniški kapital se bistveno razlikuje od tistega, ki ga podjetje pridobi od finančnih ustanov, kot so npr. bančni krediti. Kreditodajalec ima zakonsko pravico, da za posojeni znesek zasluži obresti in dobi povrnjeno glavnico, ne glede na uspeh ali neuspeh podjetniškega projekta, v katerem so bila ta sredstva vpletena. Lastniški kapital pa dobi v zameno delež v podjetju v dobrem in slabem smislu: zaslužki vlagateljev so torej izključno odvisni od rasti in dobičkonosnosti vašega podjetja. Propad takega podjetja seveda pomeni izgubo za vlagatelja, kar pomeni, da lastniški delež nosi proporcionalni del podjetniškega tveganja.

Tabela 7: Faze razvoja podjetja in najpomembnejši viri lastniškega financiranja

	FAZA RAZVOJA PODJETJA	NAJPOMEMBNEJŠI VIRI LASTNIŠKEGA FINANCIRANJA
0.	organiziranje in načrtovanje	lastnik in neformalni viri
I.	podjetje je ustanovljeno: proizvodi in/ali storitve, pripravljene za proizvodnjo	finančne institucije visoko tveganega kapitala in neformalni viri
II.	pretekli podatki o poslovanju	Tudi nekatere druge finančne institucije
III.	faza bistvene širitve	možnost prodaje lastniških vrednostnih papirjev
IV.	zrelo in trdno podjetje	zadržani dobički in odprte prodaje

Vir: Mramor, 1993.

Mramor (1994) meni, da je lastniški kapital najprej ključen za samo ustanovitev podjetja, ko pa je podjetje ustanovljeno, lastniški kapital prevzema največje tveganje v zvezi s poslovanjem podjetja. Kapital, potreben za začetek poslovanja, zagotovi običajno podjetnik sam oz. skupaj z družino. Ustrezen obseg lastniškega kapitala naj bi predstavljal tudi osnovo za zadolžitev podjetja, saj naj bi omogočil poravnanje obveznosti do kreditodajalcev tudi v primeru manjše izgube iz poslovanja. Viri lastniškega financiranja pa so v kasnejših stopnjah razvoja različni,

kakor je razvidno tudi iz zgornje tabele. Njihova različnost je delno odvisna od organizacijske oblike podjetja, delno pa tudi od poslovnih (ne)zmožnosti podjetja (Mramor, 1993).

Lastniško financiranje tveganih poslov v časovnem okvirju od 0 do 3 igra zelo pomembno vlogo zaradi nezaupanja in nefleksibilnosti bank pri poslovanju z majhnimi, še ne uveljavljenimi podjetji. V kasnejši razvojni dobi podjetja posegajo predvsem po dolžniških virih financiranja iz povsem praktičnih razlogov, saj je za uveljavljeno podjetje lažje pridobiti posojilo od banke, kot pa razpisati novo izdajo delnic, ki jo mora odobriti večina lastnikov ter zahteva precej več časa in stroškov.

Slovenski računovodski standardi opredeljujejo, da mora imeti podjetje ob ustanovitvi in kasneje v poslovanju zadosti lastnih in trajnih sredstev, ki se izražajo v obliki kapitala. V računovodski obravnavi¹³ se celotni kapital podjetja razčlenjuje na osnovni kapital, vplačani presežek kapitala, rezerve, preneseni čisti dobiček ali izgubo iz prejšnjih let, revalorizacijski popravek kapitala in nerazdeljeni čisti dobiček ali izgubo poslovnega leta (Slovenski računovodski standard 8). Torej gre za obveznost do virov sredstev, ki je nastala iz dejanskih vložkov (vplačanega kapitala), naloženih v poslovanje, in iz obračunov poslovanja (dobička in podobnega). Osnovni kapital je praviloma vplačan in se pojavlja glede na vrsto podjetja kot delniški kapital (glasi se na nominalno vrednost v statutu, vendar gre lahko tudi za vpisane, a še ne plačane delnice, ki predstavljajo terjatve do delničarjev), delež v kapitalu (v družbah z omejeno ali neomejeno odgovornostjo) oziroma kot vloga kapitala (pri enolastniškem podjetju). Vplačani presežek kapitala se pojavlja pri delniški družbi, ki ob prvi prodaji svojih delnic doseže prodajno ceno nad njihovo nominalno vrednostjo. Rezerve so namensko opredeljeni del čistega dobička za poravnanje možnih izgub v bodočnosti, preneseni dobiček iz prejšnjih let je še neporabljeni dobiček, izguba pa nepokrita izguba, ki pravzaprav zmanjšuje celotni kapital. Revalorizacijski popravek se nanaša na preračunavanja, potrebna v razmerah spreminjanja kupne moči denarja.

Iz dosedaj omenjenega lahko povzamemo, da se torej samofinanciranje malega podjetja praviloma izvede iz sredstev podjetnika oziroma njegove družine, prijateljev, ki v praksi največkrat zadostuje le za začetek, za ustanovitev in zagon poslovanja. Seveda pa podjetje potrebuje dodatne vire financiranja iz drugih razlogov - npr. v obdobju mednarodne rasti lahko podjetje potrebuje dodatna sredstva za prodor na trge, nakup novih strojev in opreme, da bi s

¹³ Glej Slovenske računovodske standarde, 1993.

tem zagotovilo svojo rast in zadostilo povpraševanju ter s tem izkoristilo svojo priložnost(i). Podjetje lahko potrebuje dodatna sredstva tudi za reševanje problemov likvidnosti, za nakup strateškega partnerja (drugega podjetja). Z delniškim financiranjem je mogoče zbrati več sredstev in jih zbirati tudi kasneje za dokapitaliziranje (Kralj, 1997).

2.4.4.1 Oblike lastniškega financiranja

Skupine virov lastniškega financiranja oblikujemo na podlagi različnih nosilcev posameznih vrst kapitala, njihovega različnega odnosa do podjetja, v katerega vlagajo kapital, in različnih pravno-organizacijskih oblik, v katerih sodelujejo s podjetjem. Taki nosilci so lahko: bogati posamezniki, podjetja za upravljanje tveganega kapitala, banke, zavarovalnice, pokojninski skladi, prebivalci¹⁴ in drugi. Njihov odnos do podjetja je lahko aktiven, nosilci dejavno sodelujejo pri vodenju in delovanju podjetja, ali pa pasiven, nosilci posameznih vrst kapitala odločajo le o temeljnih usmeritvah in nalogah podjetja. Glede na to, da so vrste lastniškega kapitala opredeljene z odnosom med podjetnikom in vlagateljem kapitala, lahko govorimo o nekaj trgih kapitala in proučujemo njihove značilnosti. Procesi pridobivanja kapitala na teh trgih imajo nekatere primerljive značilnosti in tudi opredeljujoče razlike. Izjemna podjetniška ideja, dober vodstveni tim in vztrajnost so pomembni za vse tipe vlagateljev: bogate posameznike, banke, zavarovalnice, vlagatelje tveganega kapitala in za javnost. Opredeljujoče značilnosti različnih trgov kapitala pa so različna razvojna stopnja podjetja, v kateri vstopa kapital v podjetje, zakonska regulativa in poti oziroma načini pridobivanja kapitala.

Kot vire lastniškega financiranja lahko torej navedemo: lastna sredstva ustanovitelja, družine in prijateljev, zadržani dobički, tvegani kapital, zaprta prodaja, sredstva drugega podjetja ter javna prodaja delnic. Vse našteje vire lastniškega financiranja pa lahko po Smithu (1989) razvrstimo v tri trge (načine) lastniškega financiranja, in sicer glede na investitorje kapitala, pravnoorganizacijsko obliko sodelovanja investitorja s podjetjem ter odnosom do podjetja, v katerega investirajo kapital: neformalni rizični kapital, delniški kapital in tvegani kapital.

(1) Trg neformalnega rizičnega kapitala predstavlja skupina individualnih investitorjev (zasebnih vlagateljev) ali t. i. poslovnih angelov¹⁵. Gre za bogate posameznike, ki so pripravljene svoje finančne vire vlagati v tvegane investicije na podlagi svojih izkušenj in interesov. Pogosto takšne investitorje predstavljajo upokojeni direktorji organizacij ali pa ljudje,

¹⁴ Prebivalstvo v smislu posameznikov, ki so sposobni in pripravljene kupovati delnice in s tem prispevati dodaten vir lastniškega financiranja podjetij.

¹⁵ Literatura na (URL: <http://www.cordis.lu/finance/src/angels.htm>) in na (URL: <http://www.eban.org/whatseban.htm>).

ki so prodali svoje podjetje in bi radi svoj denar investirali. Njihova motiviranost za investiranje je visoka; investirajo sami ali pa v malih skupinah. Gledajo predvsem na to, da obstaja finančni potencial podjetja. Neformalni investitorji ali poslovni angeli vlagajo na način, da postanejo delničarji oz. lastniki podjetja, v katerega investirajo. Investirajo predvsem v mala in srednje velika podjetja, zneski njihovih investicij pa se navadno gibljejo do 250.000 evrov, v Sloveniji pa do 50.000 evrov.

Motiviranost individualnih neformalnih investitorjih je različna. Tipično za njih pa je, da težijo k investiranju na lokalni ravni in to v panogi, v kateri imajo izkušnje. Njihove zahteve za investiranje so nižje od zahtev skladov rizičnega kapitala¹⁶ (rast, IRR¹⁷). Tudi neekonomski dejavnik, kot so npr. osebnostna ustreznost in složnost s podjetnikom v podjetju, v katerega investirajo, ima pri investiranju s strani neformalnih investitorjev bistven pomen. Njihovo sodelovanje s podjetjem je navadno zelo aktivno, saj se ti s svojim znanjem in izkušnjami vključujejo v operativno poslovanje podjetja. Najpomembnejši dejavnik investicij pa je velikost investicije. Posamezno so njihove začetne investicije majhne, okoli 50.000 evrov. Vendar vlagajo tudi več, če podjetje, v katerega vlagajo, hitro raste in potrebuje dodatna finančna sredstva. Neformalni investitorji se hitreje odločajo za investicijo in je zato njihov proces investiranja manj formalen kot pri skladih tveganega kapitala. Začne se s pripravo poslovnega načrta.

Kje lahko najdemo neformalni rizični kapital? Mnogi neformalni investitorji so zelo težko izsledljivi. Drugi so si lahko že pridobili določen ugled na določenem območju, vendar pa so leti zelo diskretni pri predlogih za investiranje. Poslovni angeli nastopajo brez posrednika in vlagajo denar neposredno v podjetje. V mnogih državah se organizirajo v t. i. "mreže poslovnih angelov"¹⁸, ki delujejo bodisi na lokalni ali regionalni ravni in omogočajo kontakte med inovativnimi podjetji in neformalnimi investitorji. V mnogih primerih delujejo tudi različne lokalne ali regionalne agencije, raziskovalni centri in v nekaterih primerih celo komercialne banke. Na področju Evropske unije je kar nekaj takšnih institucij: "EBAN"¹⁹, ki je nastala pod okriljem Evropske komisije, razne sekcije in društva na lokalni ravni, ki podpirajo razne načrte

¹⁶ Skladi tveganega kapitala so ena izmed oblik lastniškega financiranja. Od neformalnih investitorjev se razlikujejo, po njihovi organiziranosti. Skladi tudi zbirajo manjše zneske denarja, ki ga vlagajo v portfelj svojih podjetij (Vadnjal, 2000).

¹⁷ Angleško: "Internal Rate of Return (IRR) pomeni interna stopnja donosa. Je tehnika za izračun podobna izračunu neto sedanje vrednosti (angl. Net Present Value oz. NPV), vendar je rezultat izražen v odstotkih. IRR je v bistvu iskana diskontna stopnja, ki nam neto sedanjo vrednost (NPV) izenači z nič. Pri tej metodi se pri ocenjevanju investicije zahteva taka interna stopnja donosa (IRR), ki je večja od zahtevane stopnje donosa. Če je IRR večja od zahtevane stopnje donosa, potem je tudi neto sedanja vrednost (NPV) pozitivna in projekt sprejememo. Gre za tesno povezanost med NSV (NPV) in interno stopnjo donosa (IRR), saj gre za to, da formulo NSV premečemo in dobimo: $CF_t/(1 + IRR)^t = 0$; $NPV = CF_t/(1 + r)$; CF_t = pričakovani denarni tok v prihodnjem obdobju t . Več o tem: glej Osteryoung et al, 1997.

¹⁸ Angleško: Business Angel Network (BAN). V letu 2000 je število mrež cca.110 (glej European Business Angel Network Info, 2001).

¹⁹ Angleško: European Business Angel Network.

financiranja inovacij. V Sloveniji imamo organiziran prvi klub poslovnih angelov v okviru Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo (PCMG). V letu 2002 je bilo v evidenci 18 poslovnih angelov, do konca leta 2004 pa so bile realizirani štiri posli.

(2) Delniški trg oz. trg vrednostnih papirjev zagotavlja hitro rastočim, inovativnim podjetjem dolgoročni kapital v zameno, da le-ta prodajo svoj delež zunanjim investitorjem. Zbiranje sredstev z javno ponudbo delnic je primerno zgolj za tista podjetja, ki so si že zagotovila tržni položaj in si ustvarila dobro ime s preteklim poslovanjem. Zbiranje delniškega kapitala za zagon ali začetno rast podjetij je težko, medtem ko zrela podjetja običajno tudi dosegajo večjo vrednost, ki podjetniku omogoča, da zadrži večji del lastništva, kot bi ga sicer. Ko podjetje uvrsti svoje vrednostne papirje na borzo, njegova vrednost lahko naraste tudi za 30 odstotkov. Ta dodatna vrednost se pojavi zato, ker delničarji tovrstnih podjetij v nasprotju z zasebnimi investitorji uživajo likvidnost, saj so njihove delnice "tržne"²⁰. Torej, če podjetje želi hitro in dramatično povečati svojo vrednost, to lahko doseže z javno ponudbo delnic²¹. Javna prodaja lastniških vrednostnih papirjev podjetja na trgu je oblika pridobivanja trajnega kapitala. Je način financiranja podjetja s pomočjo trajnega kapitala, ki pride v poštev v različnih primerih. Nesporno je zelo tipična v razmerah, ko v podjetju želijo zamenjati lastnika (primer državnih podjetij in njihova privatizacija). Razlogi tovrstnega načina zbiranja sredstev pa so še drugi, kot npr. izboljšanje finančnega položaja podjetja, povečanje obsega proizvodnje in prodaje ter odkup obstoječih poslovnih enot. Javna prodaja delnic naj bi omogočila boljšo tržnost podjetja (prodaja večjega deleža posameznemu investitorju je težja od prodaje večjega števila delnic, delnice pa ne glede na to, da gre za prvo javno ponudbo, lahko tudi v odvisnosti od razmer na delniških trgih dosežejo celo višjo ceno od cene, dosežene pri prodaji investitorju tveganega kapitala).

Ponudba delnic na trgu vrednostnih papirjev predstavlja za mnogo podjetij zelo dober vir financiranja, seveda ob predpostavki, da takšen trg sploh obstaja oziroma ali je dobro razvit, kar pa za trg vrednostnih papirjev v Sloveniji ne moremo trditi. V Sloveniji zaradi omenjenega razloga javna ponudba delnic predstavlja zelo drag in dolgotrajen postopek, zato se slovenska mala in srednje velika podjetja raje poslužujejo drugih oblik financiranja. S podobnimi problemi pa se srečujejo tudi v tujini. Vstopni pogoji na trg vrednostnih papirjev so za mlada, na tehnologiji temelječa podjetja zelo rigorozni. V zadnjem času se je pojavilo kar nekaj pobud za

²⁰ Delnice takšnega podjetja, ki kotira na trgu vrednostnih papirjev, se lahko vsak trenutek tudi prodajo.

²¹ Za javno ponudbo delnic pogosto zasledimo v literaturi angleško kratico IPO (Initial Public Offering).

ustanovitev "samostojnih" trgov vrednostnih papirjev za mala hitro rastoča, inovativna podjetja, katerim bi bil vstop na takšne trge olajšan. Namreč omenjena podjetja imajo različne pristope in vsa ne težijo k istim ciljem. Bistvo je torej olajšati vstop na omenjene trge in omiliti ovire ter pogoje za vstop, kar ne velja za tradicionalne trge vrednostnih papirjev, kjer veljajo določene (stroge) zahteve v zvezi z minimalno tržno vrednostjo ali minimalnim odstotkom delnic, ki jih podjetja ponujajo na trgu. Seveda je potrebno omeniti tudi to, da nastanek "novih" trgov vrednostnih papirjev ne pomeni rešitev za vsa nova podjetja. Obstaja že kar nekaj takšnih novih trgov vrednostnih papirjev za mala hitro rastoča, inovativna podjetja. Vsi omenjeni trgi imajo tudi svoje internetne strani, na katerih so navedene zahteve, ki jih morajo izpolnjevati podjetja, ki želijo kotirati na takšnih trgih. Omenjene internetne strani vsebujejo tudi podatke o podjetjih, s katerimi se že trguje, ter informacije in kontakte mnogih investicijski bank. Kot zanimivost navajam tri takšne trge, in sicer²²: "Alternative Investment Market (AIM)" je bil ustanovljen s strani londonske borze vrednostnih papirjev²³ leta 1995. "EASDAQ"²⁴ je panevropska borza vrednostnih papirjev, ustanovljena leta 1996, in deluje v Bruslju. Je evropska alternativa za trg NASDAQ²⁵ v ZDA, ki predstavlja "dom" za mnoga svetovno znana, na tehnologiji temelječa podjetja²⁶. "EuroNM" je mreža trgov, ustanovljenih v letih 1996 do 1997. Ustanovitelji so borza vrednostnih papirjev v Amsterdamu²⁷, borza vrednostnih papirjev v Bruslju²⁸, borza vrednostnih papirjev v Parizu²⁹ in borza vrednostnih papirjev v Frankfurtu³⁰. "European Association of Securities Dealers (EASD)" je bila ustanovljena leta 1994 z aktivno podporo DG Enterprise/D, ki izvaja tudi Innovation/SMEs Programme. EASD predstavlja investicijske bančnike in tržne specialiste po celi Evropi. "The LIFT Help desk for Financing Innovation".

(3) Poseben vir kapitala, ki ga štejemo med trajni kapital in ima lastnosti, ki ga delno ločijo od drugih oblik trajnih kapitalov, je tvegani kapital. Tvegani kapital lahko nadomešča ali pa dopolnjuje bančni kapital, lastniški trajni kapital in tudi državne podpore pri nastajanju novih proizvodov, uvajanju novih tehnologij, visoke tehnologije in nastajanju nove zaposlenosti, in sicer zlasti v rastočem poslu (Tajnikar, 2000). Tvegani kapital je torej oblika lastniškega financiranja ustanovitve podjetja, njegovega tekočega poslovanja ter zlasti rasti in je eden zelo zanimivih virov financiranja malih in srednje velikih inovativnih podjetij. Kateri pogoji naj

²² Literatura - glej na (URL: <http://www.cordis.lu/finance/src/capital.htm>).

²³ Angleško: London Stock Exchange.

²⁴ Angleška kratica za European Association of Securities Dealers Automated Quotations.

²⁵ Angleška kratica za National Association of Securities Dealers Automated Quotations.

²⁶ Angleško: High-tech companies.

²⁷ Nizozemsko: Nieuwe Markt Amsterdam.

²⁸ Francosko: Nouveau Marche Brussels.

²⁹ Francosko Nouveau Marche Paris.

³⁰ Nemško: Neuer Markt Frankfurt.

bodo izpolnjeni, da lahko malo in srednje veliko podjetje pridobi tvegan kapital, po mnenju Kosa (1996) določajo naslednje značilnosti: (1) podjetje mora imeti sposoben management, (2) produkte z jasnimi konkurenčnimi prednostmi, (3) privlačne pogoje za investitorja ter (4) dobre izstopne možnosti.

Za odločitev o financiranju tveganega posla sta za potencialne vlagatelje pomembni predvsem dve značilnosti: Razvojna faza, v kateri se podjetje nahaja, z vidika sposobnosti generiranja dohodka ali finančnega življenjskega cikla podjetja. Tukaj gre predvsem za sposobnost generiranja dohodka - vlagatelj zahteva večjo stopnjo donosa in večji delež podjetja, če vlaga v bolj zgodnjih fazah življenjskega cikla podjetja (Bučar, 1995) in vrsta podjetja glede na motivacijo ustanovitelja.

V okviru omenjenih značilnosti podajam ugotovitev, da se mala podjetja v Sloveniji financirajo pretežno lastniško. To dejstvo ne preseneča, saj je dolžniški kapital pri nas še vedno predrag. Če je dodatno financiranje neizogibno, si podjetja najraje sposodijo denar pri banki, čeprav so stroški zelo visoki. Postopki pridobitve posojila so zamudni in pogosto neuspešni, zaradi česar je običajno financiranje iz lastnih prihrankov edina možna rešitev. Na splošno sicer velja, da je lastniški kapital, zaradi večjega tveganja, dražji od dolžniškega. Vendar pa to ne velja za mala podjetja. V malih podjetjih so lastniki ponavadi rezidualni strošek za podjetje. Dobijo tisto, kar ostane podjetju po plačilu vseh obveznosti. S tega vidika bi težko rekli, da se mala podjetja financirajo neustrezno, saj se lastniki malih podjetjih ponavadi obnašajo racionalno. In lahko rečemo, da je od poslovnega znanja in iznajdljivosti lastnikov odvisna tudi ustreznost načina financiranja njihovih podjetij.

V ZDA lastniške oblike financiranja najdemo predvsem v panogah, kjer beležijo dramatične rasti: biotehnologija, nove tehnologije, inovativni projekti so tisti, kjer veliki met, ki podjetnikom uspe, lahko zagotovi pravo bogastvo tudi tistim, ki so v projekt vložili samo nekaj tisoč dolarjev. Vendar pa je tudi veliko propadov, neuspešnih zgodb, tragedij. Evropa je pri tem bolj konzervativna in ameriška evforija se je po zadnjih podatkih delno dotaknila samo Nemčije, med tem ko drugod (Velika Britanija, Francija) z lastniškim kapitalom financirajo tudi zelo konzervativne projekte z majhnimi, toda zanesljivimi donosi. Po podatkih Britanskega združenja tveganega kapitala (BVCA³¹) znaša večina naložb v Evropi med 20 in 200 tisoč evri .

³¹ Angleška kratica za British Venture Capital Association.

Raziskava, ki jo je pred nekaj leti opravilo svetovalno podjetje Price Waterhouse med evropskimi ustanovitelji/lastniki podjetij, je pokazala, da jih je kar 60 odstotkov financiralo svojo rast izključno s pozitivnim denarnim tokom, dolgoročne vire financiranja pa so začeli iskati šele, ko so zašli v likvidnostne težave. Vendar je tudi med dolgoročnimi viri prevladoval dolžniški kapital v povprečju do dveh tretjin vseh sredstev. V Severni Ameriki je položaj ravno obraten, kar dve tretjini sredstev je financiranih z lastniškim kapitalom, ki pa seveda ni samo ustanoviteljski, ampak v veliki meri tudi rizični in kapital poslovnih angelov. Zanimiva je tudi ugotovitev, da se družinska podjetja zasebnega kapitala zelo izogibajo. Razlog tiči najbrž v bojzani pred izgubo samostojnosti. V raziskavi med slovenskimi družinskimi podjetji jih je kar 80 odstotkov anketiranih odgovorilo, da pod nikakršnimi pogoji niso pripravljeni dovoliti vlagateljev v njihovo podjetje izven družinskega kroga..

Seveda ima financiranje z dolžniškim kapitalom tako kot financiranje z lastniškim kapitalom določene prednosti in slabosti, ki jih lahko medsebojno primerjamo. Kreditodajalec, tj. dolžniško financiranje, si ponavadi razen zakonsko priznane pravice do obresti in poplačila glavnice izbira tudi posebno pravico zavarovanja kredita, ponavadi s sredstvi podjetja (nepremičnine, stroji), če pa podjetje teh sredstev nima, pa pogosto z zastavno pravico na podjetnikovo osebno premoženje. V najslabšem možnem primeru lahko torej podjetnik s svojo družino ostane na cesti brez strehe nad glavo, kar predstavlja veliko tveganje za podjetnika - kreditojemalca. Po drugi strani vlagatelji lastniškega kapitala ne morejo zahtevati nobenih jamstev. Skupaj z ustanovitelji si delijo tveganje neuspeha, po drugi strani pa so nagrajeni s kapitalnim dobičkom, ki ga dosežejo z eno od oblik izhoda iz podjetja, kot npr.: svoj delež prodajo podjetniku ali managementu podjetja, svoj delež prodajo drugemu vlagatelju, podjetje se v celoti proda ter podjetje gre z delnicami na borzo. Iz navedenega sledi, da so prednosti lastniškega financiranja predvsem v dodatnih ekonomskih subjektih, ki s svojim denarjem, znanjem, vodstvenimi sposobnostmi in poslovnimi zvezami sodelujejo s podjetnikom. Lastniško financiranje tudi tekoče ne obremenjuje poslovanja podjetja z rednim plačevanjem določenih dolžniških zneskov. Seveda pa je v realnosti vsako podjetje financirano kombinirano, tako z lastniškim kot dolžniškim kapitalom, saj optimalni donos na naložbo prinaša optimalna zadolženost, ki je navadno večja od nič, odvisna pa je od mnogih parametrov okolja, v katerem podjetje deluje.

Tabela 7: Prednosti financiranja tveganega kapitala nasproti financiranju s posojili

Tvegani kapital	Dolgoročna posojila
Srednjeročno/ dolgoročno financiranje	Kratkoročno/ dolgoročno financiranje
Realizacija, tj. kapitalni dobiček, je dosežena z izhodom	Cena posojila so obresti, ki se določajo na trgu v skladu s povpraševanjem
Omogoča trdno, fleksibilno kapitalno osnovo za doseg prihodnje rasti in razvojnega plana	Koristen vir financiranja, če ima podjetje pozitiven denarni tok
Povračilo tveganim kapitalistom je odvisno od rasti in uspeha podjetja. Bolj uspešno je podjetje, boljše dobičke obeta vsem investitorjem	Zahteva pozitiven denarni tok, za servisiranje posojila, tj. za plačilo obresti in odplačilo glavnice
Če podjetju ne uspe se tveganemu kapitalistu dolg poplača iz stečajne mase po poplačilu obveznosti bankam in drugim upnikom	Je odvisen od kontinuitete podjetja, da servisira stroške obresti in zagotavlja vrednost sredstvom s katerimi je posojilo zavarovano
Če podjetje zaide v težave, bo tvegani kapitalist s svojim znanjem in možnostmi pomagal pri preobratu v podjetju	Če podjetje ne uspe, ima posojilodajalec prvi pravico do premoženja (aktive) podjetja
Tvegani kapitalist je pravi poslovni partner, ki deli s podjetnikom tako tveganje kot nagrado za tveganje (dobiček)	Če podjetje zaide v težave, lahko posojilodajalec zahteva stečaj podjetja in poplačilo svojega dolga, kar lahko pomeni tudi osebni bankrot podjetnika, če je posojilo zavaroval tudi s svojim premoženjem

Vir: BVCA, URL: <http://www.bvca.uk/publications.html>, junij 1998.

Zgornja tabela prikazuje prednosti financiranja malih in srednje velikih podjetij s kapitalom tveganega kapitala napram financiranju s posojili. Posojilodajalec (navadno je to banka) kot nagrado za dano posojilo prejme obresti in odplačilo glavnice posojila, ki je navadno (na zahtevo banke) zavarovano s strani podjetja z njegovim premoženjem. V primeru slabega poslovanja podjetja lahko posojilodajalec sproži stečaj v podjetju, ki navadno vodi tudi v samo likvidacijo podjetja in njegovega premoženja. Slednje lahko pomeni tudi osebni bankrot podjetnika, če je posojilo zavaroval z svojim premoženjem, kar pa pri malih in srednjih podjetjih ni redkost, da mora slednji v zavarovanje ponuditi tudi svoje osebno premoženje (osebna garancija).

Kot kontrast, tvegani kapitalist ne zahteva zavarovanja za svojo naložbo. Zato se slednji največkrat sooča z negotovostjo in tveganjem propada podjetja, in deli svojo usodo z ostalimi delničarji podjetja. Tvegani kapitalist je lastniški partner podjetja, ki je nagrajen za svojo naložbo in tveganje z visokim kapitalnim dobičkom, seveda če je pri tem zagotovljen izhod, ki pomeni: prodajo deleža drugemu investitorju (lahko tudi drugemu tveganemu kapitalistu), prodajo deleža managementu podjetja, prodaja celotnega podjetja ter prodaja delnic na trgu (IPO).

2.4.4.2 Tvegani kapital kot vir financiranja

Na tvegani kapital lahko gledamo iz dveh zornih kotov. In sicer iz zornega kota podjetnika, ki potrebuje določena finančna sredstva za financiranje rastočega posla ali bodisi kakšnega drugega razloga in s tem v zvezi angažira ti. tvegani kapital ter iz zornega kota financerja tveganega kapitala (neformalnega investitorja ali sklada tveganega kapitala), ki investira v podjetje iz različnih motivov. V nadaljevanju se bom osredotočil predvsem na financiranje s tveganim kapitalom iz vidika podjetnika.

Kaj je tvegani kapital? Tvegani kapital je trajno vloženo premoženje v podjetje in ga štejemo k lastniškemu kapitalu. Gre za investiranje kapitala v visoko-tvegana podjetja, s poudarkom bolj na investiranje kapitala, kot da gre za visoko tvegane investicije. Tvegani kapital spodbuja aktivne in motivirajoče delovne odnose, v katerih financer tveganega kapitala igra pomembno vlogo znotraj podjetij v katere je investiral. Warner (v Barry, 1994, str. 3) opredeljuje tvegani kapital kot kombinacijo kapitala in svetovanja, saj investitorji tveganega kapitala aktivno spremljajo svoje investicije in včasih tudi prevzemajo managersko vlogo v podjetju. Perez (1986, str. 6) opredeljuje tvegani kapital kot investicijo v novo podjetje ali nov posel, z namenom financiranja nove ideje v zvezi z razvojem novega proizvoda ali storitve, za kar pa podjetnik navadno nima dovolj finančnih sredstev. Po njegovi opredelitvi lahko razlikujemo med tremi glavnimi kategorijami investicij tveganega kapitala, in sicer: naložbe v mala podjetja³², zasebne družbe in institucije vključno z investicijskimi bankami in konzultantskimi skupinami ter v podružnice že delujočih podjetij. Pri tem so vrednosti investicij različne in se lahko gibljejo od 100.000 ameriških dolarjev, pa do več milijonov ameriških dolarjev.

Dejstvo je, da je tvegani kapital vir lastniškega investiranja, da investiranje financerjev tveganega kapitala zahteva določene izkušnje ter da nagrado za investiranje tveganega kapitala predstavljajo kapitalski dobički. Na drugi strani lahko financiranje tveganega kapitala prinaša iz vidika podjetnika možno izgubo nadzora nad podjetjem. Investitorji tveganega kapitala niso zainteresirani za investiranje, ki bazira na motivih usode, upanja ali dobrodelnih namenov, temveč je njihov motiv dobiček. Kralj (1997, str. 54) navaja, da se pri tveganem kapitalu pričakuje velik kapitalski dobiček ob sicer velikem tveganju. Velja pravilo 2:6:2, kar pomeni, da se od desetih naložb tveganega kapitala običajno izkažeta dve kot izjemno donosni (prvotno trajno premoženje se zelo poveča), dve sta čista izguba in šest jih ostane povprečnih. V tesni

³² V literaturi za tovrstna podjetja pogosto zasledimo kratico SBIC, kar je angleška kratica za Small Business Investment Corporations oz. za Small Business Investment Companies.

povezavi s tem pravilom je tudi drugo pravilo, in sicer, da običajno pričakuje investitor, tj. financer tveganega kapitala, povprečno letno donosnost štirideset odstotkov. Ta visoka donosnost se realizira šele takrat, ko investitor proda svojo udeležbo v podjetju, ki ga je financiral. Praviloma namreč vrsto let ni nobenega dobička. To drugo pravilo, s katerim se izraža donosnost, se glasi “trikrat povečano premoženje v treh letih” ali petkrat povečano premoženje v petih letih” (Ribnikar, 1991, str. 199). Bovaird (1991) opredeljuje tvegani kapital s štirimi glavnimi značilnostmi, in sicer: (1) Je trajen: financer vlaga v podjetje, ne da bi želel povračilo. Pridobitni motiv, zaradi katerega vlaga tvegani kapital, je, da ob pravem času proda svoja delež, po vrednosti večji od vloženega (kapitalski dobiček), lahko pa se zadovolji tudi z nadaljnjim lastništvom, če naložba postane zelo ugodna (rast premoženja, delež v dobičku). (2) Nudi pomoč pri upravljanju: investitorji tveganega kapitala podjetnikom tudi pomagajo pri upravljanju in managementu podjetja, da bi bilo le-to uspešnejše. (3) Višji donos: investitorji tveganega kapitala pričakujejo večji donos kot pri posojanju; pričakovani donosi so med 30 do 50 odstotkov, izhajajo pa predvsem iz kapitalskega dobička. (4) Visoka stopnja potrpežljivosti: tvegani kapital je tudi ti. potrpežljivi kapital; je tisti, ki ne pričakuje takojšnjih donosov, ampak računa na uspeh v daljšem roku (od 2 do 7 let). Značilnosti financiranja s tveganim kapitalom lahko povzamemo z naslednjo preglednico.

Tabela 8: Značilnosti financiranja z tveganim kapitalom

LASTNIŠKO FINANCIRANJE ZAGOTAVLJA:	VENDAR:
<ul style="list-style-type: none"> • lastniški delež • nobenih plačil obresti • dodano vrednost za izkušene investitorje • kapitalske dobičke (na realizirano investicijo) 	<ul style="list-style-type: none"> • je možna izguba nadzora in kontrole nad podjetjem • se zahteva stroga finančna disciplina • zagotavlja investitorju mesto v upravnem odboru • je nujna delitev dobička (na realizirano investicijo)

Vir: URL: <http://www.cordis.lu/finance/src/venture.htm>, 2000.

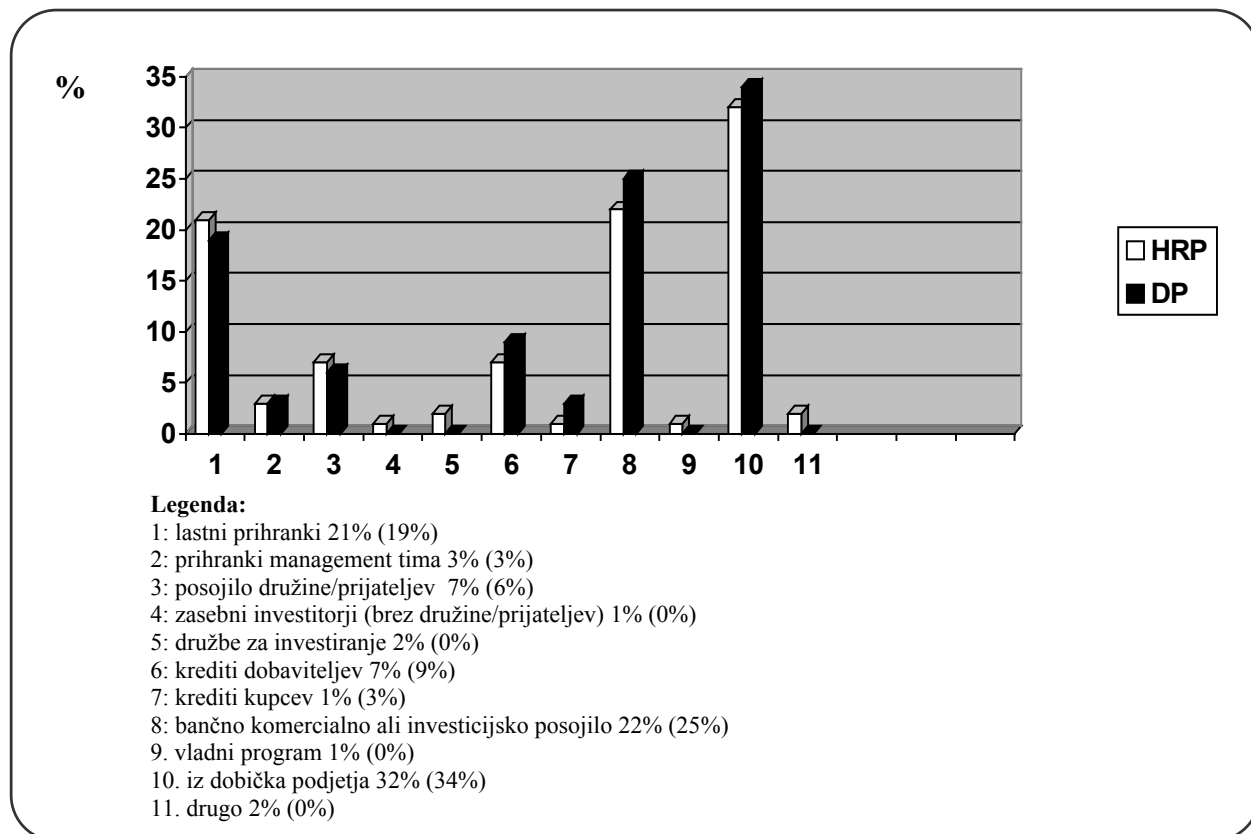
V povezavi s preglednico, navajam tudi pet mitov po Gladstonu (1988) povezanih s tveganim kapitalom, katerim dodajam še enega po Schallu in Haleyu (1998), ki nakazujejo določene značilnosti financiranja s tveganim kapitalom. Vlagatelji tveganega kapitala želijo lastniški delež, s pomočjo katerega lahko nadzirajo in sodelujejo pri upravljanju podjetja v katerega investirajo. Le-ti težijo k več kot 50 odstotnemu deležu podjetja. Za pridobitev tveganega kapitala je potrebno, da se vlagatelju tveganega kapitala dobro predstavite. Najboljša iztočnica je dobro pripravljen in predstavljen poslovni načrt podjetja. Investitorji tveganega kapitala se zanimajo za nova tehnološka odkritja in nove poslovne ideje, ki so dobra osnova za hitro rast

podjetij. Investitorji tveganega kapitala preferirajo priložnosti z visokim potencialom za rast. V nasprotju s tem, da je financiranje s tveganim kapitalom dolgoročno financiranje, se investitorji tveganega kapitala, kaj hitro navdušijo za investicijo, posebej, če gre za dobro pripravljen poslovni načrt. Investitorji tveganega kapitala preden investirajo potrebujejo za svoje investicije le bistvene informacije. Podroben in dobro organiziran predlog (poslovni načrt) je dobra osnova za pritegnitev pozornosti vlagatelja tveganega kapitala.

2.4.5 Značilnosti financiranja prodornih slovenskih podjetij

Večina slovenskih dinamičnih podjetnikov je podjetja ustanovila z lastnimi prihranki in posojili družine ter prijateljev, le v vsakem devet primeru pa tudi s pomočjo posojil. V kasnejših letih so svojo rast financirali največkrat iz zadržanih dobičkov oz. s povečanjem stroškov za razvoj, marketing in investicije ter iz lastnih prihrankov. Za posojila se niso odločali zaradi visokih obrestnih mer. Analiza finančnih podatkov proučevanih dinamičnih podjetij za pet let, kaže na zdravo rast iz visokih dobičkov. Podjetja imajo visoko stopnjo pokritosti dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri, financiranje v najbolj dinamičnih podjetjih pa temelji na skoraj devetindvajset odstotnem deležu lastnega kapitala v financiranju (Pšeničny, 1999).

Slika 13: Viri financiranja rasti v hitro rastočih (HRP) in najbolj dinamičnih podjetjih (DP) v Sloveniji



Vir: Pšeničny, 1999.

3. INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA

Večina podjetij s tradicionalnim razmišljanjem bi delovala le na domačem trgu, če bi bil le ta zadosti velik, kar trdi tudi Kotler (1997). Ne bi bilo potrebno učiti se novih jezikov, kultur, zakonov, skrbeti za menjalne tečaje, politične in druge negotovosti ali prilagajati svoje izdelke in storitve različnim potrebam in pričakovanjem potrošnikov. Poslovanje bi bilo enostavnejše in varnejše. Vendar je ob vse hitrejšem tehnološkem napredku, hitrem spreminjanju okolja in spremenjeni strukturi in globalizaciji trgov soočanje z mednarodnim poslovanjem nujnost za veliko število podjetij. Internacionalizacija podjetij je bila ključna tema proučevanj vse od začetkov mednarodnega poslovanja, z globalizacijo gospodarske dejavnosti pa njena pomembnost vse bolj narašča. Internacionalizacija je dinamičen proces, kateremu nujno sledi sprememba stanja podjetja, vendar se od navadne rasti podjetja znotraj meja države razlikuje v nekaj bistvenih točkah. Prav tako ločimo več smeri in stopenj internacionalizacije podjetij, vendar se podjetja ločijo tudi po tem, ali gredo v tem preko vseh stopenj ali le nekaterih.

Oblikovanje skupnega trga v Evropski uniji je in bo podjetja v bližnji prihodnosti prisililo, da se soočajo z mednarodno konkurenco. Za podjetja odpira skupni trg različne možnosti in lahko pomeni velik izziv ter priložnost tudi za slovenske podjetnike in podjetja. Podjetnike in podjetja spodbuja več različnih motivov za širitev obsega poslovanja preko državnih meja, pomembnejši pa so zasičenost domačega trga, želje po hitrejši rasti, učinkovitejše poslovanje podjetja, omejujoča zakonodaja, izboljšanje strateškega položaja podjetja in še več drugih. Lahko pričakujemo, da podjetja, ki ne vstopajo v mednarodni proces, ne dosežajo ekonomij obsega, ne povečujejo učinkovitosti poslovanja in izgubljajo pri mednarodni konkurenčnosti v primerjavi z mednarodnimi podjetji. Prav tako lahko zaostanejo tista, ki so v procesu internacionalizacije prepočasna.

Tudi majhna in srednje velika podjetja so vse bolj vključena v mednarodno menjavo. To je posebej očitno v majhnih državah, kot je Slovenija, kjer je brez prodora preko državnih meja težko dosežati bistvene prednosti, ki jih prinaša ekonomija obsega in tako obdržati učinkovitost in konkurenčnost (Trtnik, 1999). Raziskave o slovenskih podjetjih so pokazale različne stopnje internacionalizacije podjetij iz različnih regij in panog (Glas et.al., 1999). Nasprotno malim podjetjem v velikih državah se nova dinamična mala podjetja v majhnih državah ne morejo dolgo razvijati v okviru svoje države, ker jih ta okvir hitro začne omejevati zaradi omejenosti

trga. Zato se morajo usmerjati na mednarodni trg, kar jim danes s pomočjo sodobnih tehnologij, hitrih in dosegljivih komunikacij ter sprememb na mednarodnem trgu omogoča aktivnejšo vlogo v globalnem poslovanju. Celo v velikih razvitih državah kot je ZDA, poročilo o malih izvoznikih (Small Business Administration (SBA), 2000) kaže, da se je njihov izvozni delež potrojil med letoma 1987 in 1997 in je v letu 1999 obsegal že 31 odstotkov skupnega izvoza, s tendencami nadaljnjega naraščanja.

Na podlagi dosedanje literature o internacionalizaciji malih podjetij sklepam, da se uporabljajo trije osnovni vidiki proučevanja: proces internacionalizacije, razvoj izvoznih aktivnosti in mednarodno podjetništvo. V malih podjetjih so vsem trem vidikom skupni osebni dejavniki v podjetju. V nadaljevanju poskušam razjasniti tudi povezavo med osebnostnimi dejavniki in internacionalizacijo.

3.1 OPREDELITEV INTERNACIONALIZACIJE PODJETIJ

Internacionalizacijo navaja Svetličič (1996) kot sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko državnih meja, predvsem v količinskem smislu. V najširšem pomenu se internacionalizacija nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Gre za širjenje ekonomske dejavnosti med več držav oziroma vključevanje v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo tako z vidika menjave blaga in storitev (v trgovinski bilanci) oziroma tekočega in kapitalskega dela plačilne bilance ter določenih oblik mednarodnega ekonomskega sodelovanja, ki v slednjih sploh niso zajete. Plačilna bilanca se namreč omejuje na zapis vseh ekonomskih transakcij (tokov) neke države s tujino v določenem obdobju. Mednarodna proizvodnja doda tudi dejavnosti podjetij v tujini in je opredeljena kot proizvodnja, ki jo izvaja ali nadzoruje eno podjetje v več državah (Trtnik, 1999).

Internacionalizacija se širše uporablja za izhodne dejavnosti posameznega podjetja izven meja lastne države oziroma z domačega trga na globalni trg (Buckley, Ghauri, 1994). Alexander (2000) opredelitev razširi kot proces vključevanja v mednarodne aktivnosti tako vhodnih kot izhodnih aktivnosti, oboje pa se združuje v mednarodnem poslovanju. V najširšem smislu se internacionalizacija nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Najvišje oblike internacionalizacije, med njimi predvsem neposredne tuje investicije, ustvarjajo sisteme medsebojno povezanih enot posameznih transnacionalnih podjetij.

Menjava med enotami posameznih transnacionalnih podjetij ima naravo mednarodne menjave, vendar pa je dejansko notranja menjava med posameznimi deli istega transnacionalnega podjetja zato govorimo o procesu internacionalizacije mednarodnih ekonomskih aktivnosti. Ta menjava se ne odvija po običajnih tržnih mehanizmih, cene v medsebojnih transakcijah se določajo interno in v veliki meri neodvisno od svetovnih cen. Da bi lahko ta mehanizem notranjih prenosnih oziroma transfernih cen uporabljali, je potrebna precejšnja stopnja nadzora. Ta mehanizem namreč povzroča prerazdelitev dohodka na škodo nekaterih enot sistema (ki se nahajajo v različnih državah), ki tega nedvomno ne bi sprejele, če bi bile bolj neodvisne. In prav v tem se kažejo bistvene prednosti višjih oblik internacionalizacije za tujega investitorja (Rojec, 1993).

Pri globalizaciji gre poleg geografskega širjenja aktivnosti preko nacionalnih meja, tudi za funkcionalno integracijo geografsko razpršene ekonomske dejavnosti. Za nekaj več, tako glede na obseg kot glede na vsebino in intenzivnost medsebojnega povezovanja, za kakovostne spremembe. Torej lahko sklepamo, da je globalizacija posledični proces internacionalizacije in zato mnogi, ko govorijo o globalizaciji, mislijo na visoko stopnjo internacionalizacije. Svetličič (1996) definira globalizacijo kot: (1) večdimenzionalni proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne sestavine, kakršne skupaj tvorijo novo kakovost; (2) globalno internacionalizacijo; (3) proces, ki krepi povezanost in terja globalno koordinacijo in integracijo aktivnosti na povsem nov način; (4) proizvodnjo v osnovi enakih produktov za domačo porabo in tujino, kjer pa se že delno prilagaja lokalnim okusom in navadam. Naraščajoča globalizacija ekonomskih dejavnosti terja tudi funkcionalno povezovanje med mednarodno razpršenimi gospodarskimi dejavnostmi in je torej nadgradnja internacionalizacije (Dicken, 1992).

Glavni akterji v procesu internacionalizacije so multinacionalna podjetja. Združeni narodi so podali svojo definicijo multinacionalnega podjetja, ki je po definiciji iz leta 1984 podjetje, ki: (1) obsega entitete v dveh ali več državah neodvisno od pravne oblike in aktivnosti delovanja; (2) deluje pod sistemom sprejemanja odločitev, ki dopušča skladnost politike in splošne strategije preko enega ali več centrov sprejemanja odločitev; (3) povezuje entitete z lastništvom ali kako drugače, da lahko eno ali več izmed njih občutno vpliva na aktivnosti ostalih ter deli vire znanja in odgovornosti med njimi.

3.2 PROCES INTERNACIONALIZACIJE PODJETIJ

Raziskave, ki so temeljile na novih mednarodnih podjetjih ugotavljajo, da so njihovi ustanovitelji bolj pozorni na možnosti kombiniranja virov iz različnih trgov na podlagi njihovih dosedanjih aktivnosti. Iz tega sledi, da so si ti podjetniki morda pridobili in združili redke sposobnosti, ki jih usmerjajo v strategijo internacionalizacije. (McDougall et al., 1994). Bolj ko dinamični podjetniki odlašajo z internacionalizacijo, večje je tveganje za zmanjšanje rasti, ker bodo že druga, bolj motivirana podjetja zasedla tržišča.

Mednarodni trgi so zelo dinamični, zato se tudi oblike mednarodnega poslovanja spreminjajo njihova izbira pa povečuje. Teorije internacionalizacijskega procesa temeljijo večinoma na modelu zmanjševanja tveganja. Ti modeli predpostavljajo, postopnost in nadzor mednarodnega prodora (Andersen, 1993; Coviello and McAuley, 1999; Johanson and Vahlne 1977, 1990; Melin, 1992 v Manolova, 2002). Tako se podjetja odločajo za izvoz v države, ki so geografsko in kulturno najbližje domačemu trgu, kar zahteva tudi manjše investicije. Z pridobivanjem mednarodnih izkušenj se začnejo podjetja širiti v okviru koncentričnih krogov v države, ki so že bolj oddaljene in zahtevajo že več sredstev.

Slika 14: Temeljne odločitve internacionalizacijskega procesa



Vir: Slavnič, 2002.

Zakaj se odločiti za internacionalizacijo? Obstaja več razlogov med katerimi navajam nekatere, ki so primerni tudi za slovenska podjetja (prirejeno po Kotler, 1997):

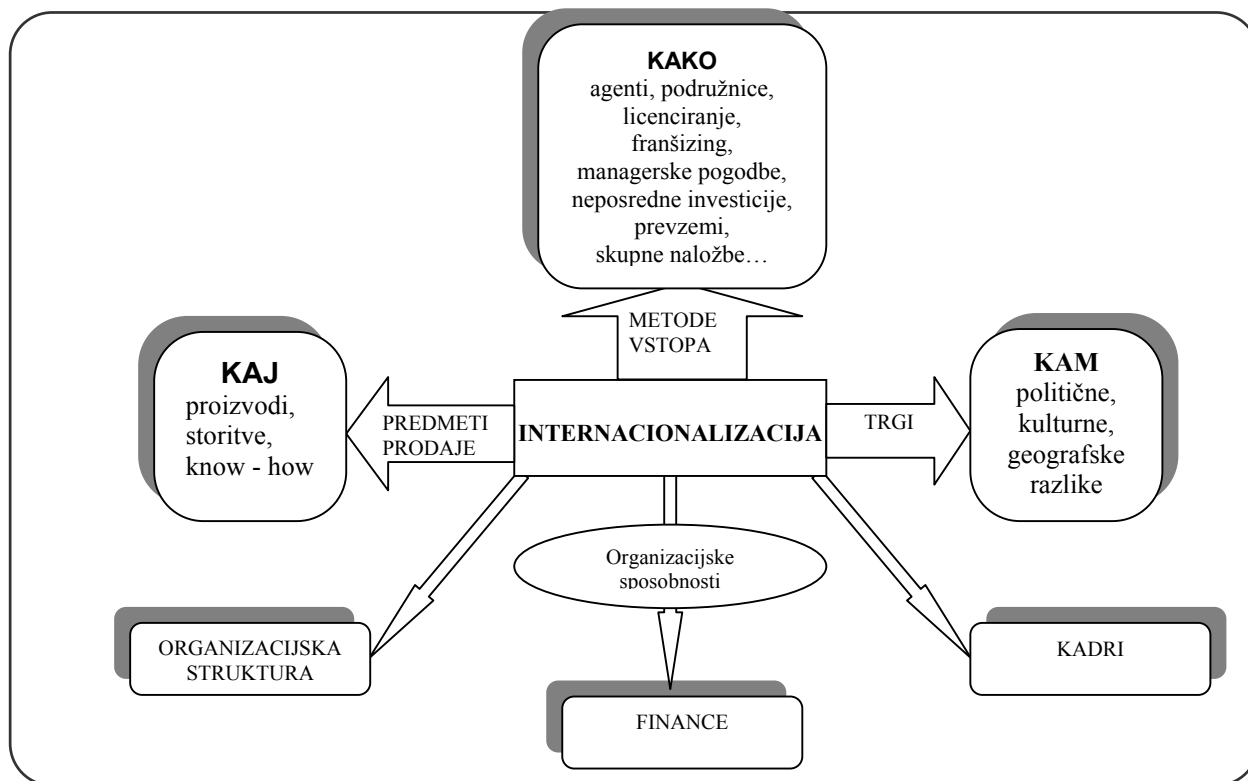
- (1) Podjetje lahko z opazovanjem in raziskovanjem odkrije tuje trge, ki omogočajo večje donose
- (1) Ekonomija obsega sili podjetja, da zapolnijo svoje proizvodne kapacitete
- (2) Podjetje želi zmanjšati odvisnost od posameznega trga in zmanjšati tveganje
- (3) Stranke podjetja se širijo v tujino in jim je potrebno zagotoviti podporo

Internationalizacija je lahko vhodna in izhodna. Pri vhodni internacionalizaciji je mednarodno poslovanje v določeni državi posledica vpliva tujih (globalnih konkurentov) na njenem trgu, ki sili v domači trg usmerjena podjetja k sodelovanju s tujimi ekonomskimi subjekti. Domače gospodarstvo se lahko (vhodno) internacionalizira zaradi širjenja ali rasti tujih podjetij, na

primer z uvozom, s prejemanjem licenc, s skupnimi vlaganji s tujci v domači državi ali s poslovnimi enotami v popolnoma tuji lasti. Z drugega zornega kota pa se gospodarstvo lahko internacionalizira tako, da domača podjetja razširjajo svojo dejavnost preko meja, kar v strokovni literaturi imenujejo izhodna internacionalizacija. Poleg omenjenega obstaja tudi internacionalizacija kooperativnega tipa (na primer strateške zveze, kooperacijski sporazumi), ki je z naraščanjem kapitalskih povezav vse bolj prisotna. Običajno podjetja začnejo z vhodno internacionalizacijo, sledi izhodna internacionalizacija, ki je na koncu okrepljena še s kooperativno (Trtnik, 1999). Večina proučevanj internacionalizacije je v strokovni literaturi osredotočena na izhodno internacionalizacijo s poudarkom na proces vstopa na tuji trg oziroma proces rasti podjetja, ki ga jemlje za prvi pogoj internacionalizacije (Buckley, Ghuary, 1994). V nadaljevanju magistrskega dela se bom tudi sam omejil na izhodno internacionalizacijo podjetnikov in njihovih podjetij.

Internationalizacija je dejansko večrazsežnostni proces in je sestavljen iz več posameznih komponent. Najpomembnejši deli strategije internacionalizacije so strategija izbire trgov, strategija oblike vstopa ter strategija izbire produktov, pomembne pa so tudi druge dimenzije (finance, kadri, organizacijska struktura).

Slika 15: Dimenzije internacionalizacije



Vir: Buckley et. al. 1992.

Zavedati se moramo, da ne obstaja idealne strategije vstopa. Različne strategije vstopa lahko izberejo različna podjetja za iste trge oziroma eno podjetje lahko izbere eno strategijo za različne trge. Vsaka od teh se v procesu internacionalizacije postopno razvija.

3.3 STOPNJE INTERNACIONALIZACIJE PODJETIJ

Internationalizacija je proces, ki se v času spreminja in ni enkratni pojav, zato opredeljujemo stopnjo internacionalizacije določenega podjetja glede na ostala podjetja. Merjenje internacionalizacije poteka na različne načine vendar zaenkrat še ni splošno uveljavljenega kazalca stopnje internacionalizacije. Obseg internacionalizacije se skuša označiti s pomočjo tržnih, strateških, organizacijskih, proizvodnih, demografskih ali vedenjskih značilnostih. Internationalizacijo bi lahko razlikovali po rezultatih (na tujih trgih), po strukturi (kakšne tvorce prenaša v tujino) in po usmeritvi managerjev ali njihovih izkušnjah (koliko časa in kako opravljajo mednarodne dejavnosti). Tako celovit pristop praktično ni izvedljiv, saj zanj nimajo zanesljivih in standardiziranih statističnih osnov. Mnogi zato raje posegajo le po enem merilu. Eden enostavnejših možnih kriterijev je delež prihodkov od izvoza glede na celotni prihodek podjetja. Delež prihodkov od izvoza pa se lahko primerja tudi v času in ugotavlja uspešnost izvoza. Kazalec deleža prihodkov izvoza v celotnih prihodkih lahko razširimo na nacionalno raven in ugotavljamo izvoz v primerjavi z bruto domačim proizvodom. Med ostalimi merili gre izpostaviti delež mednarodne trgovine in tujih neposrednih naložb v bruto domačemu proizvodu (v nadaljevanju BDP), delež industrijskega izvoza v celotnem izvozu, delež tujega imetja v celotnem imetju, delež naložb v tujini v celotnih bruto investicijah, delež v tujini ustvarjenih dobičkov v celotnem dobičku, delež zaposlenih v tujini v skupnem številu zaposlenih, število podružnic v tujini. Navedeni kazalci so zelo privlačni zaradi njihove enostavnosti, vendar nam ponujajo zelo malo informacij o naravi mednarodnih aktivnosti in zmožnostjo njihovega upravljanja (Trtnik, 1999).

Nazorna mera internacionalizacije je stopnja internacionalizacije, ki kot relativni kazalec v izbranem času primerja spremembe v določenih spremenljivkah (na primer v zaposlenih, prodaji, investicijah) doma in v tujini (na primer koeficient med stopnjo rasti spremenljivke v tujini in stopnjo rasti spremenljivke doma). Lahko jo uporabljamo na makro, mezo ali mikro

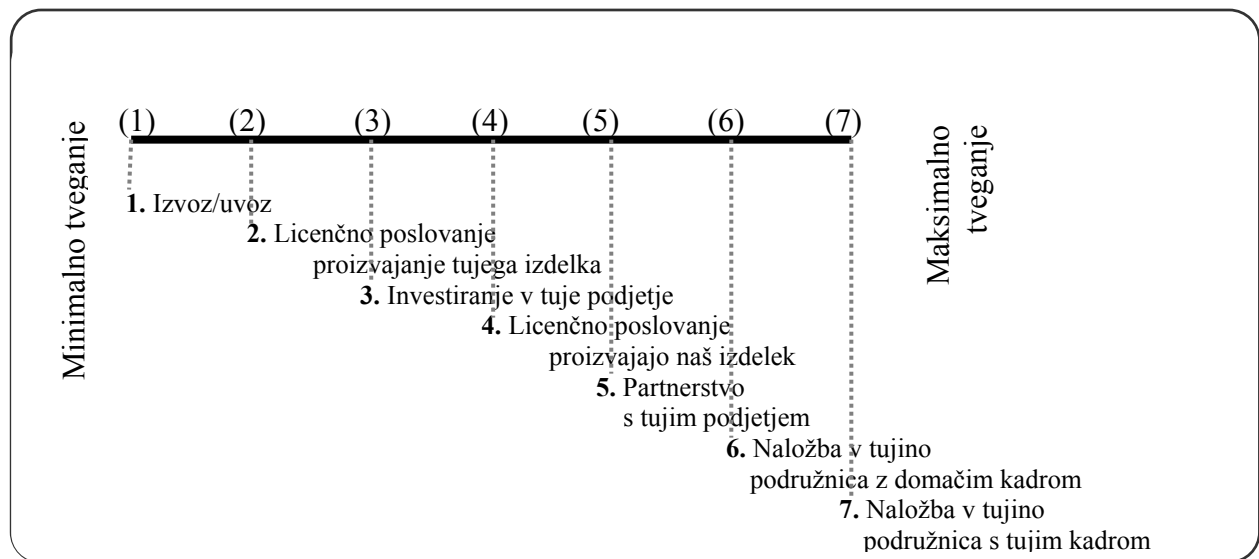
ekonomski ravni. Stopnja internacionalizacije, ki ima vrednost večjo od ena, ponazarja hitrejšo rast aktivnosti v tujini kot doma in obratno, kadar je stopnja internacionalizacije manjša od ena (Bellak, Luostarinen, 1994). Problem standardnega kazalca internacionalizacije, vsaj za večja multinacionalna podjetja, morda v največji meri rešuje indeks transnacionalnosti, ki je standardno merilo UNCTAD³³ v rednih letnih publikacijah o neposrednih naložbah v svetu. Gre za sintetični kazalec, ki je izračunan kot enostavna sredina med deležem premoženja v tujini v skupnem številu zaposlenih. Visoka vrednost tega indeksa za posamezno podjetje lahko kaže močno mednarodno konkurenčnost podjetja nasproti domačim podjetjem, na drugi strani pa lahko odpira vprašanja o lokacijsko specifičnih prednostih domače države. Slabost tega indeksa je, da ne upošteva velikosti domače države in da ne razlikuje med multinacionalnimi podjetji, ki svoje dejavnosti razdelijo le v majhno število držav in podjetij, ki svoje dejavnosti opravljajo v številnih državah (Trtnik, 1999).

3.4 METODE INTERNACIONALIZACIJE PODJETIJ

Glede na dimenzije mednarodnih aktivnosti je za pričakovati povečanje internacionalizacije v njeno globino in raznolikostjo uporabljenih metod. Na globalnem nivoju je to vidno ne samo v rasti neposrednih tujih investicij, temveč tudi v rasti obojestranske menjave v različnih oblikah; franšizinga, tehnične menjave, managerskih pogodb, itd. Zelo težko je poglobljati proces internacionalizacije samo z uporabo ene izbrane metode. Možno je celo trditi, da bo v prihodnje uspeh internacionalizacije podjetij odvisen od spretnosti in sposobnosti managerjev izpopolniti, aplicirati in kombinirati različne metode mednarodnih aktivnosti (Buckley, Ghaury, 1994). Zavedati pa se moramo, da ne obstaja idealne strategije vstopa. Različne strategije vstopa lahko izberejo različna podjetja za iste trge oziroma eno podjetje lahko izbere eno strategijo za različne trge. Kuratko (1995) navaja pet osnovnih oblik internacionalizacije: uvoz, izvoz, pogodbeno poslovanje, neposredne naložbe ter licenciranje.

³³ Angl.: United Nations Conference on Trade and Development – Konferenca Združenih narodov za trgovino in razvoj

Slika 16: Stopnje tveganja ob vstopu na mednarodni trg



Vir: Kuratko, 1995.

V zadnjem času se v proučevanju internacionalizacije vedno več pozornosti posveča rojenim globalnim podjetjem, ki začnejo mednarodno ali globalno delovati že ob ustanovitvi ali kmalu zatem. Zaradi specifičnosti takšnih podjetij lahko navedemo tudi določene značilnosti takšnih podjetij (Trtnik, 1999): (1) Specializacija in usmerjenost v tržne niše, saj so njihove sposobnosti zelo specifične. To se pogosto odraža tudi v produktih, ki so bolj prilagojeni potrošniku v ozko določenem tržnem segmentu. (2) Za ta podjetja ne moremo pričakovati, da se bodo širila na najbližje trge, temveč predvsem na trge, ki so za njihov tržni položaj posebej pomembni ali kjer imajo že vzpostavljene odnose z morebitnimi kupci. (3) Njihovi načini vstopa na tuje trge je omejen zaradi pomanjkanja investicijskih sredstev zato je možen predvsem v sodelovanju z lokalnimi partnerji, izvoz preko domačega izvoznika ali neposredni izvoz tujemu potrošniku. Običajno so to podjetja, ki v nišah tekmujejo z prožnostjo, kakovostjo, dodano vrednost pa ustvarjajo z inovativno tehnologijo in oblikovanjem proizvoda.

Tako zagovorniki stopenjske strategije rasti kot mednarodno rojenih podjetij se strinjajo, da danes internacionalizacija poteka hitreje, da se določene stopnje izpuščajo ter da so se določeni načini izkazali za primernejše. Tudi empirične študije kažejo, da se mlajša podjetja (nastala v zadnjih petih, desetih letih) prej odločajo za internacionalizacijo. Med njimi je vse več takih, ki se odločajo za mednarodno poslovanje že v prvem letu obstoja. Naraščanje globalno rojenih podjetij gre pripisati predvsem spremembam na mednarodnih trgih, tehnološkemu razvoju proizvodnje, prometa in komunikacij ter večjemu znanju in mednarodnim izkušnjam človeških

virov. Večja možnost za nastanek globalno rojenih podjetij ponujajo tudi bolj internacionalizirani domači trgi (Madsen , Servais v Trtnik, 1999).

3.5 PODJETNIK IN INTERNACIONALIZACIJA MALIH PODJETIJ

Preden se posvetimo podrobnejši analizi oblik internacionalizacije se je potrebno v prvi fazi dotakniti samega podjetnika oziroma podjetniškega tima, ki je kjučen za vse mednarodne dejavnosti podjetja v zgodnjih fazah. Literatura o malih podjetjih opredeljuje 4 osnovne razlikovalne dimenzije internacionaliziranih in ne-internationaliziranih podjetij: izkušnje in sposobnosti (Reid, 1981); zaznavanje okolja (Cavusgil et al., 1979); mednarodna usmeritev (Knight in Cavusgil, 1997); in demografske značilnosti (npr. spol, starost, izobrazba itd. podjetnika) (Moini, 1995). Vsekakor je potrebno pri vseh dejavnikih upoštevati tudi specifičnost vsakega posameznega podjetnika oz. njegovega podjetja in podjetja. Le tako je mogoče ugotavljati celoten potencial konkurenčnih prednosti za mednarodno rast. Osnovni viri so temelj procesa internacionalizacije novega podjetja. Bloodgood et al. (1996) ugotavlja, da so podjetja z edinstveno kombinacijo povezave svojih virov, imela večjo usmerjenost k mednarodnemu poslovanju. Študija vpliva resursov na internacionalizacijo, ki so jo izvedli (Westhead et al., v Manolova, 2002) med britanskimi podjetji kaže, da so se starejši, bolj obveščeni managerji, s pomembnim know-how-om, in specifičnim poslovnim znanjem lažje odločali za usmeritev podjetja v izvoz. Pomembnost človeških virov oz. podjetnika v korelaciji z internacionalizacijo je utemeljena zato se bom posvetil posameznim vidikom dimenzij, ki sem jih navedel v uvodu poglavja.

Ugotovljeno je, da so osebni dejavniki podjetnika pomembni, vendar so nekateri pomembnejši od drugih. Raziskave kažejo, da sta visoka stopnja mednarodnih izkušenj in sposobnosti podjetnika skupaj z nizko stopnjo negotovosti v okolju pomembni pri odločitvi za internacionalizacijo. (Cavusgil, 1980, Reid, 1981, Manolova 2002). Obseg dosedanjih mednarodnih izkušenj podjetnika oz. podjetniškega tima prav tako pospešuje odločitev za mednarodno poslovanje. Obstaja torej pozitivna korelacijska vez med podjetnikovim timom, mednarodnimi izkušnjami in sposobnostmi ter internacionalizacijo malega podjetja.

Mednarodna orientacija podjetnika obsega tudi vplive kulturnih razlik v drugih državah, znanje tujih jezikov, pogostost potovanja v tujino in prag tolerance tveganja. Bolj ko je podjetnik

mednarodno usmerjen, večja je verjetnost pod primerljivimi pogoji, da se bo odločil za sodelovanje v tujih državah. Obstaja torej tudi pozitivna vez med podjetnikom, mednarodno usmeritvijo ter internacionalizacijo malega podjetja. Pozitivno korelacijo najdemo tudi med podjetnikom, njegovim zaznavanjem okolja in internacionalizacijo malega podjetja. Študije v katerih so proučevali demografske značilnosti so pokazale, da višja stopnja izobrazbe, spol, kot tudi mladost oz. starost ni direktno povezana z internacionalizacijo.

Fenomen internacionalizacije malih podjetij se pojavlja, ker vedno več malih podjetij išče svoje globalne tržne niše. Manolova (2002) v svoji podrobni študiji ugotavlja mnoge dimenzije osebnih dejavnikov, ki vplivajo na odločitev o mednarodnem poslovanju. Kot najpomembnejšo ugotovitev izpostavlja, da internacionalizacija ni odvisna demografskih dejavnikov temveč predvsem zaznav. Če podjetnik ustanovitelj ugotovi manjšo stopnjo negotovosti okolja na določenem mednarodnem trgu, ali je prepričan, da ima potrebne lastnosti za internacionalizacijo, obstaja večja verjetnost, da se bo podjetje posvetilo mednarodnim strategijam.

Globalno rojena podjetja lahko ustanavljajo predvsem podjetniki z znanjem in izkušnjami. Pridobivanje znanja in izkušenj je postopen proces, toda znanje o trgu, osebne mreže podjetnika in mednarodni stiki ali celo strateška partnerstva je možno pridobiti v prejšnjih zaposlitvah, tudi v mednarodnih podjetjih. Če globalno rojeno podjetje nima preteklosti, je običajno toliko bolj bogata preteklost podjetnika. Različne strategije internacionalizacije zato niso v takšnem nasprotju kot se zdi na prvi pogled.

3.6 STRATEGIJE VSTOPA NA TUJE TRGE

V razvitem svetu se veliko hitreje kot doslej pojavljajo novi načini in oblike mednarodnega poslovanja. Za večino podjetij obstaja najtežja strateško tržna odločitev o izbiri metode vstopa na mednarodne trge. Kenda ((2001) navaja, da podjetja nenehno iščejo najustreznejšo obliko za ohranitev ali izboljšanje konkurenčne pozicije in pri tem reagirajo na tri osnovne načine: s klasičnim izvozom, z nepremoženjskimi oblikami izvoza in z direktnim investiranjem, v posebnih primerih pa se poslužujejo vezane trgovine. Pod klasičnim izvozom³⁴ razumemo

³⁴ npr. proizvodnja v domači državi in iz nje oskrba tujih trgov

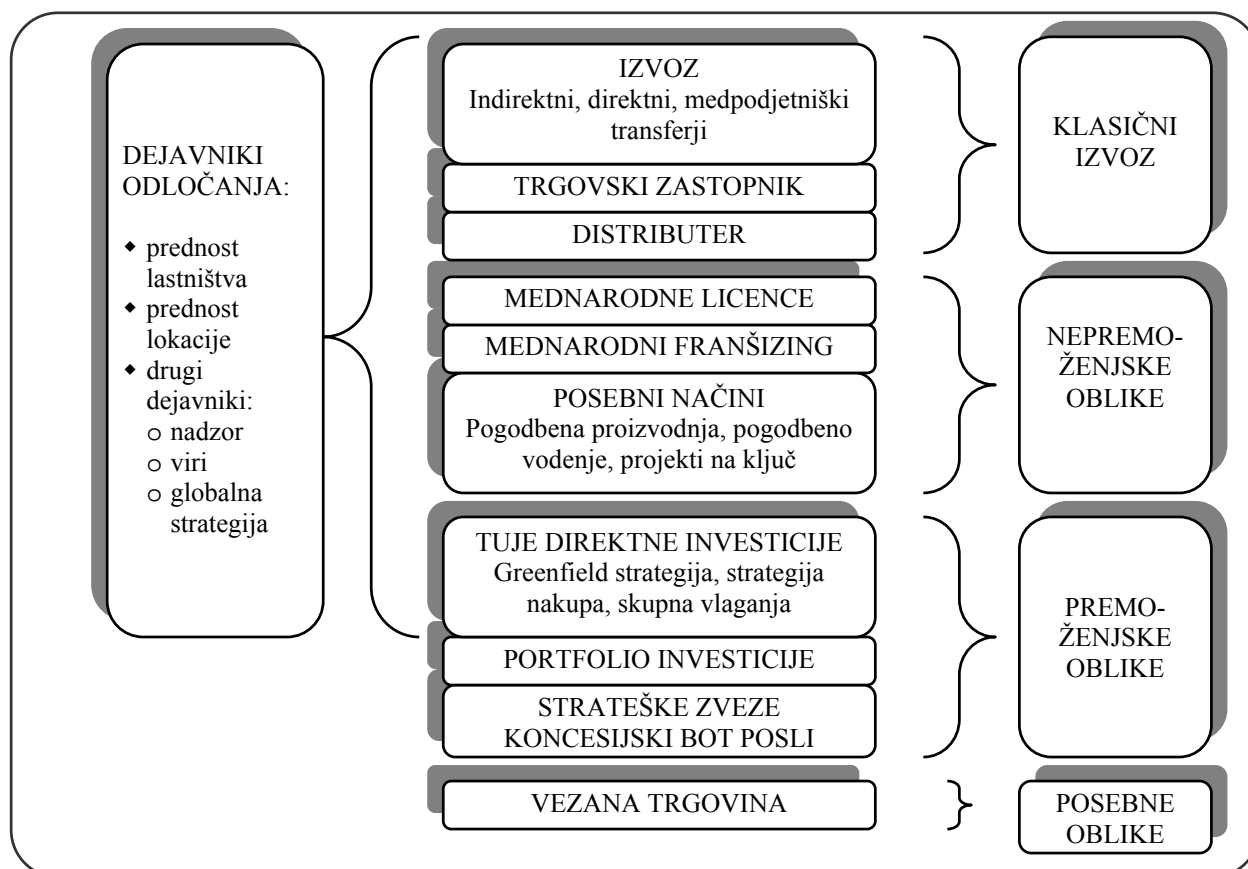
skupek opravil, ki vključujejo raziskavo tujega trga, iskanje kupcev, izbiro posrednikov, promocijo in fizični prenos blaga preko državnih meja, vključno z zavarovanjem in izvedbo plačila za domicilno proizvedeno blago. V grobem jo delimo na direktni, indirektni izvoz in medpodjetniške transferje (Kenda, 2001). Kot nepromoženjske oblike vstopa štejemo paleto vmesnih pogodbenih oblik med klasičnim izvozom in neposredno investicijo. Njihovo bistvo je translokacija proizvodnje v tujino, vendar na temelju specifične pogodbe z neko neodvisno lokalno družbo. Pod premoženjskimi oblikami vstopanja na tuje trge razumemo vse tiste, pri katerih gre za kapitalski prenos v tujino kot baza za širitev poslovanja. Sem spadajo direktno investiranje v tujini, portfolio investicije, strateške zveze in koncesijske posle. Majhna podjetja se osredotočajo na ožji krog oblik vstopa in delovanja na trgih.

Proces lahko razdelimo na pet osnovnih stopenj procesa internacionalizacije (Kuratko, 1995): (1) raziskava trga, (2) študija možnosti, (3) primerno financiranje, (4) priprava potrebne dokumentacije ter (5) implementacijski načrt.

Vesper (v Bygrave, 1994) navaja sledeče najpogostejše strategije vstopa:

- (1) Razvoj novega produkta ali storitve; gre predvsem za inovacije, ki so redke in predstavljajo hkrati priložnost in nevarnost za podjetje
- (2) Razvoj izboljšane konkurenčnega produkta ali storitve; je pogostejša vendar zahteva večja sredstva zaradi obstoječe konkurence
- (3) Nakup franšize (tudi licence); najbolj varen vstop, vendar se zaradi povečanja konkurence franšiznih sistemov ta varnost zmanjšuje
- (4) Izkoriščanje dela obstoječega produkta ali storitve;
- (5) Partnerstvo pri ustanavljanju novega podjetja
- (6) Nakup obstoječega podjetja

Slika 17: Izbor načina vstopanja na trge



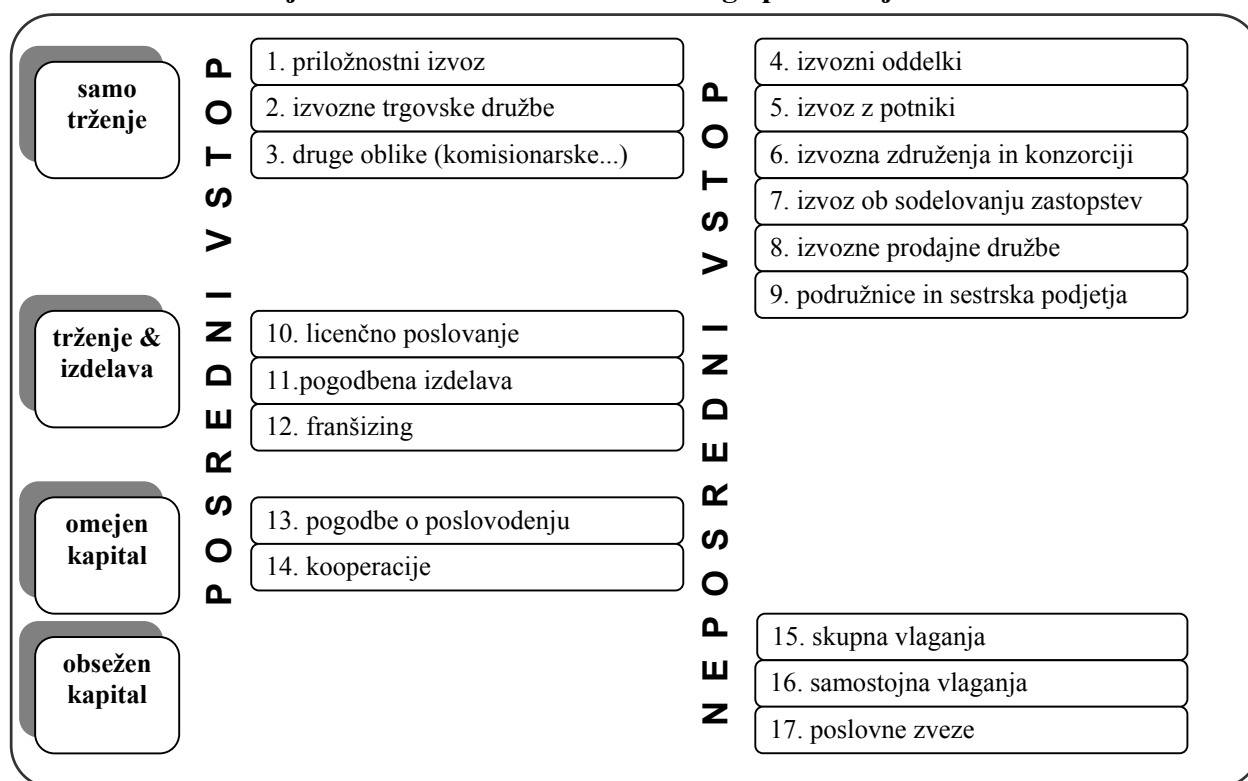
Vir: prirejeno po Griffin, 1998.

Proces internacionalizacije je razširitev aktivnosti, kjer se začetna oblika subjekta nahaja na domačem trgu, končno obliko pa predstavlja mednarodno podjetje. Zajete in predstavljene bodo torej le metode vstopa, ki omogočajo končno obliko mednarodnega podjetja. Razvite načine in oblike mednarodnega poslovanja razločujemo lahko tudi glede na to ali zahtevajo kapitalsko intenzivnost ali pa bolj temeljijo na znanjih in know-howu, kot je razvidno tudi iz spodnje slike. Med slednje uvrščamo zlasti licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeno izdelavo, leasing in lifreding. Glede na razvoj mednarodnih aktivnosti lahko pričakujemo povečanje internacionalizacije v globino in raznolikost uporabljenih metod. Na globalnem nivoju je to vidno ne samo v rasti neposrednih tujih investicij, temveč tudi v rasti obojestranske menjave v različnih oblikah; franšizinga, tehnične menjave, managerskih pogodb, itd.

Zelo težko je poglobljati proces internacionalizacije samo z uporabo ene izbrane metode. Možno je celo trditi, da bo v prihodnje uspeh internacionalizacije podjetij odvisen od spretnosti in

sposobnosti podjetnikov in managerjev izpopolniti, aplicirati in kombinirati različne metode mednarodnih aktivnosti (Buckley, Ghaury, 1994).

Slika 18: Klasifikacija načinov in oblik mednarodnega poslovanja



Vir: Hrastnik, 1995.

Zavedati se moramo, da ne obstaja idealna strategija vstopa. Različne strategije vstopa lahko izberejo različna podjetja za iste trge oziroma eno podjetje lahko izbere eno strategijo za različne trge.

3.6.1 Izvoz

Izvoz domačega blaga ali storitev preko meja pomeni najstarejšo in najenostavnejšo obliko vstopa na tuje trge. Velja kot najmanj tvegana prodaje ob upoštevanju kriterijev varnosti in pričakovanj. Izvažanje kjer podjetje izvažata le občasno in še to na podlagi spontanega naročila iz tujine je pasivna stopnja. Aktivno izvažanje nastopi takrat, ko se podjetje obveže, da bo izvažalo produkte na določen trg. V obeh primerih podjetje proizvaja na domačem trgu. Produkte lahko prilagodi tujemu trgu ni pa to pravilo. Osnovne prednosti izvoza so v omejenosti stroškov na raziskavo trga, lokalno promocijo, izbiro primerne zastopnika³⁵ in vrednost produktov. Prav tako lahko začne postopoma izvažati z manjšimi količinami, na podlagi katerih spoznava preference uporabnikov ter na podlagi pridobljenih izkušenj povečuje aktivnosti.

³⁵ Vkolikor se podjetje odloči za izvoz brez posrednikov, lahko pridobi boljši vpogled na tuji trg, vendar mmora samo vzpostaviti prodajni sistem.

Nekateri podjetniki ali podjetja se niti ne zavedajo izvozne vrednosti njihovih produktov ali storitev, dokler se ne srečajo s tujim kupcem, ki je pripravljen narediti prvi korak in je povezan z nakupom proizvoda v sami tovarni. Kupec nato sam proizvod izvozi, trži in distribuira na enem ali več mednarodnih trgih. Če si podjetje želi dolgoročnejšega izvoznega sodelovanja s temi trgi, se mora odločiti za bolj aktivno politiko udeležbe in razumevanja trgov, na katere izvaža.

Kako podjetnik spozna svoj izvozni potencial? Že sama udeležba na mednarodnih sejnih in razstavah pomeni za nekatera podjetja ključno točko predstavitve in prodora na mednarodne trge (Kuratko et al., 1995). Za začetek je to lahko v obliki obiskovalca kasneje pa tudi razstavljalca in oglaševalca v sejmskem gradivu. Obstajajo tudi določeni predpogoji za uspešnost udeležb. Potrebno si je zastaviti cilje, ki jih želimo doseči in pravočasno načrtovati ter pripraviti vse aktivnosti, ki so potrebne za uspešno predstavitev, ki je še toliko zahtevnejša na tujem trgu. Vsekakor je dobro izkoristiti priložnost, ko so zbrana podjetja iz skupne panoge, za podrobnejše opazovanje oziroma raziskavo tako lastnega drugih podjetij, njihove ponudbe ter odzive udeležencev.

Izvozna dejavnost se lahko organizira na več načinov (Kotler, 1997):

- (1) Oseba ali oddelek za izvoz v domači državi:
- (2) Predstavništvo ali podružnica:
- (3) Potujoči predstavniki podjetja
- (4) Distributorji ali agenti na tujem trgu

3.6.1.1 Oblike izvoza

O posrednem izvozu govorimo, ko podjetje postane izvoznik, ne da bi samo aktivno sodelovalo pri izvoznih dejavnostih. Za vse³⁶ poskrbi podjetje, ki prevzame produkte od podjetja. Slabosti so v izolaciji izvoznika od dogajanj na trgu. Primerna je za manjša in slučajna naročila. Ni dolgoročna strategija internacionalizacije, ker ne zagotavlja dovolj izkušenj niti donosov.

Neposredni izvoz je tisti, ki ga podjetja sama pripravijo in izvedejo ter si pridobivajo potrebne večine (raziskava trga, stiki z lokalnimi kupci, negovanje stikov, distribucija, cenovna politika, carine itd.) Po Griffinu (1998) je trideset odstotkov tega izvoza posledica slučajnega naročila iz

³⁶ Priprava izvozne dokumentacije, prevoz blaga, distribucija in morebitna promocija na tujem trgu

tujine, ki se je kasneje dolgoročno razvil. Podjetje se lahko poveže tudi z lokalnim distributerjem, predstavnikom ali podružnico v tujini.

Posebna oblika izvoza so medpodjetniški transferji, ki pomenijo prodajo produktov iz podjetja v eni državi podjetju iste lastniške skupine v drugi državi. Najbolj so značilni za multinacionalke, njihov pomen pa vedno bolj narašča zaradi boljše izrabe zmogljivosti, načrtnega nastopanja in večje varnosti poslovanja na tujih trgih.

Kenda (2001) navaja možnosti izvoza preko domačega trgovca oziroma proizvajalca:

- (1) Družba za izvozni management³⁷: to so specializirana podjetja, ki delujejo na področju zakonodaje, finčnih posebnosti, logistike delno tudi marketinga
- (2) Izvozni komisionar³⁸: izvaža v svojem imenu, za račun domačega proizvajalca, pripravi vse potrebno za odpremo produktov v tujino
- (3) Izvozni kupec³⁹: posluje v svojem imenu in za svoj račun, produkte plača in jih prodaja naprej z maržo po lastni presoji

Agenti so lahko pogosta in poceni oblika neposrednega vključevanja na tuje trge. So neodvisni posamezniki ali podjetja, ki pogodbeno poslujejo za korist izvoznikov na podlagi zaračunane provizije od opravljenih poslov. Od njih se pričakuje, da bodo s poznavanjem lokalnih trgov pomagali pri razvoju in sooblikovanju prodajnih strategij in taktik ter napovedih prodaje. Izbira ustreznega agenta ali distributerja je lahko zapleten proces. Pri izbiri se lahko vplivajo sledeči kriteriji: finančno moč agenta, stik s potencialnimi kupci, naravo in obseg odgovornosti do drugih organizacij, premoženje, opremo, vire ter prodajna zastopstva agenta.

Razlika med agenti in distributerji je, da distributerji kupujejo proizvod od proizvajalca, medtem ko agenti delajo za provizijo. Z nakupom produktov prevzamejo distributerji prodajno tveganje nase. Distributerji želijo imeti izključne pravice prodaje in servisiranja na določenem geografskem območju. Ekskluzivnost je nagrada za vloženi kapital v prodajo in distribucijo proizvajalčevih izdelkov. Posledično postajajo izključne pravice vse pomembnejše zaradi krčenja števila distributerjev, ki na določenih območjih postajajo vse večji in bolj specializirani v svoji dejavnosti. Trend regionalizacije vodi distributerje k povečevanju njihovih teritorijev z organsko rastjo, prevzemi ali združitvami z namenom oteževanja in preprečevanja lociranja konkurenčnih podjetij na posameznih sosednjih trgih.

³⁷ angl.: export management company

³⁸ angl.: commission agent

³⁹ angl.: merchant

3.6.2 Mednarodno licenčno poslovanje

To je način mednarodnega poslovanja, ko se podjetje – dajalec licence, sporazume s podjetjem v tujini – jemalcem licence za odstop zaščiteneh pravic in znanja, ki imajo zanj določeno vrednost (Hrastelj, 1995). V zameno za licenco plača pridobitelj odškodnino to je licenco. Licenca pomeni za proizvajalca enostaven pričetek mednarodnega poslovanja. Licenciranje je oblika pogodb, pri katerih lastnik licence odstopi najemniku pravico do uporabe ene ali več naslednjih stvari: patentne pravice, pravice zaščitnih znakov, avtorske pravice, know-how procesa ali proizvoda (poslovno skrivnost).

Za uporabo ene ali več navedenih pravic se plačuje lastniku licence licenčnino, ki se ponavadi določa v odstotkih prodaje. Obstaja mnogo razlogov za izbiro licenciranja kot metode vstopa na tuje trge. Med njimi so lahko naslednji:

- (1) ciljna država ne dovoljuje neposrednih tujih investicij,
- (2) preveliko tveganje izgube nadzora nad neposredno tujo investicijo (tveganje nacionalizacije ali tujega nadzora),
- (3) premajhna velikost tujega trga za uspeh neposredne tuje investicije,
- (4) zaradi omejitev z neposredno tujo investicijo ni moč zagotavljati želene ekonomije obsega,
- (5) nezmožnost zagotavljanja vhodnih proizvodnih faktorjev v zadostnih količinah,
- (6) neugodna klima delovne sile v tuji državi,
- (7) visoka stopnja konkurence, ki zmanjšuje privlačnost tuje investicije.

Prodaja licence ima za lastnika lahko velike prednosti. Za relativno malo denarja lahko kapitalizira vzpostavljeni know-how, z malo tveganja in ne izpostavljanja visokim raziskovalnim in razvojnim stroškom "lansiranja" novega proizvoda.

Slabosti so, da ima podjetje nad dogajanjem manj nadzora, kot če bi v tuji državi postavilo lastne obrate. Če je kupec licence zelo uspešen, ima originalni lastnik premajhen dobiček, ko pa pogodba poteče, lahko v kupcu dobi nevarnega tekmeča. Nezadovoljstvo v sodelovanju lahko nastane tudi v neenakomernem razvoju trga in nastopa na njem ter razlik v pričakovanjih tako dajalca kot kupca licence.

Da bi zmanjšali verjetnost nastopa težav z uporabo licence, lahko lastnik licence izbere naslednje tehnike, ki pa niso nujno uspešne (Hrastelj, 1995):

- (1) razviti jasen načrt in politiko sodelovanja,
- (2) določiti odgovornost licenciranja višjemu managerju,
- (3) v sporazumu o sodelovanju natančno določiti trajanje sporazuma, višino licenčnine, poslovne skrivnosti, nadzor kakovosti in poslovanja,
- (4) vseskozi razvijati svoje izdelke, tako da je najemnik licence vedno odvisen od lastnika,
- (5) omejiti proizvod in regionalno pokritost,
- (6) obdržati patente, blagovne znamke in avtorske pravice,
- (7) pridobiti lastništvo v podjetju najemnika licence,
- (8) obdržati pomembno vlogo v poslovanju najemnika licence.

Licenčno poslovanje omogoča podjetju predvsem iz razvitih držav, da izrabijo prednosti akumuliranih znanj, saj bo po mnenju Druckerja kmalu v poslovanju enako pomembna tudi mednarodna tehnološka bilanca in ne le trgovinska in plačilna bilanca.

Kotler (1997) šteje v licenčno poslovanje tudi pogodbeno poslovanje, pogodbeno izdelavo in franšizing kot najbolj celovito obliko licenciranja.

3.6.3 Franšizing v mednarodnem poslovanju

Je podobno kot licenca pogosta oblika vstopa podjetja na tuje trge. Od licence se razlikuje po večji stopnji nadzora in podpore franšizorja franšizijem. Franšiza pomeni podelitev pravic do uporabe zavarovanih konkurenčnih prednosti neodvisnim podjetjem, ki so dogovorjene in plačljive ter povezane s pravicami usmerjanja oskrbe in kontrole (Hrastelj, 1995). Pravica uporabe zaščitne znamke, izdelka in metode je prenesena na tretjo osebo. Velja za netvegano metodo vstopa za dajalca franšize, veliko prednosti pa prinašajo tudi najemniku franšize – franšizorju (Quinn, Doherty, 2000). Pri tej obliki se pojavlja problem nadzora. Ena od rešitev je lokalni management, katerega smiselnost postavitve postane rentabilna šele s postavitvijo okrog 50 enot franšizorjev. Nekatera podjetja so rešila problem nadzora s pomočjo lokalnega partnerja, ki je postal nekakšen vodja in je o nadaljnjem podeljevanju franšiz na tistem območju odločal sam. Razvila se je oblika podfranšizinga, ki podobno kot franšizing, ni vedno uspešna. Temu so mnogokrat krive preveč enostavne ali preveč kompleksne pogodbe. V mednarodnem poslovanju bi ga lahko opredelili kot posebno obliko licenčnega poslovanja. Kot številne razvite oblike v mednarodnem poslovanju (z izjemo kooperacijskih poslov), se tudi franšizing redkeje pojavlja v naših gospodarskih odnosih s tujino. Bolj znan nam je kot oblika aktivnosti tujih podjetij pri nas.

Prednosti franšizinga so: manjše tveganje, pomoč pri vodenju posla, financiranje, blagovna znamka, lokacija, učinkovitost skupnih dejavnosti, reklama in promocija. Lahko pa naštejemo tudi vrsto slabosti: pristojbine, plog plačila, kontrola, lastništvo, prožnost ter individualnost.

3.6.4 Mednarodna pogodbeni izdelava

Značilnosti sodobnih gospodarstev je sodelovanje velikih korporacij z majhnimi podjetji. Delitev dela in kooperacija je nujna tako v domačem kot v mednarodnem poslovanju. Nekatere blagovne skupine štejemo za bolj primerne pri pogodbeni izdelavi. Med njih šteje Hrastelj (1995) naslednje izdelke: (1) delovno intenzivne, z standardizirano izdelavo, tehnologijo in specifikacijami; (2) tiste, ki jim za razliko od modnih lahko lažje napovemo prodajo; (3) ugoden odnos cene do teže; (4) pri njihovem uvozu ni visokih carin itd. Vendar pa se pogodbeni izdelava pojavlja tudi pri drugih produktih kot npr: zapletenih izdelkih, ki se izdelujejo v manjših serijah in niso toliko standardizirani. Zaradi občutljivosti hitrih dobav izdelkov imajo v tem primeru prednosti sosednje države z dobro razvito poslovno infrastrukturo. Kontraktorji seveda svoje kooperante podrobno preverijo in razvrstijo v kakovostne skupine ter jih glede na rezultate tudi spreminjajo. Po UNIDO obstajajo tri temeljne oblike pogodbene izdelave:

- (1) Ekonomska; gre predvsem za občasno nenačrtovano proizvodnjo, nekateri jo imenujejo tudi stroškovna pogodbeni izdelava.
- (2) Specializirana; je dolgoročnejša, saj kontraktor praviloma redno naroča pri kooperantih, ki imajo specializirano opremo, postopke in znanja, predpogoj pa je tudi ekonomska učinkovitost.
- (3) Kapacitetna; kadar kontraktor ne more v roku izpeljati naročila, ali je le ta predraga; lahko tudi zagotovi kooperantu najmanjšo odstotno zasedbo zmogljivosti ter potencialno odškodnino, če ne zasede zmogljivosti.

Pogodbeno izdelavo uvršča Hrastelj (2001) med nadpovprečno hitro rastoče oblike mednarodnega poslovanja. S poslovno filozofijo proizvodnega partnerstva, ki ga ponuja in uveljavlja razviti svet in za katero danes še nimamo dovolj drugih konkretnih alternativ, napovedujejo navedenemu poslovnemu razmerju lepo prihodnost.

3.6.4.1 Poslovno tehnično sodelovanje

Je posebna oblika pogodbenega sodelovanja, kadar več partnerjev iz različnih držav skupno izvede program in s tem lažje in z manj stroški realizira projekt. Bistvo takšnega sodelovanja je v delitvi in razmejitvi posla na enaki ali vsaj podobni ravni. Zato se tudi partnerji poiščejo na

podobni stopnji razvitosti in s podobnimi izkušnjami. Prednosti takšnega sodelovanja so tako razvojne, proizvodne, trženjske kot finančne.

3.6.5 Lizing v mednarodnem poslovanju

Lizing ni samo oblika financiranja, marveč je hkrati posebna oblika prodajnih poti naložbenega blaga, ki se odlikujejo po visokih letnih stopnjah rasti ter blaga trajne široke porabe (Hrastelj, 1995). Gre za razmerje v katerem se najemodajalec in najemnik dogovorita o prenosu predmeta najema, ki je last najemodajalca v uporabo najemnika. Po stopnji obveznosti najemnika oziroma glede na porazdelitev tveganja ločimo med operativnim in finančnim lizingom. Osnovne razlika je, da so pri operativnem lizingu obveznosti jemalca manjše, ker uporablja predmet krajši čas medtem, ko so pri finančnem lizingu obveznosti dolgotrajnejše in pogosto pokrivajo celotno življensko dobo predmeta najema. V mednarodnem poslovanju prevladuje finančni lizing, v katerega se vključujejo posebne samostojne, vendar s poslovnimi bankami povezane finančne ustanove. Multinacionalkam vedno bolj sledijo tudi multinacionalne finančne ustanove, ki dopolnjujejo dejavnosti prvih. Poleg financiranja je njihova pomembna naloga tudi pri zmanjševanju valutnih tveganj.

Glavne prednosti za mala podjetja so, da omogoča uvoz opreme na lizing boljše koriščenje, boljšo likvidnost, ugodnejše obdavčevanje in carinjenje⁴⁰ Najem omogoča proizvajalcu večjo prožnost, hitrejšo zamenjavo opreme, spremembo sortimana izdelave itd.. Nabava opreme lahko pomeni velik izdatek za manjša in srednja podjetja, zato se vse pogosteje podjetja v težnji po ohranjanju likvidnosti raje odločajo za najem kot za nakup. V okoliščinah prezadolženosti posameznih držav in z zavarovanjem pravic dajalca, z utrditvijo njegovega lastninskega pridržka, je lizing v mednarodnem poslovanju dodatni vir financiranja naložbenega blaga.

3.6.6 Neposredna vlaganja

Najvišja stopnja vstopa na tuje trge so neposredne tuje investicije, ki jih Kenda (2001) šteje med premoženjske oblike vstopa na trg. Te so opredeljene kot tiste tuje investicije, ki imajo namen vzpostaviti trajne poslovne odnose in izvajati učinkovit vpliv in nadzor nad upravljanjem tuje gospodarske družbe. Namen tujega investitorja, da pridobi nadzor in aktivno vlogo v upravljanju gospodarske družbe, je torej bistvena značilnost, ki tuje neposredne investicije ločuje od portfolio investicij in ostalih mednarodnih tokov kapitala (Kumar, 2001). V praksi predstavlja to lastništvo delno lastništvo enote v tujini. Možne so tri oblike afilicij: (1)

⁴⁰ Če je lastnik tudi dajalec lizinga in gre za operativni lizing, je možen začasen uvoz opreme brez plačila carine (Kenda, 2001).

pridružena družba⁴¹, v kateri ima mednarodna družba največ petdeset odstotkov glasov, (2) podružnica⁴², v kateri ima mednarodna družba večinski delež oziroma vsaj šestdeset odstotkov glasov in neposredno kontrolo, (3) skupna naložba⁴³, ko dve podjetji skupno ustanovita novo pravno osebo in imata skupen lastniški delež.

Ko podjetje pridobiva izvozne izkušnje in je tuji trg dovolj velik, predstavljajo lastne enote veliko prednost. Prednosti lastnih enot oziroma kontrolnega deleža v tujem podjetju so lahko naslednje:

- (1) podjetje si zagotovi cenejšo poslovanje in posledično zmanjšanje stroškov s pomočjo cenejše delovne sile in surovin, podpore in vlaganja tuje vlade,
- (2) ustvari si boljšo podobo, ker ustvarja nova delovna mesta v državi gostiteljici,
- (3) razvije tesnejše stike z vlado, uporabniki, domačimi dobavitelji in tako bolje prilagodi svoje izdelke tamkajšnjemu trženjskemu okolju,
- (4) zadrži popoln nadzor nad naložbo in lahko razvije proizvodno in trženjsko politiko z dolgoročno mednarodno usmeritvijo,
- (5) podjetje si lahko zagotovi dostop na trg v primeru, če država gostiteljica zahteva, da vsebujejo prodajni izdelki domače sestavine,
- (6) lokalna proizvodnja omogoča hitrejši odziv na povečano povpraševanje in prihranke pri prevozu, distribuciji ter skladiščenju (možnost razvoja just-in-time metode distribucije).
- (7) za zaščito obstoječega posla,
- (8) zaradi sledenja obstoječemu kupcu.

Obstajajo številni razlogi za direktno investiranje v tujini, navajam pa še sledeče (Rugman, 2000): možnost povečanja prodaje in donosov, vstop na hitro rastoče trge, znižanje stroškov, konsolidacija ekonomskih blokov, zaščita domačega trga ter pridobivanje tehnološkega in upravljalkega znanja.

Slabost neposrednega vlaganja na tuje trge je, da podjetje izpostavi svojo veliko naložbo številnim tveganjem, kot so valutno, politično ali tržno tveganje. Ukinitvev ali zmanjšanje dejavnosti pomeni v takem primeru za podjetje zelo visoke stroške, kar lahko tuja država zahteva visoko odškodnino za zaposlene. Podjetje mora vse to sprejeti, če hoče samostojno delati v tuji državi.

⁴¹ angl. associate firm

⁴² angl. subsidiary firm

⁴³ angl. joint venture

3.6.7 Prevzemi podjetij

Za mnoga podjetja, ki so pod pritiskom povečevanja kratkoročnih dobičkov, je hitrost vstopa na tuje trge poglobitnega pomena. To lahko dosežejo s prevzemi delujočih podjetij na izbranih trgih. Poleg ostalih prednosti jim prevzem nudi takojšen dostop do izšolanega kadra, obstoječih kupcev in dobaviteljev, priznanih blagovnih znamk, obstoječe distribucijske mreže in takojšnjih prihodkov.

Strategija temelji na predpostavki, da obstajajo primerna podjetja za prevzem, v primeru, da je teh zelo malo, se podjetje izbere po kriteriju razpoložljivost in ne primernosti. Prepričanje, da je prevzem podjetja alternativa organski rasti in prihranku časa, se lahko izkaže za napačno. Iskanje in ocena primerne kandidata za prevzem je lahko zelo zamudna aktivnost, veliko časa pa vzame tudi integracija prevzetega podjetja v organizacijsko kulturo prevzemnika.

Prevzemanje podjetij, ki jih razumemo kot del deželne tradicije in dediščine, lahko sproži precejšnje nezadovoljstvo, če se pojavi občutek, da so bili prevzeti zaradi tujih interesov. V mnogih primerih so prevzemi velikih podjetij povezani z zmanjšanjem števila zaposlenih v prevzetem podjetju. Pri prevzemanju se kot slabost pojavi dodatna cena, ki jo mora prevzemno podjetje plačati za nemotivirano delovno silo, slab imidž in ugled podjetja ter zastarele procese in proizvode.

3.6.8 Skupne naložbe

Podjetje lahko v določeni točki rasti sprejme odločitev, da je deljeno lastništvo novoustanovljenega podjetja za trženje ali proizvodnjo pravilna odločitev vstopa na tuje trge. Odločitev temelji na predpostavki, da dve ali več podjetij doprinese komplementarne konkurenčne prednosti, ki bi jih novo podjetje lahko izkoriščalo. To je pomembna lastnost tudi pri metodah vstopa, kot so licenciranje, vendar se od skupnih naložb razlikujejo v tem, da ima vsako podjetje del lastništva novega podjetja, ki je večje od 10% in še vedno prinaša glas v managementu novega podjetja.

Obstaja več razlogov za skupne naložbe, med katerimi navajam naslednje:

- (1) podjetja ugotovijo, da partnerstvo v tuji državi lahko pospeši vstop na tuji trg,
- (2) komplementarna tehnologija in managerska znanja partnerjev lahko prinesejo nove priložnosti v obstoječih ali razvijajočih se sektorjih,

- (3) globalni procesi na področju razvoja in raziskav ter proizvodnje so izredno dragi, vendar nujni za doseganje mednarodnih konkurenčnih prednosti,
- (4) bolj direkten nastop na tuje trge,
- (5) deljeno financiranje novih aktivnosti,
- (6) možnost večjega nadzora nad poslovanjem tujega podjetja.

Z deljenim lastništvom novega podjetja se pogosto pojavijo razlike v ciljih in namenih udeleženih podjetij, kar lahko vidimo kot slabost. To lahko povzroči neskladja pri sprejemanju strategij podjetja, ki lahko pripeljejo do sprejema nejasnih strategij in posledično neuspeha skupne naložbe. Drugi možni scenarij se lahko pripeti v primeru, da ima eno podjetje večji delež in postane dominantno pri sprejemanju strategij skupnega podjetja. Podjetja, ki vstopajo v skupne naložbe, se zavedajo težav take oblike vstopa na tuje trge, zato se večina skupnih naložb izvede v sodelovanju transnacionalnega podjetja in lokalnega partnerja, kjer najprej prispeva specifično prednost podjetja (znanje, tehnologijo ali kapital), lokalni partner pa poznavanje lokalnega okolja.

Killing deli skupne naložbe v tri skupine (Rugman, 1993): (1) skupne naložbe z deljenim managementom, (2) prevladujočim managementom enega partnerja, (3) neodvisnim managementom obeh partnerjev. Največjo uspešnost skupnih naložb je ugotovil z neodvisnim managementom in največ neuspehov pri naložbah z deljenim managementom. Na podlagi tega lahko sklepamo v okviru skupnih naložb, da obstaja odvisnost med uspehom skupnih naložb in stopnjo neodvisnosti managementa udeleženih podjetij. Ugotovil je tudi negativni vpliv na uspeh skupnih naložb, ki je izhajal iz nesporazumov managementa, iz različnih organizacijskih in kulturoloških odnosov do skupnih naložb. Skupne naložbe z najnižjim uspehom in največjo nestabilnostjo so naložbe, kjer je lastništvo in nadzor enakomerno razdeljen med partnerje. Te so lahko uspešne v optimalnih pogojih, z nastopom težav, pa se mnogokrat skupno podjetje razide.

Izkušnje nekaterih podjetij kažejo, da so skupne naložbe kot manj zahtevna oblika nastopa v primerjavi s popolnim lastništvom podružnice na tujem, zahtevnejše z vidika vloženega časa managementa zaradi vseh dogovarjanj, pogajanj in usklajevanj.

3.6.9 Strateške zveze in partnerstva

Vse metode vstopa predvidevajo nekakšne sporazume med podjetji, vendar se je vse bolj pričel uveljavljati termin strateške zveze in partnerstva. Uporabljali so ga za raznovrstne pogodbene sporazume med podjetji, ki so strateško pomembni in jih ne moremo jasno opredeliti kot licenciranje ali skupne naložbe. Bronder in Pritzl (1992) sta strateške zveze definirala kot zvezo najmanj dveh podjetij, ki kombinirajo dodane vrednosti posameznih aktivnosti za doseganje konkurenčnih prednosti. Od skupnih vlaganj se razlikujejo po tem, da pri slednjih ne gre za lastniška razmerja, prav tako pa ne nastane nova pravna tvorba marveč gre za dogovorni odnos sodelovanja, za to je za uspešnost razmerij nujno potrebno zaupanje. Zanimivost strateških zvez je, da občasno sodelujejo podjetja, ki sicer na trgu nastopajo kot neposredni konkurenti. Možna področja sodelovanja so: distribucijski odnosi, trženjski odnosi, proizvodno-dobaviteljski odnosi, navzkrižno licenciranje ter izmenjava spoznanj raziskav in razvoja.

Motivi za vzpostavitev in delovanje strateških zvez so:

- (1) Nezadostni resursi. Osnovni argument je, da nobena organizacija sama ne premore zadosti resursov za zadostitev globalnega potenciala obstoječih in posebno novih produktov. V primeru, da sama ne uspe zadostiti vsem potrebam, jih bo izkoristil konkurent, ki bo postajal vse močnejši. Z željo ostati konkurenčna, močna in neodvisna morajo podjetja med seboj sodelovati.
- (2) Hitrost inovacij in tržno uvajanje. Hitrost zastaranja tehnologije in vse krajši življenjski cikli produktov pomenijo, da morajo biti proizvodi na trg plasirani hitro, da se lahko prične njihova uporaba. To zahteva, poleg učinkovite promocije in fizične distribucije, tudi dobro upravljanje z distribucijskimi kanali, ki lahko močno vplivajo na uspeh produktov in močnih konkurentov.
- (3) Visoki raziskovalni in razvojni stroški. Z bolj dovršeno in kompleksno tehnologijo in redkostjo resnično novih produktov in odkritij, postajajo stroški razvoja in raziskav vse višji. Za pokritje teh stroškov in ohranjanje konkurenčne pozicije morajo podjetja dosegati visoke nivoje prodaje. Podjetja lahko s strateškimi zvezami v določenih raziskavah nastopajo skupaj in si te stroške razdelijo.
- (4) Koncentracija podjetij v zrelih panogah V mnogo industrijskih panogah so s strateškimi zvezami reševali presežne proizvodne kapacitete na zasičenih trgih.
- (5) Vladno sodelovanje. Z nadaljevanjem trenda regionalizacije so vlade pripravljene sodelovati pri stroškovno bolj zahtevnih projektih in vanje povabiti partnerje kot pa izpeljati same projekte.

- (6) Samozaščita. Mnogo strateških zvez je bilo sklenjenih z namenom zaščititi se pred konkurenti.
- (7) Dostop na trge. Nekaj strateških zvez je bilo sklenjenih z namenom vstopiti na določen trg, ki bi bil sicer prezahteven za vstop za posamezno podjetje.

Griffin (1999) navaja sledeče prednosti takšnih razmerij: lažji vstop na tuje tržišče, delitev tveganja, znanja in ekspertiz ter sinergija oziroma primerjalne prednosti zveze.

Tako kot pri večini vstopnih metod je tudi uspeh strateških zvez odvisen od učinkovitega managementa, dobrega planiranja, primernih raziskav, računovodstva in nadzora. V mislih moramo imeti tudi omejitve posamezne metode vstopa, saj se podjetje hitro zaplete v aktivnosti, za katere strateška zveza ni bila sklenjena. Devlin in Blackley (1988) sta določila smernice za sklenitev uspešnih strateških zvez. Obstajati mora jasno razumevanje, zakaj je bila zveza sklenjena. Z namenom kratkoročne premostitve problema ali dolgoročne strategije. V strateški zvezi je pomembno tudi razumevanje partnerjevih ciljev in motivacij, da ne pride do izkoriščanja. Ne glede na to, da je zveza formirana kot uvod v dolgoročnejše sodelovanje, moramo imeti v mislih možnost neuspeha te zveze.

3.7 DEJAVNIKI VSTOPA PODJETIJ NA TUJI TRG

3.7.1 Motivacijski dejavniki internacionalizacije

Kacker (1985) motivacijske dejavnike deli na faktorje potiska faktorje vleke. Alexander (1990, 1995) in Williams (1992) sta do te delitve kritična zaradi enostavnosti kategorizacije. Oba avtorja sta na podlagi empiričnih proučevanj motivov internacionalizacije britanskih podjetij ugotovila, da je to zelo kompleksen proces in da je bila večina faktorjev ugotovljenih pri preučevanju, faktorjev vleke. Zato avtorja predlagata delitev podjetij glede na njihov reaktiven ali proaktiven pristop k internacionalizaciji (Arnold, Fernie, 2000). Hollensen povzema njuno delitev na proaktivne in reaktivne motive za internacionalizacijo podjetij, katerih primere navajam v nadaljevanju (Arnold, Fernie, 2000).

Proaktivni motivi predstavljajo stimulacije za spremembe v strategiji in temeljijo na interesu podjetja za raziskovanje lastnih prednosti (npr. posebno tehnološko znanje) in tržnih priložnosti. Sem prištevamo:

- (1) Dobiček in rast podjetja ter posledično maksimiziranje njegove vrednosti predstavlja osnovni motiv delovanja na domačem kot na tujih trgih.

- (2) Pobuda vodstva podjetja motivacija, ki izraža željo, navdušenje in zagon posloводства aktivnega globalnega trženja. V večjih podjetjih pri tem sodeluje več ljudi, vendar ostaja odločitev o vstopu na tuje trge še vedno odvisna od njihovega zaznavanja, pričakovanj in zmožnosti podjetja za vstop na te trge.
- (3) Edinstvenost proizvoda ali storitve ter tehnološka sposobnost. Potrebno je ločiti dejanske prednosti od zaznavnih in premisliti čas obstoja teh prednosti. Te se v današnjem času hitrega razvoja tehnologije zelo hitro izničijo.
- (4) Priložnosti na tujih trgih in tržne informacije so učinkovite le, če podjetje lahko aktivira sredstva, s katerimi se odzove na take priložnosti. Za tovrstne hitre odločitve pa je potrebno imeti popolne informacije, ki lahko izhajajo iz podobnih priložnosti na domačih trgih.
- (5) Ekonomija obsega, ki jo podjetja dosegajo s povečano proizvodnjo zaradi nastopa na tujih trgih, zniža proizvodne stroške tudi proizvodom na domačem trgu in posledično povečuje konkurenčnost podjetja.

b) Reaktivni motivi kažejo, kako se podjetje odziva na pritiske in grožnje na domačem ali tujem trgu in se jim s spreminjanjem aktivnosti sčasoma pasivno prilagaja. Zaradi časovne razsežnosti pri ustanovitvi oziroma v zagonski fazi podjetja teh motivov nisem podrobneje razčlenjeval. To so: konkurenčni motivi, majhnost in nasičenost domačega trga, presežne proizvodne kapacitete ter prodaja sezonskih produktov na tuje trge.

3.7.2 Tveganje in nadzor pri vstopu na tuje trge

Že po naravi so nekatera podjetja bolj nagnjena k prevzemanju tveganja kot druga. Dawson (1994) ugotavlja, da je stopnja tveganja povezana z metodo vstopa in ima pomembne posledice za proces strateškega odločanja ter končno na poslovni uspeh podjetja. Za metode vstopa, ki vključujejo visoke stopnje tveganja, je pričakovati obsežna planiranja in raziskave (Evans, Treadgold, 2000). Najpomembnejše razlike v načinih vstopa podjetja na mednarodne trge je v stopnji vključenosti podjetja v mednarodne aktivnosti, ki v veliki meri določa možnosti nadzora in stopnjo tveganja. Ugotovljene so povezanosti med posameznimi kategorijami in sicer višja kot je stopnja vključenosti v mednarodne aktivnosti, večja je možnost nadzora in večje je tveganje zaradi večje uporabe resursov.

Pri odločanju o obliki vstopa mora podjetje poiskati odgovore na naslednja temeljna vprašanja:

- (1) Kakšno stopnjo nadzora si želimo vzpostaviti nad posli na tujih trgih?

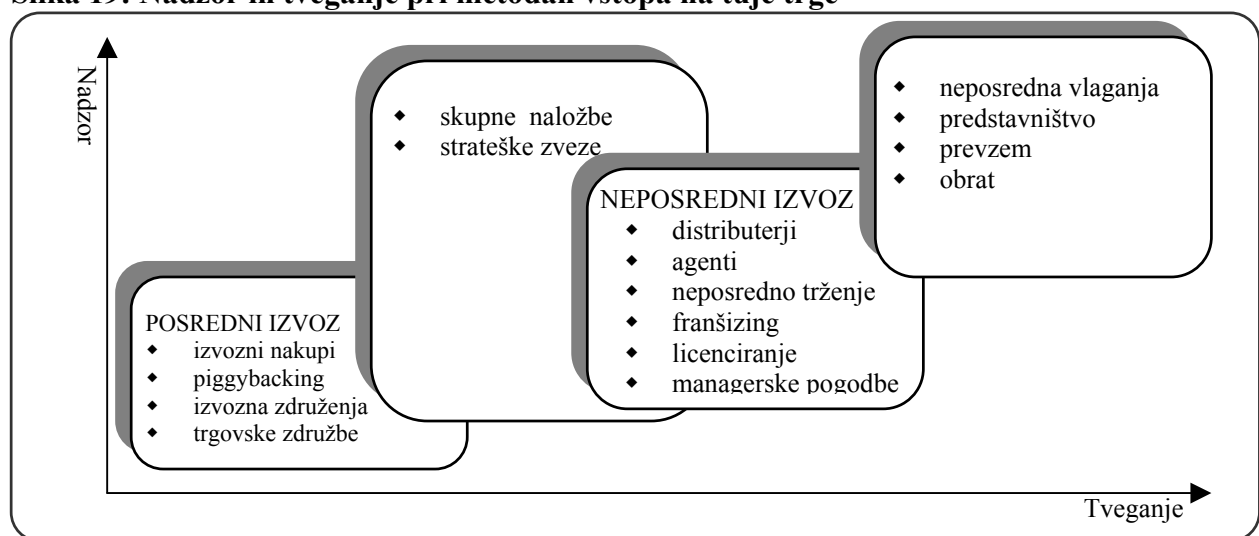
(2) Kakšno stopnjo tveganja želimo prevzeti?

(3) Kakšne stroške si lahko privoščimo?

Pri iskanju odgovorov na navedena vprašanja mora upoštevati poleg stopnje tveganja, nadzora in stroškov tudi relativno pomembnost, ki podjetje posveča posameznim elementom trženjskih aktivnosti. Na primer pomanjkanje nadzora nad poprodajnimi storitvami na tujih trgih lahko škoduje blagovni znamki ali imidžu podjetja, ker potrošniki pogosto prevalijo oziroma enačijo krivdo za nizek nivo teh storitev s proizvajalcem ali blagovno znamko in ne distributerjem ali agentom.

Eroglu (1992) preučuje tveganje iz drugega zornega kota in ugotovitve strne v Teorijo tveganja. Prevzemanje tveganja je lahko tudi želja posameznih podjetij, ki so za to dodatno nagrajena z dobičkom, in dejavnik, ki pojasnjuje internacionalizacijo podjetij. V svojem modelu podaja osnovo za napovedovanje, katera podjetja se bodo širila z internacionalizacijo na podlagi določenih lastnosti.

Slika 19: Nadzor in tveganje pri metodah vstopa na tuje trge



Vir: Povzeto po Makovec-Brenčič, 2000.

Eroglu identificira določene organizacijske lastnosti podjetij, ki pojasnjujejo nagnjenost k tveganju. Avtorica verjame, da niz organizacijskih in okoljskih značilnosti vpliva na zaznavanje tveganja in koristi dveh dejavnikov, ki neposredno vplivajo na namen internacionalizacije. Med okoljske značilnosti uvršča domače konkurenčne pritiske, vpliv zunanjega agenta po spremembi in zaznane prednosti zunanjega okolja. Organizacijske lastnosti so velikost podjetja, poslovne izkušnje, mednarodna usmerjenost in nagnjenost k tveganju vrhnjega managementa ter primerjalne prednosti podjetja (Sternquist, 1997).

3.7.3 Ovire pri internacionalizaciji

Slovenska podjetja se srečujejo z mnogimi ovirami, med katerimi so v raziskavi Trtnikove (1999) sami navedli predvsem tveganje, pomanjkanje kadra, informacij in znanja. Znanja predvsem primanjkuje v pravno administrativnih postopkih, tehniki mednarodnega poslovanja, vstopa na trg, oblikovanja distribucijskih poti, uveljavitve blagovnih znamk, nadzora in upravljanja enot v tujini, poznavanju davčnega in pravnega okolja. Kot nepomembni oviri se v raziskavi izpostavljata le kulturološke razlike in nacionalistično vedenje potrošnikov/javnosti/oblasti. V tej smeri lahko predpostavljamo, da v Sloveniji primanjkujejo storitvene dejavnosti, ki bi nudile malim podjetjem rešitve na področju internacionalizacije.

Mala podjetja se morajo zanesti predvsem na lastne sposobnosti, kar kažejo tudi sklepi raziskave malega gospodarstva, da podjetja ne pričakujejo pomembnejše vloge države pri internacionalizacijskih aktivnostih (Glas et al., 2000). Pri tem je pomembno, da se podjetnik začne čim prej zave vedno večje povezanosti tujega in domačega trga, katerega pojmovanje se bo bistveno spremenilo ob vstopu v EU.

3.7.4 Oddaljenost trgov

Nordstrom (1994) definira pojem fizične oddaljenosti kot dejavnike, ki preprečujejo in omejujejo učenje podjetja pri razumevanju in dojetju tujega okolja. Definicijo fizične oddaljenosti je dopolnjevalo in izpopolnjevalo še mnogo drugih avtorjev. Leta 1996 sta O'Grady in Lane definirala fizično oddaljenost kot stopnjo negotovosti podjetja o tujem trgu, ki izhaja iz kulturnih razlik in ostalih poslovnih specifičnosti in predstavljajo ovire pri spoznavanju trga in poslovanju na njem. Najbolj izpopolnjeno pa navajajo Evans, Treadgold in Mavondo (2000b). Fizično razdaljo definirajo kot razdaljo med domačim in tujim trgom, ki izhaja iz percepcije in razumevanja kulturnih in poslovnih razlik. Med poslovne razlike prištevajo pravno in politično okolje, ekonomsko okolje, poslovno prakso, jezik in strukturo trga ter industrije.

V literaturi o internacionalizaciji je splošna hipoteza, da fizična oddaljenost negativno vpliva na uspeh poslovanja podjetja in povečuje stroške integracije (Morosini, et al., 1998). Opozorili bi radi, da se v literaturi pojavljajo dva pojma, ki pa ju ne smemo enačiti. To sta pojma fizične in geografske oddaljenosti. Geografska oddaljenost je ožji in zajema le oddaljenost med državami v enotah za merjenje razdalje (km, m,...), medtem ko fizična oddaljenost zajema sklop več dejavnikov (med njimi tudi geografsko oddaljenost) in jo bom poskusil definirati v nadaljevanju. Mnogo nadaljnjih preučevanj modelov internacionalizacije podpira tezo, da so

podjetja bolj uspešna na trgih, bolj podobnih domačemu. Negativna odvisnost med fizično oddaljenostjo in uspehom podjetja se pripisuje dejstvu, da so fizično bližje dežele enostavnejše za preučiti in razumeti in je posledično olajšan prenos domačega znanja (Evans, Treadgold, Mavondo, 2000a; Vernon, 1966). V literaturi se pojavljajo tudi raziskave, ki dokazujejo nasprotno. Eno takšnih raziskav sta izvedla O'Grady in Lane (1996) na primeru kanadskih podjetij, ki so se odločila poslovati na ozemlju ZDA. Ugotovila sta, da je bilo uspešnih samo 22% takih podjetij. Paradoks fizične razdalje nam pove, da poslovanje v fizično bližnjih državah ni nujno lahko za upravljati in predpostavke o enostavnosti odvrtačajo managerje k preučevanju kritičnih razlik.

Dejavnik fizične oddaljenosti in pomembnosti kazalca preučujeta tudi Stottinger in Schlegelmich (2000). Raziskave na tem področju ne potrjujejo jasne pozitivne ali negativne povezanosti med fizično oddaljenostjo in poslovnim uspehom. Stottingerjeve in Sclegelmichove (1998) ugotovitve celo nasprotujejo splošni hipotezi negativne odvisnosti in ugotavljata, da ima fizična oddaljenost zelo omejeno moč pri pojasnjevanju tovrstne odvisnosti. Kot rezultat podjetjem svetujeta, naj se ne osredotočijo samo na trge, ki so jim fizično blizu (Evans, Treadgold, Mavondo 2000b). Evans, Treadgold, Mavondo (2000b) so prepričani, da fizična oddaljenost ne more samostojno pojasnjevati variacije v uspešnosti poslovanja podjetja. V prispevku skušajo oblikovati holističen model pojasnjevanja uspešnosti poslovanja, ki temelji na fizični oddaljenosti in vključuje še naslednje dejavnike: strateški proces sprejemanja odločitev, vstopno strategijo, stopnjo prilagajanja ponudbe in organizacijske ter managerske lastnosti. Posamezne komponente modela ter celovit holističen model bom predstavil v tretjem sklopu teorij. Z večanjem intenzivnosti in obsega mednarodnega poslovanja v 80. letih je postalo pomembno preučevanje smeri internacionalizacije in oddaljenosti trgov. Nastajajoča literatura je bila odsev geopolitičnih in ekonomskih sprememb v 80. letih.

3.7.5 Zunanje trgovinska politika države

Na internacionalizacijo poslovanja podjetja ima lahko močan vpliv tudi trgovinska politika države, vključno z zunanje trgovinsko politiko tako domače, ki z raznimi ukrepi podjetje spodbuja k nastopu na mednarodnih trgih, kot tuje države gostiteljice, ki lahko prihod tujega podjetja močno zavira in omejuje oziroma olajšuje. Trgovinska politika (tako zunanja kot notranja) vsebuje predpise, ukrepe, sredstva in postopke, s katerimi državne institucije vplivajo na poslovanje tako na domačem in tujih trgih. Slednja je tudi sestavni del ekonomske politike države, s katero ureja temeljne odnose med udeleženci na trgu ter ustvarja in spreminja pogoje

za razvoj celotnega narodnega gospodarstva, zato se njeni ukrepi nanašajo na (Potočnik, 2001; Klemenčič, 2000): varstvo konkurence, pogoje za ustanavljanje in poslovanje trgovskih podjetij, davčni sistem, carine in druge ukrepe zunanjetrgovinske politike za zaščito domače proizvodnje, finančno podporo razvoju trgovine, socialno podporo pri propadanju malih samostojnih trgovcev, izobraževanje in strokovno usposabljanje zaposlenih v trgovini.

3.8 RAZLIKA MED INTERNACIONALIZACIJO PROIZVODNJE IN STORITEV

Mnogo literature obravnava mednarodno poslovanje eksplicitno, predvsem pa implicitno z vidika proizvodne perspektive. V novejši literaturi o internacionalizaciji, pa dobivajo storitvena podjetja večjo težo. To je spodbudilo potrebo po definiciji storitve v primerjavi s proizvodom, ki jo zaradi lažjega razumevanja nadaljnje vsebine povzemam (Buckley et al. 1992).

Teorije v splošnem navajajo pet osnovnih lastnosti storitev: neotipljivost, neločljivost, heterogenost, minljivost in nelastništvo. Nekatere storitve vsebujejo vse od naštetih lastnosti, nekatere le del, zaradi raznolikosti pa je nemogoče identificirati vse njihove lastnosti. Neotipljivost storitev za razliko od produktov se nanaša na dejstvo, da jih potrošniki ne morejo ocenjevati po njihovem izgledu, okusu, vonju ali dotiku. To so večinoma »izkušnje«, ki jih ne moremo oceniti pred njihovo porabo. Neločljivost med proizvodnjo in potrošnjo se nanaša na dejstvo, da se večina storitev istočasno dobavi in potroši. Proizvodi se proizvedejo, prodajo in nato potrošijo, medtem ko se storitve pogosto prodajo in šele nato proizvedejo in potrošijo istočasno. Osebni stik med proizvajalcem in potrošnikom je zato pomemben pri mnogih storitvah. S širokim obsegom storitev, ki so utelešene v zaposlenih, pride do potencialne možnosti variacije načina proizvedene storitve in njene kakovosti. Ta heterogenost vsebuje problem nadzora kakovosti in zagotavljanja konsistentnosti storitve, posredovane potrošniku ob različnih priložnostih. Nekatere storitve so minljive in jih zato ne moremo hraniti. Ta lastnost pa se navezuje tudi na lastništvo storitev. Pri mnogih si potrošnik pridobi le pravico uporabe, dostopa ali najema (Hrastelj, Makovec, 1999; Buckley et al. 1992).

Problem definiranja storitev je kompleksen in izhaja iz dejstva, da je zelo malo čistih produktov ali storitev. Mnogo produktov uteleša nefaktorske storitve v njihovi proizvodnji in distribuciji in mnogo storitev vključuje določene fizične proizvode v njihovem izgledu, oboji pa so dobavljeni istočasno v trenutku prodaje (Dunning, 1988). Razlikovanje med proizvodi in storitvami zato ne

moremo strogo ločevati. To temelji predvsem na obsegu storitve, utelešene v fizičnih lastnostih v skupnem »paketu«, ki tvori stopnjo materializiranosti proizvoda ali storitve. Na tem sloni vrsta kategorizacij in delitev mednarodnih storitev. Z določitvijo lastnosti storitev lahko zaključimo, da se storitve razlikujejo od produktov.

Ne glede na številne razlike, ki ločujejo proizvode od storitev, se v smislu preučevanja mednarodnega poslovanja zožijo na dve značilnosti, ki se izkažeta kot kritični pri vplivu na odločitve servisiranja mednarodnih tržišč in na proces internacionalizacije. Prva se nanaša na obseg storitve, utelešene v samem proizvodu in določa možnost menjave storitve. Kjer je dobavljena storitev utelešena v samem fizičnem proizvodu, ima podjetje možnost proizvod izvoziti, licencirati ali neposredno investirati na tuji trg. Kjer pa je večji delež storitve odvisen od ljudi, morajo slednji pripotovati do potrošnika ali biti v njihovi neposredni bližini. Ljudje, kot element zagotavljanja visokega deleža storitve, katerega so ustvarili z visokimi investicijami v znanje in izkušnjami, so lahko kritični vir specifičnih konkurenčnih prednosti podjetja. Da bi lahko podjetje izkoriščalo navedene specifične prednosti, si mora v procesu internacionalizacije zagotoviti kontrolo nad njimi. Druga značilnost se nanaša na stopnjo ločljivosti proizvodnje in potrošnje storitve. Kjer se proizvodnja in potrošnja storitve odvijata istočasno, mora podjetje locirati aktivnosti v tuji državi preko pogodbenih dogovorov, tujih dobaviteljev ali neposrednih tujih investicij, v primeru, da potrošnik ne pripotuje v državo ponudnika (Buckley et al., 1992).

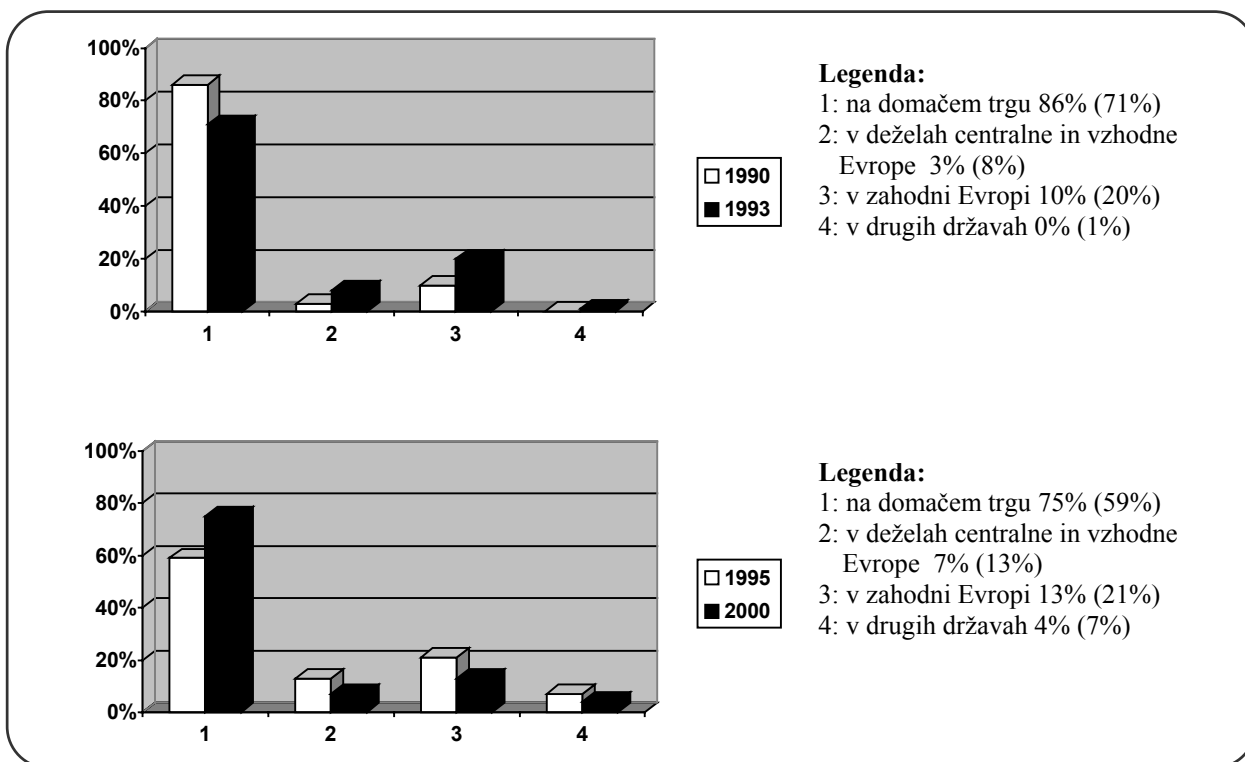
3.8.1 Značilnosti slovenskih dinamičnih mednarodnih podjetij

Dinamični podjetniki med temeljnimi problemi svojega poslovanja navajajo na eni strani nezadostno velikost trga⁴⁴. Raziskave dinamičnih podjetij (Pšeničny, 2001) je v preteklih letih pokazalo, da se je pomembno spremenila struktura dobaviteljev in kupcev dinamičnih podjetij v Sloveniji. Vedno bolj narašča odprtost dinamičnih podjetij v evropski in tudi centralno- in vzhodno-evropski prostor, v zadnjih letih, pa tudi v druge države, kjer prednjačijo predvsem države nekdanje Jugoslavije.

Podatki raziskav na sliki 23 kažejo, da dinamična slovenska podjetja lahko rastejo edino tako, da poslujejo mednarodno, kar pomeni, da to še zdaleč ni domena zgolj velikih podjetij, ampak prioriteta vseh podjetij, ki imajo potencial rasti oziroma hočejo uveljaviti strategije rasti.

⁴⁴ Vendar delež odgovorov pada od 18% na 14,6% (Pšeničny, 2001).

Slika 23: Primerjava raziskav o prodaji dinamičnih podjetij na domačem in tujih trgih v letih 1990-1993 in 1995-2000



Vir: Pšeničny, 2001.

Tabela 11: Izvoz slovenskih malih podjetij (do 50 zaposlenih), v obdobju 1992-1997

	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Število podjetij	18,596	16,974	15,754	14,175	13,566	13,008
Število zaposlenih	52,700	56,008	63,556	70,503	65,960	69,962
Delež izvoznih prihodkov v vseh prihodkih (v %)	8.4	9.4	12.4	11.5	11.6	16.0
Delež izvoznih prihodkov malih podjetij v skupnem izvozu slovenskih podjetij (v %)	7.4	9.8	11.2	10.4	10.4	13.5
Delež prihodkov malih podjetij v skupnih prihodkih podjetij v Sloveniji (v %)	19.2	20.5	21.2	20.4	20.2	20.2

Vir: Glas, 1999.

4. OBLIKE RAZVOJA INTERNACIONALIZACIJE DINAMIČNEGA PODJETJA

Na prehodu v 21. stoletje so tudi mala podjetja začela resno razmišljati, kako bi izrabila prednosti novih rešitev informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij, ki jih prinaša razvoj internetne ekonomije, in jih izkoristila za svojo internacionalizacijo. Mala podjetja so fleksibilna in lahko tudi hitrejša pri posodabljanju procesa poslovanja z zahtevami digitalne ekonomije, zato bi jim uspelo integrirati poslovanja z velikimi organizacijami, ki svoje poslovanje gradijo oziroma bodo gradili na strategiji sodelovanja in povezovanja prek globalnega virtualnega omrežja. Podjetniki lahko dosežejo večjo konkurenčno prednost s pomočjo vgradnje novih tehnologij in rešitev elektronskega poslovanja, kot so internet, intranet in ekstranet, sistemi za načrtovanje virov, managerski informacijski sistemi, elektronska izmenjava podatkov, informacijski sistemi poročanja, sistemi za podporo odločanju, sistemi za celostno poslovanje odnosov s kupci in dobavitelji in drugo.

Tabela 12: Notranji in zunanji dejavniki rasti podjetja

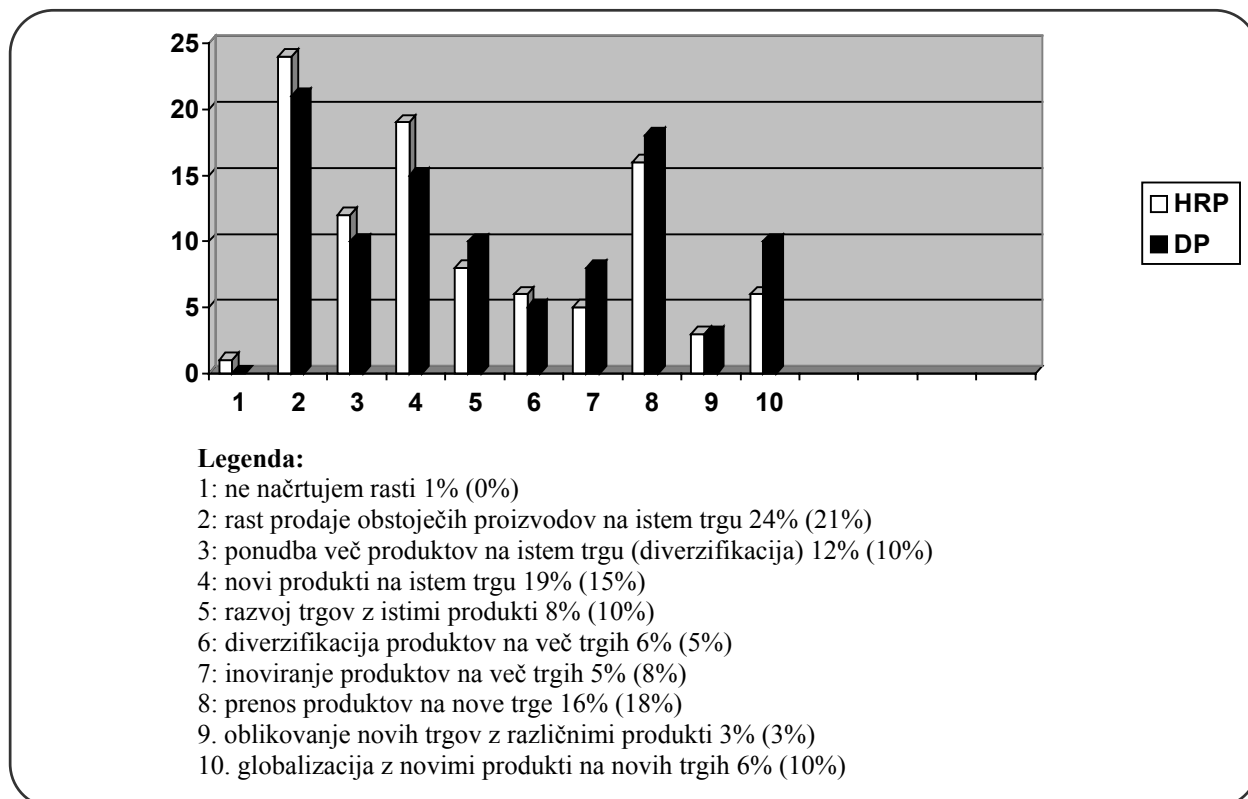
Notranji	Elementi rasti	Zunanji
Graditev organizacije Notranje podjetništvo Energičnost in voditeljstvo Vizija in strateško vodenje in upravljanje	Podjetnik	Odnos tveganje: nagrada Družbeno priznanje Podjetniško izobraževanje Klima za izločitve (spin-off)
Zmagoviti poslovni modeli Stroga usmerjenost v kupca	Strategije	Ovire za mednarodno ekspanzijo
Iskanje in pripravljenost Pripravljenost na tveganje in padec	Inovacije	Razvoj ustvarjalnosti v izobraževanju Učinkovita zaščita intelektualne lastnine
Ustvarjanje pogojev in odgovornost Lojalnost in pripadnost Zmožnost za rast	Ljudje - zaposleni	Dostopnost ustreznih strokovnih kadrov npr. informatikov, mobilnost delovne sile (itd.)
Pospeševanje rasti in inovacij 1. organizacija 2. sistem nagrajevanja 3. kultura	Management sistemi	Spodbujevalen davčni sistem za: 1. udeležbo pri dobičku 2. delniške opcije 3. načrt solastništva
Planiranje in finančno upravljanje	Financiranje	Dostopnost tveganega kapitala Učinkovitost – likvidnost finančnih trgov Obdavčenje zadržanih dobičkov

Vir: Mei-Pochler (1999).

Za ustvarjanje ugodnih okoliščin za razvoj dinamičnega mednarodnega podjetja, za nastajanje t. i. podjetniških gazel, mora biti okolje podjetništvu naklonjeno, prijazno, vladati mora

podjetniška kultura in poslovnost, zagotovljeni pa morajo biti tudi drugi pogoji (ustrezna strategija, inovativnost in ustvarjalnost, delovna sila, ustrezna managerska znanja in veščine ter seveda finančni sistem, trg in podpora), da bi iz malih podjetij, iz novih podjetij v desetletju ali dveh zrasla ne le srednja in velika, ampak predvsem globalna podjetja.

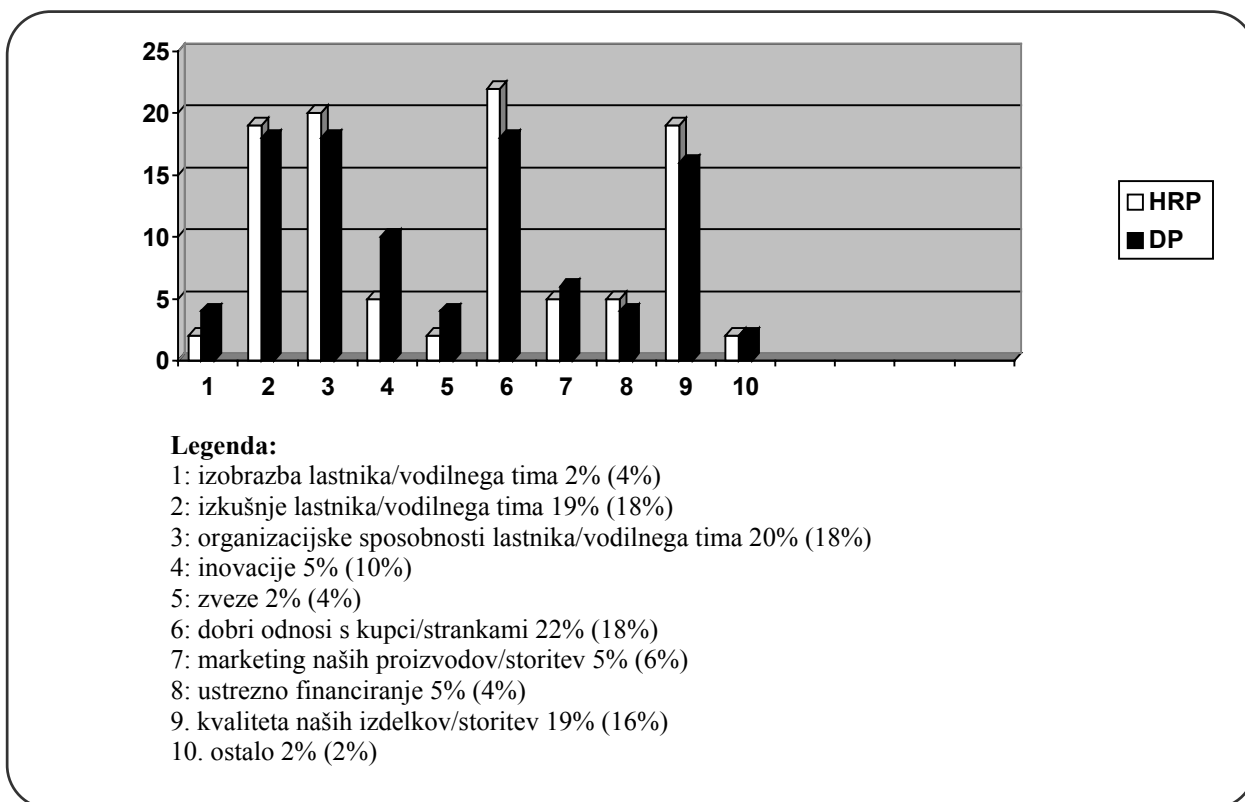
Slika 24: Strategije rasti v hitro rastočih (HRP) in najbolj dinamičnih podjetjih (DP) v letih 1999 - 2001



Vir: Pšeničny, 1999.

V preteklosti je bila rast večine slovenskih podjetij generična, manjši del je rasel z razširitvijo poslov na domačem in tujih trgih. Med elementi, ki vplivajo na hitrost rasti podjetja, postavljajo dinamični podjetniki na prvo mesto usmerjenost zaposlenih v zadovoljevanje potreb kupcev in poznavanje tržnih trendov. Večina podjetij je leta 1990 skoraj osemdeset odstotkov prodaje realiziralo na domačem trgu, leta 1999 pa so dinamična podjetja na domačem trgu prodala le še polovico svojih produktov, drugo polovico pa na evropskih trgih in zanemarljivo malo (6%) na drugih kontinentih.

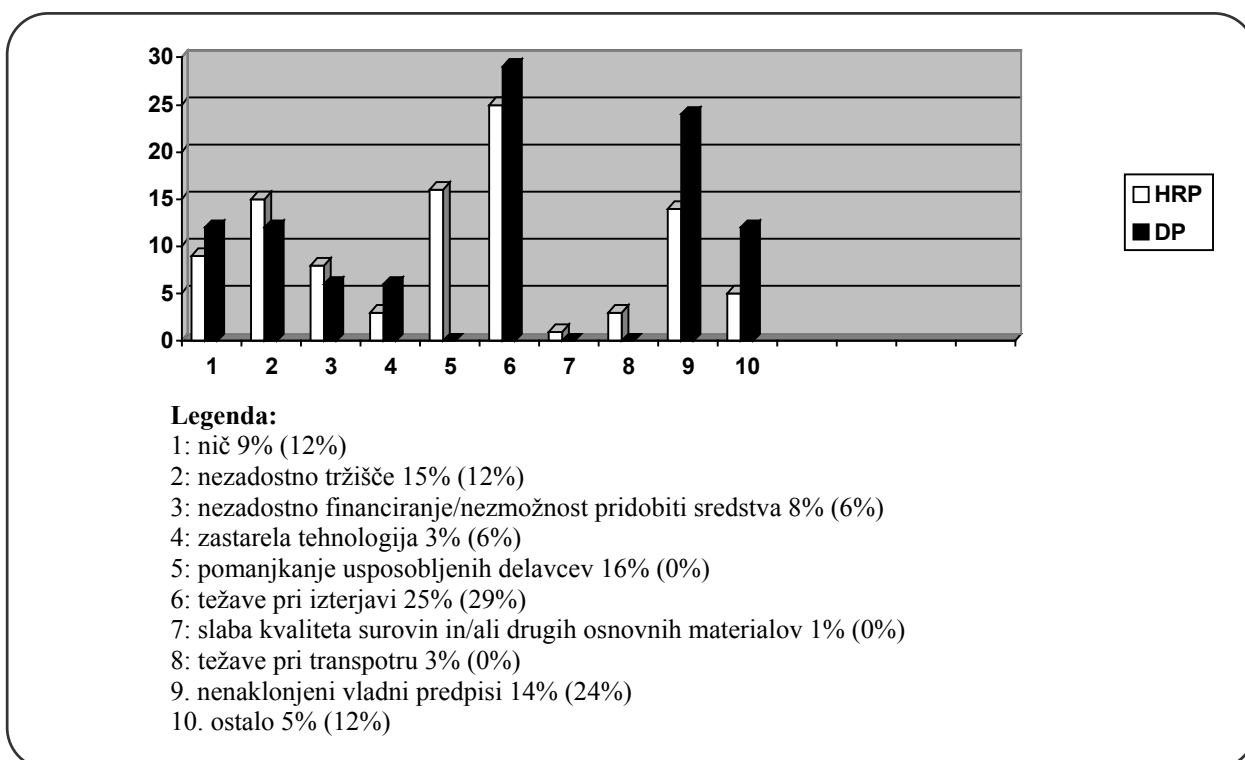
Slika 25: Glavni razlogi za uspeh hitro rastočih (HRP) in dinamičnih slovenskih podjetij (DP)



Vir: Pšeničny, 1999.

Izzivi informacijske revolucije in novih tehnologij spreminjajo praktično vse vidike poslovanja, organizacije pa posledično zaradi hitrega pretoka informacij postajajo vse bolj okretne. Zaradi hitrejšega pretoka informacij postajajo podjetja učeče se družbe. Sodobna tehnologija postaja odločilni dejavnik, ki podjetjem iz vseh panog pomaga ohranjati konkurenčnost v okolju, kjer naraščajo globalna konkurenca in zahteve kupcev po hitrosti, kakovosti, prilagojenosti in vrednosti; koncept elektronsko povezanih dobaviteljev, kupcev in drugih partnerjev pa sili podjetja v vnovični razmislek o strategiji, obliki organizacije in poslovnih postopkih.

Slika 26: Glavni problemi v slovenskih hitro rastočih (HRP) in dinamičnih podjetjih (DP)



Vir: Pšeničny, 1999.

Razvoj novih informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij je in bo še bolj korenito spremenil upravljanje sodobnih (tudi majhnih) družb. V procesu razvoja sodobne globalne organizacije avtorji ponujajo več konceptov od reinžiniringa poslovnih postopkov, čustvene inteligentnosti do najsodobnejšega vitkega (tudi prožnega) reinžiniringa, ki vodi do tako imenovane vitke organizacije in vitkega razmišljanja.

4.1.1 Vplivi elektronskega poslovanja na mednarodno poslovanje

Na to temo se pojavlja veliko število člankov in literature zato se bom osredotočil le na učinke novih instrumentov in z njimi orodij na ravni odločevanja podjetij za mednarodno poslovanje. Dejstvo je, da si elektronsko poslovanje ne postavlja meja, zato delitve med domačim in mednarodnim poslovanjem niso več tako pomembne. Internet naj bi spodbujal prehod od izvoznih k razvitim oblikam mednarodnega poslovanja. S tem po svoje oporeka dosedanjemu evolucijskemu modelu postopnosti prehoda s preprostejših na bolj zapletene oblike internacionalizacije na podlagi izkušenj. Splet prav tako vpliva na ovire, ki se pojavljajo v mednarodnem poslovanju tako na psihološkem, organizacijskem, operativnem, tržnem in

državno uravnalnem kot na stroškovnem⁴⁵. Obravnava elektronskega poslovanja postavlja v ospredje predvsem vprašanje hitrosti rasti. Internet je v poslovne namene najbolj razširjen v medorganizacijskem poslovanju. Kotler (2001) napoveduje, da bodo te transakcije le v ZDA v letu 2003 presegle vrednost 2.800 milijard USD, medtem ko naj bi po napovedih renomirane Gartner Group doseglo celo 3.600 milijard USD, medtem ko naj bi vrednost internetne prodaje v široki porabi znašalo le 107 milijard USD. Vsekakor pa med državami obstajajo precejšnje razlike v dinamiki razvoja elektronskega poslovanja. Skupina Forrester navaja sledeče temeljne dejavnike, ki vplivajo na časovni okvir rasti elektronskega poslovanja: državna regulativa, tehnološka infrastruktura države, mednarodne preskrbovalne verige ter regionalni trgovinski bloki (Penger, 2001).

Kotler (1997) opredeljuje elektronsko trgovino kot EDI, uporabo faksov, in elektronske pošte v poslovnih transakcijah, uporabo ATM, terminalov EPOS, pametnih kartic, ki pospešujejo plačila in uporabo interneta ter on-line storitev. Navedeno poteka v virtualnem prostoru (market space) v nasprotju s stvarnim ali fizičnim prostorom (market place). Splet kot instrument globalnega poslovanja se je uveljavil predvsem kot odličen medij prilagojenega komuniciranja ter v vlogi prodajne poti. Hrastelj (2001) vidi štiri temeljne razsežnosti tega instrumenta z vidika mednarodnega poslovanja:

- (1) Nov način razmišljanja, vedenja in odločanja, ki brez izjeme vpliva na večino sestavin in kategorij trženja. Najbolj zvesti privrženci govorijo o čudežnem trgu prihodnosti, medtem ko je za druge internet samostojna organizacijska oblika internacionalizacije.
- (2) Eno najbolj propulzivnih prodajnih poti, ki se sklada z zahtevami po mikro segmentaciji mednarodnih trgov
- (3) Novo učinkovito in preprosto komunikacijsko orodje
- (4) Najbolj ceneno splošno orodje za pridobivanje informacij in posledično trženjskih raziskav

Jurše (2000) tudi navaja številne prednosti interneta, ki še posebej veljajo za mednarodno poslovanje kot npr.: (1) hiter, učinkovit in racionalen vstop na svetovne trge, (2) izboljšanje prodajne odzivnosti glede na čas, (3) preprosto in ažurno prilagajanje ponudbe kupcem, (4) nižje institucionalne ovire za izvozni marketing (carine), (4) zmanjšanje vpliva in pogajalske moči distributerjev, (5) preprosto eksperimentiranje z novimi trgi in novimi kupci.

⁴⁵ V komunikacijah s svetom se obračunavajo krajevne tarife, kar omogoča večjo stroškovno učinkovitost.

Elektronsko poslovanje že postopoma vzpostavlja novo generacijo verig trgovanja, ki bodo sestavljene iz integriranih verig povpraševanja in ponudb. Vseprisotne in poenostavljene tehnologije bodo ustvarile tesno povezane ponudbene verige, ki se bodo razvijale na podlagi specializacije in fleksibilnosti. Internetna podjetja se bodo morala specializirati, vzpostaviti razmerje zunanjega izvajanja dejavnosti ter partnerstev, ki bodo ključna.

Tabela 13: Uporaba interneta v mednarodnem poslovanju

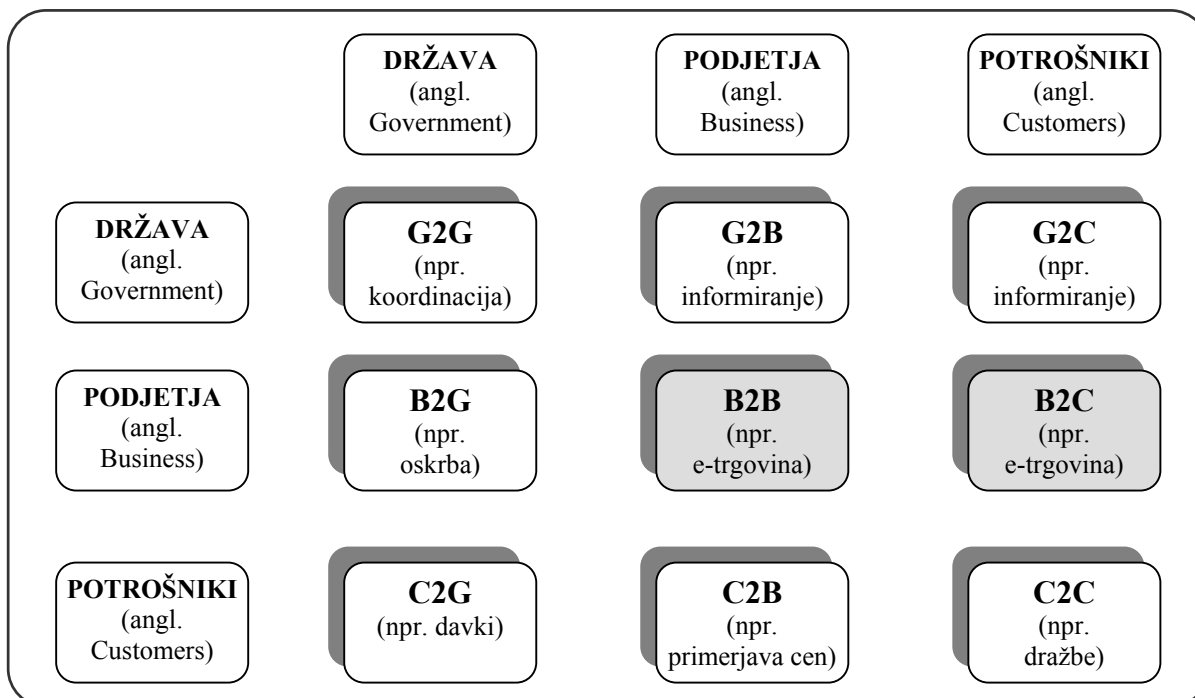
	internet kot medij	internet kot medij trg	
temeljne naloge	hranjenje/pristop do informacij	prenos informacij	okolje
poslovna uporaba	zbiranje informacij	poslovno komuniciranje /informiranje managementa	trženje
žarišče	notranje	notranje/zunanje	zunanje
vpliv na oddelke	vsi, še posebej raziskave trga, R&R	vsi, še posebej obdelava podatkov	trženje, prodaja, poprodajne storitve
aplikacije internetnih storitev	www, e-pošta, FTP, telnet	e-pošta, www, novice, FTP	www, e-pošta
potencialni vpliv	dopolnitev/nadomestilo tradicionalnih informacijskih virov	dopolnitev/ nadomestilo tradicionalnih informacijskih poti	dopolnitev/ nadomestilo tradicionalnih trgov, distribucijskih in komunalnih poti
koristi	učinkovito zbiranje informacij, prihranek časa, znižanje stroškov	učinkovito informiranje managementa, prihranek časa	zmanjšanje transakcijskih stroškov, doseganje in upravljanje z bliževanja lojalnosti kupcev
primeri	on-line raziskave dobaviteljev, on-line sek Raziskave	skladiščenje podatkov, on-line integriranje informacij, managem. kooperacij	on-line: pospeševanje, P naročanje, dobava, plačevanje, storitve (vro linije, teleservisi, teleconsulting)

Vir: Bakhaus et al. v Hrastelj, 2001).

Do največjega napredka je prišlo na področju B2B in B2C. Prva povezava podjetje – podjetje omogoča neposreden stik med gospodarskimi subjekti, medtem ko povezava podjetje potrošnik omogoča elektronsko nakupovanje in neposreden dostop do informacij pri proizvajalcu.

Elektronsko poslovanje omogoča podjetjem, posameznikom in javnim upravam oblikovanje virtualnih trgov dražb izdelkov in storitev. Celovit prikaz temelji na matriki, ki je razvidna na sledeči sliki.

Slika 27: Elektronsko poslovanje in širše aplikacije



Vir: Coppel v Penger 2001.

Do največjega napredka je prišlo na področju B2B in B2C. Prva povezava podjetje – podjetje omogoča neposreden stik med gospodarskimi subjekti, medtem ko povezava podjetje potrošnik omogoča elektronsko nakupovanje in neposreden dostop do informacij pri proizvajalcu.

4.1.2 Pomen elektronskega poslovanja v slovenskih podjetjih

Slovenija ima med državami srednje in vzhodne Evrope najsodobnejšo in dobro razširjeno telekomunikacijsko infrastrukturo, ki je ključna za takšno poslovanje. To sicer še ne pomeni, da smo na nivoju zahodnih razvitih držav. Večina slovenskih podjetij se je že povezala preko interneta⁴⁶ ter oblikovala predstavitvene spletne strani. Do integracije elektronskega poslovanja pa morajo stopiti korak naprej, v fazo elektronskega povezovanja med poslovnimi subjekti ter kasneje še v zadnjo fazo, ki zahteva prilagodite strategije in organizacijske strukture podjetja. Raziskava o mnenjih vodilnih predstavnikov organizacij glede priložnosti in težav elektronskega poslovanja, ki je bila izvedena leta 1999, je pokazala pomembno vlogo elektronskega poslovanja, s čimer se je strinjalo 69 odstotkov vprašanih (v vzorec je zajetih 234 organizacij), kar 84 odstotkov anketiranih se je strinjalo, da elektronsko poslovanje pomembno vpliva na prenavljanje poslovanja in je za njegovo uspešno uvajanje potrebna prenova poslovnih

⁴⁶ Na osnovi raziskave RIS je bilo ugotovljeno da le 7 odstotkov slovenskih velikih podjetij nima interneta. Zaostanek v primerjavi z razvitimi državami se pojavlja predvsem na področju intenzivnejše uporabe omrežnih tehnologij, kot je elektronsko poslovanje.

procesov, prav tako pa so se strinjali, da je elektronsko poslovanje pogoj za uspešnost v prihodnosti. Puciharjeva (2000) trdi, da bodo glede na smernice tudi slovenska podjetja sledila hitremu razvoju elektronskega poslovanja.

Raziskava o stanju poslovnih procesov v slovenskih organizacijah (Jaklič, Kovačič, Štemberger, 2000), ki je bila izvedena v letu 2000, je pokazala, da je med pomembnejšimi vzroki prenove poslovanja ravno prehod na elektronsko poslovanje. Pri vprašanju o ciljnih prenovah se je pokazalo, da želijo podjetja tako doseči izboljšanje uspešnosti poslovanja, modernizacijo obstoječih procesov, učinkovitejšo informacijsko podporo in boljše obvladovanje procesov poslovanja. Rezultati so pokazali, da se slovenska podjetja zavedajo pomena prehoda v informacijsko dobo. Zato mora tudi vsako novo dinamično podjetje, ki želi v bodoče konkurirati tem podjetjem doseči na področju elektronskega poslovanja vsaj tak nivo kot že obstoječa, lahko pa jo tudi izkoristi kot svojo konkurenčno prednost, če postavlja svoje poslovanje na temeljih prihodnosti.

4.1.3 Prihodnji dejavniki uspeha podjetij

Podjetja prehajajo v novo, postmoderno dobo, kjer se bistveno zmanjšujejo dosedanji vplivi uspeha. Novi dejavniki uspeha bodo narekovali v prihodnosti tako novo organizacijsko obliko kot novo obliko vodenja teh podjetij, kar je razvidno iz spodnje tabele.

Tabela 14: Primerjava dejavnikov uspeha starih in novih organizacij

Stari faktorji uspeha	Novi dejavniki uspeha
<ul style="list-style-type: none"> Velikost: večje ko je bilo podjetje, lažje je proizvajalo in ponujalo produkte; bilo je finančno močnejše in je zato lažje pridobivalo finančne vire. 	<ul style="list-style-type: none"> Hitrost: v vseh aktivnostih, ki jih organizacija izvaja; hitre storitve kupcem, hitro »lansiranje« novosti. Večja podjetja so toga in težje sledijo
<ul style="list-style-type: none"> Jasnost vlog: vsak zaposleni ima jasno dodeljen položaj, točno opisane delovne naloge in pripadajočo avtoriteto 	<ul style="list-style-type: none"> Fleksibilnost: ljudje izvajajo v sodobni organizaciji več del in so naklonjeni učenju novih veščin.
<ul style="list-style-type: none"> Specializacija: delitev dela vpliva na oblikovanje specialnih funkcij in služb, kjer delujejo specialisti. 	<ul style="list-style-type: none"> Integracija: naloge se grupirajo, na vseh področjih se uvaja ozko horizontalno sodelovanje.
<ul style="list-style-type: none"> Kontrola: da bi organizacija delovala, so vzpostavljeni razni formalni kontrolni mehanizmi. 	<ul style="list-style-type: none"> Inovacija: podjetja stremijo k stalnemu iskanju novega, drugačnega, še nezamišljenega

Vir: Prirejeno po Vila, 2000.

Druckerjeva (2001) vizija nove organizacije prihodnosti, temelji na znanju in bo izrazito samoiniciativno. Namesto, da bi iskanja samo ene prave organizacijske oblike, se bo potrebno naučiti, kako iskati, razviti in preskusiti najustreznejšo obliko za opravljanje dane naloge. Poslovne funkcije bodo delovale sinhrono, timi se bodo osredotočili na določen projekt od začetka do konca. Zato bo potrebna večja samodisciplina in individualna odgovornost zaposlenih.

4.1.4 Prihodnje oblike organizacije

4.1.4.1 Učeče se podjetje

Učeča se družba v dobi internetne ekonomije vnaša v proces poslovanja nove razsežnosti virtualnega managementa kot sodobnega koncepta poslovanja, ki temelji na globalnem omrežju in sodobnih rešitvah informacijske in telekomunikacijske tehnologije. Elektronska pošta in druge oblike omrežnih povezav omogočajo managerjem širok kontrolni razpon in vodenje članov tako imenovanih globalnih virtualnih timov ne glede na njihovo lokacijo. Tako lahko tudi podjetniki oblikujejo prožne delovne skupine, ki sestavljajo ustrezno kombinacijo znanj in spodobnosti za rešitev neke naloge. Informacija se lahko hitro posreduje članom virtualnega tima, kar omogoča neodvisen proces virtualnega dela.

Učeča se organizacija zahteva specifične lastnosti oziroma spremembe na področjih vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacij, strategije in prilagodljive kulture. Temeljna naloga podjetnika je naučiti organizacijo in zaposlene sooblikovati skupno vizijo, ki vključuje bodoči izgled organizacije, rezultate in vrednote, ki podpirajo vizijo. Osnova podjetja so samousmerjajoči se timi, ki imajo večjo moč, svobodo, znanje in spretnosti za sprejemanje odločitev. V takšni organizaciji ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive načine, vzorce razmišljanja, kjer so skupne aspiracije svobodne, ljudje pa se neprestano učijo tudi kako se skupaj učiti. Organizacija se je sposobna neprestano učiti, je odprta za okolje in ima željo, potrebo po povečevanju sposobnosti učenja (Dimovski v Penger 2001). Navedeni dejavniki so pomembni za izboljšanje kakovosti, utrditev odnosov s kupci in dobavitelji, povečevanje zadovoljstva kupcev, uspešnejše uresničevanje strategij ter trajno dobičkonosnost.

4.1.4.2 Inteligentna organizacija

Stonehouse in Pemberton (Stonehouse et al., 2000) sta leta 1999 razvila model managementa znanja in organizacijskega učenja. Organizacije, v prizadevanju da bi postale inteligentne organizacije, morajo stalno proučevati tako notranje ter zunanje okolje kot tudi razmerje med njima. S ciljem, da bi se organizacija hitreje učila kot njeni konkurenti, je nujnega pomena razviti razumevanje in proces organizacijskega učenja ter managementa znanja. Organizacijsko učenje in management znanja temeljita na individualnem učenju posameznikov. Le-to mora biti oblikovano in shranjeno v primernih oblikah, da bi ga bilo mogoče kasneje učinkovito prenašati in uporabljati znotraj celotne organizacije.

Stonehouse et al. (2000) definirajo organizacijsko znanje, kot skupen zbir načel, dejstev, spretnosti in pravil, ki podpirajo organizacijski proces odločanja, vedenje organizacije ter njeno delovanje. Dvigovanje ravni znanja v organizaciji posledično vpliva na dvig konkurenčnosti. Znanje je lahko eksplicitno ali implicitno. Eksplicitno znanje je tisto, katerega pomen je jasno podan, posamezne elemente pa je mogoče enostavno posnemati ali shraniti. Implicitno znanje, tudi tacitno ali tiho znanje, pogosto ni jasno podano in večinoma bazira na individualnih izkušnjah. Tacitno znanje (angl. Tacit Knowledge) je zelo težko posnemati in shranjevati, vendar pa je ravno zaradi navedenih lastnosti, prav tacitno znanje pogosto najpomembnejši vir doseganja konkurenčne prednosti (Lynch, 2000; Robbins, 2000; Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2000;).

Eden od večjih izzivov managementa znanja je transformacija individualnega in tacitnega znanja v organizacijsko znanje. Drugi izziv se nanaša na oblikovanje organizacijske miselnosti, ki spodbuja in pospešuje razvoj novega znanja skozi proces organizacijskega učenja. Pri oblikovanju učeče se organizacije je potrebo imeti pred očmi, da je znanje eno izmed tistih maloštevilnih sredstev, ki narašča po eksponentni stopnji, kadar ga prenašamo znotraj organizacije. Inteligentna organizacija mora oblikovati miselnost, ki bo učenje in prenašanje znanja skozi organizacijo močno podpirala.

4.1.4.3 Virtualna organizacija podjetja

Mala podjetja v dobi nove ekonomije so mala le po številu zaposlenih, absolutna majhnost v virtualnem okolju sploh ni dejavnik, ki bi lahko odločilno vplival na (ne)uspeh podjetja. Sodobne tehnologije omogočajo razmah tehnoloških trendov, da lahko v prihodnje govorimo tudi o informacijski eri, ki vsekakor vplivajo na mnoge spremembe tudi v podjetjih. Pojavljajo

se novi poklici, fizično delo pa ima pomembno alternativo v delu na daljavo. Razvoj omogoča nekaterim podjetjem, da sploh več ne obstajajo v fizični obliki. Takrat govorimo o virtualnem podjetju, ki ureja delo članov preko pogodb. Proizvode in storitve se ponujajo s pomočjo elektronskega poslovanja prek spleta. Vse te spremembe so sinergično združile informacijsko, telekomunikacijsko ter računalniško znanje, ki se odraža v novi organizaciji. Podjetje bo v prihodnosti organizirano brez meja tako notranjih kot zunanjih (Vila, 2000). Temeljila bo na novih faktorjih uspeha, ki smo jih že navedli zgoraj. Posamezniki postajajo vse bolj neodvisni, učinkoviti, vezani le z pogodbami v fleksibilno, projektno virtualno organizacijo. Povezovanje omogoča sinergijsko izmenjavo znanja in sposobnosti, kar je osnova doseganja konkurenčnih prednosti na trgu.

Informacijska tehnologija je ustvarila pogoje za virtualno organizacijo, ki jo opredeljujejo (Laudon v Penger, 2001) kot skupek omrežno povezanih ljudi, imetja in idej, ki oblikuje in distribuira proizvode in storitve, ne da bi bila pri tem omejena s klasičnimi organizacijskimi ali fizičnimi mejami. Prav tako lahko virtualno podjetje prepoznamo kot povezovalno omrežje, ki združuje poslovno dejavnost, dobavitelje in kupce, vse aktivnosti pa so že vključene in koordinirane z uporabo komunikacijske in informacijske tehnologije (Stonehouse et al., 2000).

Virtualna organizacija je nenehno razvijajoča se mreža manjših samostojnih podjetij oziroma poslovnih enot, ki so medsebojno povezane z informacijsko tehnologijo z namenom izrabljanja sinergij skupnega sodelovanja. Organizacijska sestava virtualne organizacije ima podobo dinamične mrežne strukture, kar pomeni, da organizacija odda v zunanje izvajanje ločenim izvajalcem več svojih glavnih dejavnosti. Potencial virtualne organizacije je viden v učinkovitejši koordinaciji dejavnosti, znižanju stroškov, večji odgovornosti, možnosti konkuriranja na podlagi časa in informiranosti, kar vodi do večjega poznavanja kupcev, izdelkov in trgov ter dolgoročno v močnejšo pozicijo na trgu

Virtualno vodenje temelji na horizontalni povezanosti članov organizacije. Posledično se spreminja vloga vodenja, in sicer od nadzora in ravnanja z omejenimi viri k vplivanju na omrežja zainteresiranih članov poslovnega procesa. Tako se virtualno podjetništvo oblikuje kot proces, v katerem organizacije združijo svoje sposobnosti in vzpostavijo večrazsežne (multiple) medfunkcijske time, ki vključujejo tako notranje člane kot tudi člane zunanjih organizacij. S tem dosežen decentraliziran nadzor se zanaša na kulturne vrednote in zaupanje, s čimer zagotavlja skladnost delovanja zaposlenih s cilji podjetja, med sodobnimi nadzornimi pristopi

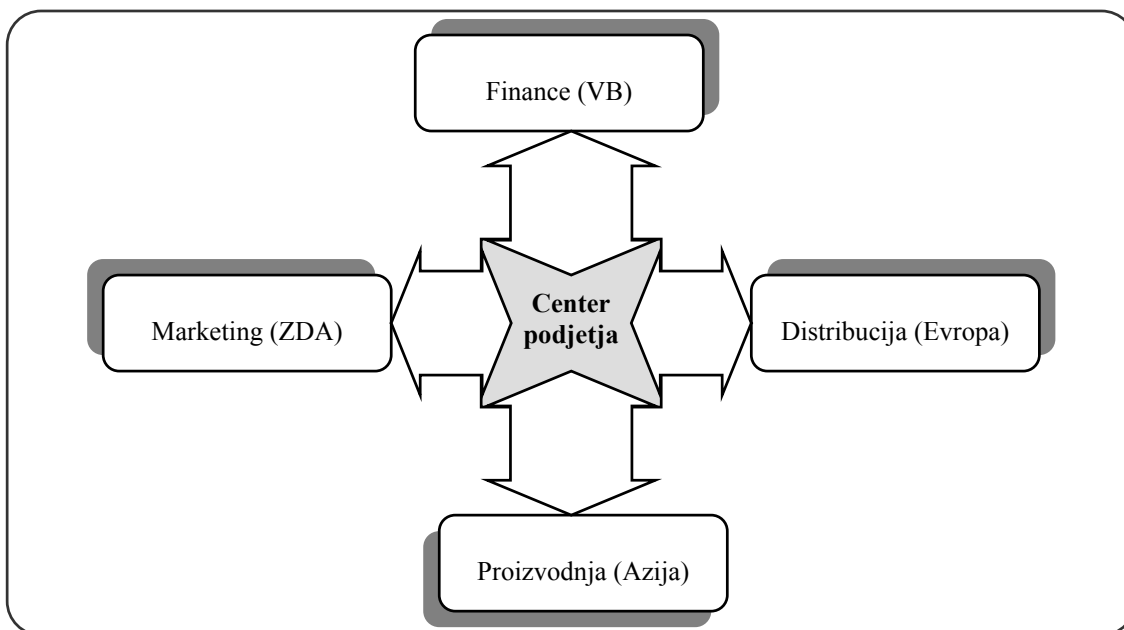
pa vse večji pomen pridobivajo tržni in vedenjski nadzor, uravnoteženi sistem kazalnikov, mednarodni standardi kakovosti in odprto vodenje (Penger, 2002).

V prihodnosti sledi razvoj virtualne mrežne organizacije, ki je neprestanoma razvijajoča se skupina podjetij, povezanih z informacijsko tehnologijo, ki se združujejo za izkoriščanje strateških priložnosti do dosega cilja. Vsako podjetje postane začasno del novega, večjega organizacijskega sistema in se odreče delu nadzora (Daft v Penger, 2001).

4.1.4.4 Dinamično mrežno podjetje

Mrežna struktura pomeni, da organizacija odda v zunanje izvajanje ločenim izvajalcem več svojih glavnih aktivnosti. Takšno podjetje je prikazano tudi na spodnji sliki.

Slika 28: Primer dinamične mrežne strukture



Vir: Daft, 2000.

4.1.4.5 Vitke organizacije

Vitke organizacije temeljijo na vitkem razmišljanju podjetnikov oziroma vodij podjetij, katerih naloga je iskanje poti za odstranitev vseh nepotrebnih poslovnih dejavnosti iz proizvodnega postopka, ki sega od oblikovanja do prodaje kupcu prilagojenega izdelka. Takšno razmišljanje pripomore k obnovitvi produktivnosti, večji prodaji in višji stopnji zadovoljstva kupcev in zaposlenih. Sodobne, učeče se družbe temeljijo na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost, sodelovanje in vitko

razmišljanje. Vitke organizacije z namenom, da bi celostno sledile in nadzirale proizvodnjo, nadgrajujejo poslovni tok z najsodobnejšimi računalniškimi proizvodnimi tehnologijami. To jim omogoča spremljanje in nadzorovanje celotnega poslovnega postopka oziroma uvajanje proizvodnje, podprte s tehnologijo množičnega prilagajanja porabniku kot najsodobnejše tehnologije vitke organizacije. Vitke organizacije imajo širše nadzorne razpone, ki zajemajo blizu trideset, štirideset ali celo več ljudi. Nadzorni razpon je tisti dejavnik organizacije, ki določa, ali je organizacijska sestava visoka (strma organizacijska sestava) ali nizka, torej sploščena. Sodobne organizacije si prizadevajo za širši nadzorni razpon, sploščeno organizacijsko sestavo, ki je horizontalno razpršena in ima manj ravni v hierarhični lestvici. Širši nadzorni razpon spodbuja delegiranje in s tem pooblastila zaposlenih.

Glavna značilnost, ki jo sodobna ekonomija vnaša v tehnologijo proizvodnje vitkih organizacij, je tako imenovana tehnologija množičnega prilagajanja porabniku. Industrijska doba je temeljila na množični proizvodnji, doba sodobne ekonomije pa temelji na množičnem prilagajanju porabniku. Avtorji ga opredeljujejo kot novo usmeritev zadovoljevanja kupčevih potreb, ki porabniku omogoča, da v sicer množični proizvodnji dobi izdelke, ki popolnoma ustrezajo njegovim željam in potrebam. Gre za hibridno tehniko, pri kateri se proizvodna linija razteza prek stotin variant določenega proizvoda. Dober primer uvajanja te tehnike je računalniško podjetje Dell Computer, ki s prilagoditvijo proizvodnje naročilu ponuja individualizirano prilagojene osebne računalnike. Sicer pa avtorji opredeljujejo množično prilagajanje porabniku kot zbir uporabe programske opreme in računalniških omrežij, ki tako nadzorujejo proizvodnjo, da je izdelke mogoče preprosto prilagoditi porabnikom brez dodatnih stroškov zaradi majhnih količin prilagojene proizvodnje. Vitko razmišljanje išče poti odstranjevanja nepotrebnih stvari iz proizvodnega procesa, ki se razteza od oblikovanja do prodaje kupcu prilagojenega proizvoda.

Med proizvodne tehnologije, ki podpirajo tehnologijo množičnega prilagajanja kupcem, sodijo roboti, numerično nadzirani stroji, računalniški programi za oblikovanje proizvodov, inženiring analize ter oddaljeni nadzor strojev. Skupno ime za tehnologijo te vrste je računalniško integrirana proizvodnja (CIM). Visoka stopnja uporabe CIM se povezuje z računalniško podprto obrtniško proizvodnjo zaradi dejstva, da računalnik vsak proizvod natančno prilagodi kupčevim potrebam. Pomembno vlogo pri tem ima internet, ki podjetjem omogoča stik z vsakim kupcem, kar pospešuje usklajevanje naročil v proizvodnji.

Pengerjeva (2002b) navaja pet razvitih zaporednih meril oziroma zahtev vitke organizacije, in sicer:

- (1) Specifikacijo vrednosti izdelka, kar pomeni natančno opredelitev vrednosti proizvoda na podlagi dialoga s kupci.
- (2) Identifikacijo tokov vrednosti, pri čemer gre za analizo vseh proizvodnih dejavnosti od oblikovanja do prodaje, ki so potrebne za izdelavo določenega proizvoda, in odstranitev nepotrebnih faz v poslovnem toku.
- (3) Analizo verige vrednosti in tokov dejavnosti znotraj nje, kar pomeni zasledovanje načela, naj dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost, potekajo tekoče in nepretrgano.
- (4) Vzpostavitev strategije vlečenja (pull), kar pomeni omogočiti kupcu, da zahteva proizvod po svojih potrebah in željah. Podjetja naj ne vsiljujejo svojih proizvodov kupcem.
- (5) Doseganje organizacijske odličnosti v vseh dejavnostih verige vrednosti podjetja, kar pomeni prizadevati si za popolnost ob pomoči prvih štirih načel, kar naj bi se pokazalo v nepretrganem krogu izboljševanja poslovanja. To omogoča, da se vse dogaja hitreje ter razkriva skrite oziroma nepotrebne dejavnosti, ki jih je treba odstraniti iz verige vrednosti podjetja.

5. SKLEP

Mnoge spreminjajoče razmere v 21. stoletju so pomemben dejavnik razvoja podjetij, tako nacionalnih gospodarstev posameznih držav kot svetovnega gospodarstva nasploh. Konkurenčno prednost si bodo v razmerah globalnega trga lahko pridobila le podjetja, ki se bodo znala hitro prilagajati spremembam z maksimalnim generiranjem in izkoriščanjem idej, znanja in informacij. Te sposobnosti imajo dinamična podjetja, ki so sposobna odkriti poslovne priložnosti, jih uresničiti in v kratkem času doseči hitro rast ter jo tudi obdržati. Dinamična podjetja ali gazele so podjetja s potencialom rast, ki bistveno pripomore k zaposlenosti in gospodarski rasti. Sposobnost gospodarstva, da raste in zaposluje, je tako v veliki meri odvisna od njegove sposobnosti, da ustvarja gazele.

Internacionalizacija novega podjetja je večrazsežnostni proces vključevanja v mednarodne aktivnosti, sestavljen iz mnogih posameznih komponent. Najpomembnejši deli strategije internacionalizacije so strategija izbire trgov, strategija vstopa in strategija proizvodov, pomembne pa so tudi druge dimenzije (finance, kadri, organizacijska struktura).

Značilnost dinamičnega mednarodnega podjetja je, da ima potencial za rast vendar mora podjetnik raziskati in razviti najprimernejšo pot, kajti ni dovolj, da si želi rasti, ampak mora najti tudi primerno obliko rasti. V Sloveniji imamo nekaj malih podjetij, ki se razvijajo multinacionalno, vendar jih je premalo, da bi se njihovi razvojni učinki močneje odrazili v celotnem gospodarstvu. V času, ko je za rast podjetij potrebna ne le internacionalizacija ampak celo globalizacija, je skromno število novih internacionaliziranih podjetij lahko skrb zbujajoče. Na podlagi tega lahko sklepamo, da bomo morali v Sloveniji spodbujati in vzgajati takšna podjetja, ker se v začetnem obdobju le redko rojevajo sama od sebe. Podjetja se morajo naučiti, kako hitro in uspešno vstopiti na tuje trge in kako povečati svoje konkurenčne prednosti. Rast podjetij v Sloveniji je težka zaradi majhnega domačega tržišča. Podjetja, ki si želijo rasti imajo malo možnosti za rast, če pri tem ne razvijejo mednarodnih trgov. Za uspešno internacionalizacijo poslov je priporočljiv razvoj unikatne ponudbe, ki ima definirano tržno nišo in pomoč posrednikov in tujih partnerjev.

Spoprijemanje podjetnikov s hitrimi spremembami in procesom učenja predstavlja največji izziv sodobnega časa. Mnoga podjetja se še vedno oklepajo hierarhičnega, birokratskega pristopa pri

vodenju organizacije, ki je prevladoval v prejšnjih desetletjih, kar je lahko priložnost za nove fleksibilne podjetniške organizacije, ki so lahko tudi mednarodne. Izzivi v današnjem okolju – globalna konkurenčnost, skrb za etiko, skokovit napredek v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, naraščajoča uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije kot vedno pomembnejši kapital, naraščajoče zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebnostni in profesionalni razvoj – zahtevajo povsem drugačne odzive organizacij, kot so jih bile vajene doslej. V preteklosti veljavni vzorci ne zadoščajo za usmerjanje organizacij v 21. stoletju. Današnja dinamična podjetja bodo morala vpeljevati nove koncepte, če bodo želeli uspešno dolgoročno konkurirati na trgu.

Mnoge organizacije se spreminjajo v fleksibilne, decentralizirane strukture, ki poudarjajo horizontalno sodelovanje. Poleg tega meje med organizacijami vse bolj izginjajo, saj celo konkurenčna podjetja tvorijo partnerstva z namenom globalnega konkuriranja. Sodobne učeče se organizacije gradijo trajne konkurenčne prednosti na znanju in intelektualnem kapitalu, kar predstavlja tudi edini ekonomski vir sodobne organizacije.

Marca 2000 je EU na zasedanju Evropskega sveta v Lizboni postavila strateški cilj za naslednje desetletje, in sicer postati najbolj konkurenčno in dinamično gospodarstvo na svetu, ki bo temeljilo na znanju in bo sposobno stabilne rasti ter ustvarjanja več in bolj kakovostnih delovnih mest. Tako kot se EU zaveda se bo morala tudi Slovenija kot bodoča članica čim prej začeti zavedati, da je ta cilj mogoče doseči le s pospeševanjem uspešnega mednarodno usmerjenega podjetništva.

Internacionalizacija sektorja malih in srednjih podjetij je v skladu s stopenjsko teorijo internacionalizacije. Vendar kljub temu lahko trdimo na podlagi raziskav, da obstajajo tudi v Sloveniji podjetja, ki so mednarodno usmerjena že ob zagonu podjetja in s tem potrjujejo novo, hitrejšo obliko internacionalizacije. Ta podjetja so primerljiva s podobnimi podjetji v ostalih razvitih državah.

Malim podjetjem, ki že poslujejo mednarodno, bo EU prinesla pozitivne spremembe, v obliki poenostavljenih in standardiziranih poslovnih procesov znotraj EU. Za tista podjetja, ki so osredotočena zgolj na slovenski trg, pa EU lahko predstavlja grožnjo, ker do sedaj niso prilagodili svojega poslovanja evropskim razmeram na trgu.

Nove tehnologije vedno bolj prodirajo in na novo postavljajo okvire predvsem poslovanju malih mednarodnih podjetij. Vplive lahko vidimo v sodobnem poslovnem okolju, v prihodnosti pa se bodo izzivi zgolj večali.

Zaradi odprtosti, dinamike in nepredvidljivosti sodobnega okolja se zmanjšuje pomen trajnih konkurenčnih prednosti. Današnja vloga podjetnika je, da spozna zahteve dinamičnega spremenljivega okolja in se čim bolj vključi v mednarodne tokove. Da bi novo podjetje uspelo, se mora ne le hitreje in bolje prilagajati spremembam ampak mora spremembe tudi soustvarjati. To lahko doseže s pomočjo informacij, katerih pomen je vse večji, pomembno pa je, da so na voljo hitro, poceni in točno. Pri tem igrajo novodobna informacijska orodja, predvsem internet bistveno vlogo.

Podjetja se na zunanje spremembe odzivajo zelo različno, vendar je očitno, da tiste, ki se ne bodo prilagodile novim okoliščinam, ne bodo dolgoročno obstale. Tiste, ki se prilagajajo z namenom ohranitve in pridobivanja novih konkurenčnih prednosti, pa prevzemajo nove, prožnejše in bolj ploščate organizacijske oblike, v katerih se poudarja pomen timov in virtualnih mrežnih struktur, ki zagotavljajo optimalno kombinacijo ljudi in resursov.

Novo okolje, pogoji poslovanja, podpora tehnologij zahtevajo nova znanja. Ključne sposobnosti bodočega mednarodnega dinamičnega podjetnika zadevajo konceptualne sposobnosti, različne komunikacijske veščine, hitrost odzivanja na spremembe in sposobnost obladovanja medsebojnih odnosov. Prav tako se zmanjšuje njegova direktna vloga in povečuje vloga (virtualnega) tima. Zato se bodo vedno bolj uveljavljale nove oblike dela (delo na domu, e-delo) in organizacij (učee organizacije, inteligentne organizacije, virtualne mrežne organizacije), ki temeljijo na novih informacijskih in telekomunikacijskih tehnologijah, novih znanjih in kadrih.

Podjetja, ki delujejo na mednarodnih trgih ne morejo biti statična marveč morajo načrtovati in predvidevati razvoj. Prodor, odprtost za tehnološki razvoj in ustvarjanje novih konkurenčnih prednosti so osnovni cilji, ki jih narekuje predvidevanje bodočega razvoja načinov in oblik mednarodnega poslovanja, katerim mora slediti podjetnik, ki ustanavlja mednarodno konkurenčno podjetje.

TABELE

Tabela 1: Gibanje aktivnega prebivalstva in zaposlenih v malih, srednjih in velikih podjetjih v Sloveniji v obdobju od 1989 do 1998

Tabela 2: Multidimenzionalni model podjetniškega procesa

Tabela 3: Primerjava tipičnega malega podjetnika in dinamičnega podjetnika

Tabela 4: Kriteriji za predhodno vrednotenje potenciala poslovne priložnosti

Tabela 5: Finančni viri podjetnikov

Tabela 6: Faze razvoja podjetja in najpomembnejši viri lastniškega financiranja

Tabela 7: Prednosti financiranja tveganega kapitala nasproti financiranju s posojili

Tabela 8: Značilnosti financiranja z tveganim kapitalom

Tabela 9: Izvoz slovenskih malih podjetij (do 50 zaposlenih), v obdobju 1992-1997

Tabela 10: Notranji in zunanji dejavniki rasti podjetja

Tabela 11: Izvoz slovenskih malih podjetij (do 50 zaposlenih), v obdobju 1992-1997

Tabela 12: Notranji in zunanji dejavniki rasti podjetja

Tabela 13: Uporaba interneta v mednarodnem poslovanju

Tabela 14: Primerjava dejavnikov uspeha starih in novih organizacij

SLIKE

Slika 1: Dinamični model podjetniškega procesa

Slika 2: Gonilne sile podjetniškega procesa

Slika 3: Modificiran model podjetniškega procesa

Slika 4: Model podjetniške motivacije

Slika 5: Motivi slovenskih podjetnikov, ki vodijo hitro rastoča podjetja in najbolj dinamična podjetja, za ustanovitev podjetja

Slika 6: Motivacija slovenskih dinamičnih podjetnikov

Slika 7: Vizija in poslanstvo podjetnika

Slika 8: Proces razvoja ideje

Slika 9: Vrednotenje podjetniške ideje

Slika 10: Sestavine tehnično tehnološke preveritve poslovne zamisli

Slika 11: Viri financiranja podjetja

Slika 12: Življenjski cikel financiranja

Slika 13: Viri financiranja rasti v hitro rastočih in najbolj dinamičnih podjetjih v Sloveniji

Slika 14: Temeljne odločitve internacionalizacijskega procesa

Slika 15: Dimenzije internacionalizacije

Slika 16: Stopnje tveganja ob vstopu na mednarodni trg

Slika 17: Izbor načina vstopanja na trge

Slika 18: Klasifikacija načinov in oblik mednarodnega poslovanja

Slika 19: Nadzor in tveganje pri metodah vstopa na tuje trge

Slika 20: Primerjava raziskav o prodaji dinamičnih podjetij na domačem in tujih trgih v letih 1990-1993 in 1995-2000

Slika 21: Strategije rasti v hitro rastočih in najbolj dinamičnih podjetjih v letih 1999 - 2001

Slika 22: Glavni razlogi za uspeh hitro rastočih in dinamičnih slovenskih podjetij

Slika 23: Primerjava raziskav o prodaji dinamičnih podjetij na domačem in tujih trgih v letih 1990-1993 in 1995-2000

Slika 24: Strategije rasti v hitro rastočih in najbolj dinamičnih podjetjih v letih 1999 - 2001

Slika 25: Glavni razlogi za uspeh hitro rastočih in dinamičnih slovenskih podjetij

Slika 26: Glavni problemi v slovenskih hitro rastočih in dinamičnih podjetjih

Slika 27: Elektronsko poslovanje in širše aplikacije

Slika 28: Primer dinamične mrežne strukture

LITERATURA

1. Berginc Jordan, Krč Matjaž: Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu. Visoka šola za podjetništvo, Portorož, 2001.
2. Bovaird Chris: "What is Venture capital?" Stirling: University of Stirling, 1991. 29 str.
3. Buckley Peter J., Ghuary Pervez: The Internationalisation of the Firm.. London : The Dryden Press, 1994. 371 str.
4. Bygrave William D.: The portable MBA in entrepreneurship. New York: John Wiley & Sons, 1994, 468 str.
5. Cavusgil S.T. On the internationalization process of firms, European Research, (1980), str. 273-281.
6. Collins J.C.: Managing the Small to Mid Sized Company, Irwin McGraw-Hill, 1995
7. Devlin G., Blackley M.: Strategic Alliances – Guidelines for Success. Long Range Planning, 21(1988), 5, 328 str.
8. Drobnič Romana: Tvegani kapital in banka. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 86 str.
9. Drucker Peter F.: Inovacije i poduzetništvo. Zagreb: Globus, 1992. 259 str.
10. Drucker Peter F.; Managerski izzivi 21. v stoletju. Ljubljana GV Založba, Zbirka manager, 2001, 196 str.
11. Dunning John H.: The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some Possible Etensions. Journal of International Business Studies, 19(1988), str. 1-31.
12. Gladstone David: An Entrepreneur's Guide to Obtaining Capital to Start a Business, or Expand an Existing Business. Venture Capital Handbook. New Jersey: Prentice Hall, 1988. 350 str.
13. Glas Miroslav et al.: Internacionalizacija malih in srednjih podjetij v gospodarstvih na prehodu: Dejstva v Sloveniji. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 25 str.
14. Glas Miroslav, Hisrich Robert D., Vahčič Aleš, Antončič Boštjan: The internationalization of SMEs in transition economies : evidence from Slovenia. Global Focus. New York, 11(1999), 4, str. 107-124.
15. Glas Miroslav, Pšeničny Viljem: Podjetništvo - izziv za 21. Stoletje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 498 str.
16. Griffin Ricky, Michael Pistay: International Business – A managerial Perspective, Addison – Wesley, 1999.

17. Gumpert D. E.: How to Really Start Your Own Business. Boston, MA: Inc. Business Resources, Goldhirsch Group, 1993, str. 158.
18. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti, Ljubljana: GV Založba, 2001, str.338.
19. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja, 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995, 514 str.
20. Jain Subhash: "Marketing Planning & Strategy. 5th Edition. B.K.: South-Western College Publishing, 1996, 834 str.
21. Jaklič Jurij et al.: Stanje prenove poslovnih procesov v slovenskih organizacijah. Zbornik posvetovanja: Dnevi slovenske informatike 2000. Portorož: Slovensko društvo Informatika, 2000, str. 222-230.
22. Jaklič M.: Internationalization Strategies, Networking and Functional Discretion. Competition and Change, Vol 3, 1998. 359-185. str
23. Jurše M.: Internet kot strateški izziv za management mednarodnega marketinga na pragu 21. stoletja, magisterij, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2000.
24. Devlin G., Blackley M.: Strategic Alliances – Guidelines for Success. Long Range Planning, 21(1988), 5, 328 str.
25. Klemenčič Sonja: Analiza politik državne promocije izvoza. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 100 str.
26. Knight, G. A. and Cavusgil, S. T. (1997) 'Early Internationalization and the Born-Global Firm: Emergent Paradigm for International Marketing', Working Paper, Michigan State University, CIBER.
27. Kotler Philip: Marketing management: analysis, planning, implementation and control. 9th edition, Prentice-Hall, 1997, 789 str.
28. Kumar Mitja: Vpliv globalizacije in liberalizacije kapitalskih tokov na gospodarstvo. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 46 str.
29. Kuratko, D.F., Hodgets, R.M.: Entrepreneurship, 3 rd Edition, The Dryden Press, 1995, 748 str.
30. Moini A.H.: Barriers Inhibiting Export Performance of Small and Medium Sized Manufacturing Firms, Journal of Global Marketing, 4 (1997), str.40-53.
31. Morosini Piero, Shane Scott: National Cultural Distance and Cross-border Acquisition Performance. Journal of International Business Studies, 29(1998), 1, str. 137-159.
32. Mowat B., Berginc J.: Delo na domu, PCMG, 2001. 224 str.

33. Mramor Dušan: Poglavlja iz poslovnih financ. Zapiski predavanj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 125 str.
34. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
35. O'Grady Shawna, Lane Henry W.: The Psychic Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(1996), 2, str. 309-333.
36. O'Rourke Antony R. et al.: Trenutek evropskega in slovenskega podjetništva: Združenje evropskih finančnih centrov. Vadnjal J., ed., *Inovativno financiranje malih in srednje velikih podjetij z lastniškim kapitalom*. Zbornik gradiv s posveta, Ljubljana, 2000, str. 1 - 2.
37. Osteryoung Jerome S. et al.: *Small Firm Finance: An Entrepreneurial Perspective*. The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 1997. 394 str.
38. Penger Sandra: Vpliv nove ekonomije na temeljne funkcije managementa v organizaciji 21. stoletja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, 143 str.
39. Pinterič Marjana: Upravljanje s portfeljskimi podjetji v skladu tveganega kapitala. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 103 str.
40. Porter Michael E., *Competition in Global Industries*, Boston: Harvard Business School Press, 1986
41. Potočnik Vekoslav: Trženje v trgovini. Ljubljana: GV Založba, 2001. 417 str.
42. Pšeničny Viljem, et al.: Vpliv okolja na rast dinamičnih podjetij v Sloveniji: poročilo o raziskovalnem projektu po pogodbi z dne 07.09.2001. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2001, 34 str.
43. Pšeničny Viljem, et al.: Uvodno podjetniško usposabljanje pred pričetkom poslovanja, gradivo za udeležence usposabljanja, Ljubljana, Zavod RS za zaposlovanje, 2001, str. 176.
44. Pšeničny Viljem: Podjetništvo: od podjema do rasti. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000, 139 str.
45. Pšeničny Viljem: Značilnosti hitro rastočih malih podjetij v Sloveniji in pogoji za njihovo še hitrejšo rast: zaključno poročilo o raziskovalnem projektu. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 1999, 45 str.
46. Pucihar Andreja: Elektronsko poslovanje v Sloveniji: Mnenja vodilnih predstavnikov organizacij. *Organizacija*, Kranj 33 (2000), 4 str. 239-247.
47. Rojec Matija: Neposredne tuje investicije in razvoj Slovenije. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 397 str.
48. Rugman Alan, Hodgetts Richard: *international Business – A strategic Management Approach*, Prentice Hall, 2000 str 68-73.

49. Schall Lawrence D., Haley Charles W.: Introduction to Financial Management. 5th Edition. McGraw-Hill, 1988. 856 str.
50. Schilit , Keith W., Willig John T.: International Directory of Venture Capital Funds. Chicago, London: Fitzroy Dearborn Publishers, 1996. 302 str.
51. Schumpeter Joseph A.: The Theory of Economic Development. 4th Printing. Cambridge: Harvard University Press, 1951. 255 str.
52. Smith F. W.: Venture Capital. Hisrich R. D., ed., Entrepreneurship. Starting, Developing and Managing a New Enterprise. 2nd Edition. Homewood: Irwin, 1989, str. 269.
53. Stevenson Howard H. et al.: New Business Ventures and The Entrepreneur. 3rd Edition. Homewood: Irwin, 1989. 848 str.
54. Stevenson Howard H., Roberts Michael J., Bhide Amar V.: The entrepreneurial venture. 2nd ed.. Boston : Harvard Business School Press, 1999. 609 str.
55. Stonehouse George et al.: Global and Transnational Business: Strategy and Management. Chichester: Wiley, 2000. 463 str.
56. Svetličič Marjan: Svetovno podjetje. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1996. 426 str.
57. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Knjiga o gazelah in rastočih poslih. Ljubljana: GEA College, 2000. 174 str.
58. Timmons Jeffry A., Olin Franklin W.: The Entrepreneurial Mind. Andover: Brick House, 1989. 187 str.
59. Timmons Jeffry A.: New Venture Creation: Entrepreneurship in 1990-s. 3rd Edition. Boston: Homewood, 1990. 677 str.
60. Timmons Jeffry A.: New Venture Creation: Entrepreneurship For The 21st Century. 5th Edition. Irwin: McGraw-Hill, 1999. 612 str.
61. Trtnik Andreja: Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino.
62. Vesper Karl H.: Frontiers in Entrepreneurship Research. Babson College, 1983.
63. Vidic Franci: Kako razviti uspešno malo podjetje : zbornik gradiv za seminar Večerna šola podjetništva. Ljubljana: GEA College, 1995, 2 zv. (loč. pag.)
64. Vila Antun: Organizacija v postmoderni družbi. Kranj: Moderna organizacija, 2000. 212 str.
65. Zupančič Igor: Vpliv uspešnosti pri pridobivanju virov na raven internacionalizacije malih podjetij. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 44 str.
66. Žugelj D., Penca P., Slavnič N., Žunec B., Vadnjal J.: Tvegani kapital: Si upate tvegati? Lisac&Lisac, 2001. 176 str.

VIRI

1. Alexander Nicholas: The Retail Internationalisation Process. *International Marketing Review*, 17(2000), 4/5, str. 334-354.
2. Alexander Nicholas: Expansion within the Single European Market: A Motivational Structure. *The International Review of Retail and Distribution Management*, 5(1995), 4, str. 472-487.
3. Alexander Nicholas: Retailers and International Markets: Motives for Expansion. *International Marketing Review*, 7(1990), 4, str. 75-85.
4. Bellak Christian, Luostarinen Reijo: Foreign Direct Investment of Small and Open Economies. Case of Austria and Finland. Helsinki: Centre of International Business Research, 1994, str.341-364.
5. Bovaird Chris: Introduction to Venture Capital Finance. London: Pitman Publishing, 1990, str. 2 - 64.
6. Bronder C., Pritzl R.: Developing Strategic Alliances: A Conceptual Framework for Successful Cooperation. *European Management Journal*, 10(1992), 4, str. 15-27.
7. Buckley Peter J., Pass C.L., Prescott Kate: The Internationalization of Service Firms: A Comparison with the Manufacturing Sector. *Scandinavian International Business Review*, 1(1992), 1, str. 39-56.
8. Cavusgil S., Bilkey W. And Tesar G., "A Note on the Export Behavior of Firms", *Journal of International Business Studies*, 10.1 (1979), str. 91-97.
9. Dunning John H.: The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1988), str. 1-31.
10. EBAN - European Business Angel Network: "What is a Business Angel?", 2000, (URL: <http://www.eban.org/whatseban.htm>). 26.10.2000.
11. Evans Jody, Treadgold Alan, Mavondo Felix T.: Explaining Export Development through Psychic Distance. *International Marketing Review*, 17(2000a), 2/3, str. 164-169.
12. Evans Jody, Treadgold Alan, Mavondo Felix T.: Psychic Distance and the Performance of International Retailers. *International Marketing Review*, 17(2000b), 4/5, str. 373-392.
13. Financing Innovation: Business Angels. Informal Investors, 2000, (URL: <http://www.cordis.lu/finance/src/angels.htm>). 22.06.2002.
14. Kos Marko: Vloga bank v razvoju slovenskega podjetništva. Oblike posega bank in zavarovanje njihovih interesov. *Bančni vestnik*, Ljubljana, 45(1996), 1-2, str. 36.

15. Kralj Janko: Financiranje malih podjetij. IKS. Revija za računovodstvo. Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana, 1997,12, str. 48 - 55.
16. Manolova S., et.al.: Internationalization of Small Firms, International Small Business Journal, vol. 20, no. 1 (2002) str. 9-31
17. McDougall P. P., Shane S. and Oviatt B. M., "Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research," Journal of Business Venturing, vol. 9, no. 6 (1994) str. 469-487.
18. Mei-Pochler, A. (1999); Europe's Most Dynamic Entrepreneurs, The 1998 Job Creators, Presentation of Findings, Europe's 500, Edinburgh;
19. Moini A.H.: Barriers Inhibiting Export Performance of Small and Medium Sized Manufacturing Firms, Journal of Global Marketing, 4 (1997), str.40-53.
20. Morosini Piero, Shane Scott: National Cultural Distance and Cross-border Acquisition Performance. Journal of International Business Studies, 29(1998), 1, str. 137-159.
21. Penger Sandra: Vitke organizacije odstranjujejo nepotrebne dejavnosti iz poslovanja in se, kolikor je mogoče, prilagajajo kupcem. Ljubljana <http://WWW.finance-on.net>, 27.5.2002.
22. Penger Sandra: **Izzivi virtualnega menedžiranja v malem podjetju**. Ljubljana, <http://WWW.finance-on.net>, 20.5.2002.
23. Quinn Barry, Doherty Anne Marie: Power and Control in International Retail Franchising. International Marketing Review, 17(2000), 4/5, str. 354-373.
24. Reid S.: The Decision Maker and Export Entry and Expansion, Journal of International Business Studies,12.2 (1981), str.101-12.
25. Ribnikar Ivan: Ekonomska terminologija: Tvegani kapital. Bančni vestnik, Ljubljana, 40(1991), 5, str. 198 - 199.
26. Small Business Administration (SBA): 'America's Small Businesses and International Trade: A Report (November, 1999)'. Washington, DC: United States Small Business Administration, Office of International Trade. (URL: <http://www.sba.gov/library/oitreport/archive/oitnov99report/html>). 29.06.2002.
27. Vadnjal Jaka: Podjetništvo na razpotju: je uspeh povezan s posebnim podjetniškim darom?: je etika pomembna?. Podjetnik, Ljubljana, XV (1999), 8, str. 12-16.
28. Vahčič Aleš: Stanje podjetništva v Sloveniji: Slovensko podjetje v devedesetih. Economic and Business Review. Posebna številka. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2 (2000), str. 49 - 59.