

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SKUPINSKO MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PRILOŽNOSTI ZA VKLJUČITEV DIASPORE ZA
RAZVOJ PODJETNIŠTVA: PRIMER OBČINE TRŽIČ**

Ljubljana, april 2017

Ožbej Lukanc
Katja Smrekar

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ožbej Lukanc in Katja Smrekar, študenta Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorja predloženega dela z naslovom Analiza priložnosti za uporabo diaspore za razvoj podjetništva: Primer občine Tržič, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Jako Lindičem.

IZJAVLJAVA

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

V Ljubljani, dne 12.4.2017

Podpis študenta: _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PODJETNIŠTVO V TEORIJI IN PRAKSI.....	4
1.1 Podjetništvo.....	4
1.2 Podjetništvo in gospodarski razvoj	5
1.3 Podjetništvo v Sloveniji	8
1.3.1 Izvozno usmerjena podjetja.....	9
1.3.2 Podporne institucije za slovenske podjetnike.....	12
1.3.2.1 Gospodarska zbornica Slovenije	12
1.3.2.2 SPIRIT Slovenija, javna agencija.....	13
1.3.2.3 Slovenian-American Business Association.....	14
1.3.2.4 American Chamber of Commerce in Slovenia.....	14
1.3.2.5 Gospodarske zbornice po svetu.....	15
1.4 Uspešna podjetniška okolja po svetu.....	15
1.4.1 Analiza podjetniškega okolja Silicijeva dolina	16
1.4.1.1 Pogoji za uspešnost Silicijeve doline	17
1.4.1.2 Silicijeva dolina danes.....	22
1.4.2 Analiza podjetniškega okolja Izrael	23
1.4.2.1 Dejavniki uspeha	25
1.4.2.2 Diaspora	26
1.4.3 Analiza podjetniškega okolja Švedska	29
1.4.3.1 Zagonsko središče SUP46.....	30
1.4.3.2 Zagonsko središče Start up Grind Švedska	31
1.4.3.3 Mreža poslovnih Silicon Vikings.....	31
1.4.4 Dejavniki uspeha uspešnih poslovnih okolij	32
1.4.5 Pasti uspešnih okolij.....	34
2 SLOVENSKA DIASPORA	36
2.1 Beg možganov.....	36
2.2 Valovi slovenskega izseljevanja.....	37
2.3 Vzroki za nastanek slovenske diaspore v zadnjih dveh stoletjih.....	38
2.4 Povezovanje Republike Slovenije z diasporo	39
2.4.1 Urad Vlade Republike Slovenije za Slovence v zamejstvu in po svetu	39

2.4.2	Slovenska izseljenska matica	41
2.5	Skupnosti slovenskih izseljencev po svetu.....	41
3	METODOLOGIJA	42
3.1	Raziskovalne metode.....	43
3.1.1	Definicija študije primera	44
3.1.2	Slabosti študije primera	45
3.1.3	Kakovost študije primera.....	45
3.1.3.1	Veljavnost konstrukta.....	46
3.1.3.2	Notranja veljavnost.....	47
3.1.3.3	Zunanja veljavnost	47
3.1.3.4	Zanesljivost	48
3.2	Vrste študije primera	48
3.3	Utemeljitev izbire primera za preučevanje.....	49
3.4	Zasnova študije primera	49
3.4.1	Pregled študije primera.....	50
3.4.2	Terenski postopki	50
3.4.3	Vprašanja študije primera.....	51
3.4.4	Vodič za poročilo študije primera	53
3.5	Zbiranje in analiza podatkov	54
3.5.1	Viri zbiranja podatkov.....	55
3.5.2	Strategija analize podatkov.....	59
3.6	Priprava poročila	61
4	ŠTUDIJA PRIMERA	63
4.1	Analiza odnosa izseljencev iz diaspore do slovenskega podjetništva	63
4.2	Utemeljitev izbire podjetnikov iz diaspore za predmet preučevanja.....	64
4.3	Potek raziskave.....	65
4.4	Rezultati raziskave	66
4.5	Predlogi in priporočila.....	82
5	APLIKACIJA ŠTUDIJE PRIMERA NA OBČINO TRŽIČ	87
5.1	Zgodovina mesta Tržič.....	87
5.2	Razvoj in največja kapitalska vlaganja v mestu Tržič.....	88
5.3	Podjetništvo v Trziču.....	90
5.3.1	Problematika podjetniškega razvoja v občini Tržič	91

5.3.2	Spodbujanje tržiškega podjetništva s strani občine Tržič.....	93
5.4	Priporočila za občino Tržič	96
6	OMEJITVE MAGISTRSKEGA DELA IN PRIPOROČILA ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE	99
	SKLEP	101
	LITERATURA IN VIRI	104
PRILOGE		
KAZALO TABEL		
Tabela 1:	Število podjetij v Sloveniji po dejavnosti SKD (2008) po letih, med leti 2008 – 2014.....	8
Tabela 2:	Izvoz Slovenije, kumulativni podatki, med leti 2010 - 2015.....	9
Tabela 3:	Izvoz in uvoz po državah, Slovenija, kumulativni podatki, med leti 2010 - 2015	10
Tabela 4:	Število slovenskih izvoznih podjetij po letih in velikosti podjetja, med leti 2010 - 2014	10
Tabela 5:	Promet slovenskih izvoznih podjetij, med leti 2010 - 2014	11
Tabela 6:	Število odseljenih prebivalcev iz Slovenije, starosti med 15 in 64 let, v letih 2011 – 2015, po izobrazbi.....	36
Tabela 7:	Taktike v študijah primera za zagotavljanje štirih testov kakovosti.....	46
Tabela 8:	Šest struktur in njihova aplikacija na različno namenske študije primera.....	61
Tabela 9:	Intervjuvanci	65
Tabela 10:	Identifikacija odnosa do sodelovanja s slovenskimi podjetji	67
KAZALO SLIK		
Slika 1:	Število podjetij v Sloveniji po letih, med leti 2008 - 2014	8
Slika 2:	Analiza prednosti in pomanjkljivosti za občino Tržič – SWOT analiza.....	92
Slika 3:	Analiza priložnosti in nevarnosti za občino Tržič - SWOT analiza.....	93
Slika 4:	Prioritete in ukrepi uresničevanje razvoja občine Tržič.....	94

UVOD

Podjetništvo je že od nekdaj pomemben faktor gospodarske rasti. Različne dinamične sile kot so tehnološki napredek in demografske spremembe močno vplivajo na obstoječe in nastajajoče organizacije. Prihaja do novih priložnosti kot tudi nevarnosti. Tako zasebne kot tudi javne organizacije se vedno bolj zavedajo pomembnosti podjetništva pri soočanju s temi silami. V modernem svetu je zato podjetništvo postalo bolj pomembno za gospodarsko rast in razvoj kot kadarkoli prej. V preteklosti so ekonomisti dajali večjo težo pri gospodarski rasti velikim podjetjem, danes pa se bolj zanašajo na mala in srednja podjetja (Toma, Grigore, & Marinescu, 2014). Še vedno pa je dosti neznanega o tem, kako delujejo mehanizmi podjetništva. Od tega, kako je podjetništvo najbolje promovirati, do dokazov kako podjetništvo vpliva na gospodarsko uspešnost (Wennekers & Thurik, 1999).

Lahko bi rekli, da je podjetništvo kreativen človeški proces, kjer se resursi locirajo iz ene na drugo raven. Implicira posameznikovo voljo, da prevzame odgovornost in njegovo sposobnost, da izvrši dejavnosti od ideje do implementacije le te. Ena od komponent podjetništva je tudi identifikacija priložnosti kjer drugi vidijo samo kaos, nasprotja in zmedo (Toma et al., 2014).

Zgoraj omenjene komponente se dobro zavedajo uspešna podjetniška okolja po svetu. Silicijeva dolina je najbrž eno izmed najbolj poznanih in uspešnih na svetu. Tudi Izrael in Švedska spadata mednje. Kot osnovna formula za uspeh se velikokrat pojavijo naslednji dejavniki (Shavinina 2014; Saxenian 1994):

- Podjetniški duh,
- lahek dostop do tveganega kapitala,
- bližina univerz, ki generirajo visoko izobražen in talentiran kader,
- raziskave in tehnološke mreže.

Vendar pa je potrebno razumeti, da kljub vsem zgoraj naštetim dejavnikom, nekatere države še vedno niso sposobne generirati toliko uspešnih podjetniških zgodb in takšnega tehnološkega napredka. Potrebno je razumeti tudi ozadje teh držav in kako se ti dejavniki uspeha povezujejo. Predvsem je pomembno dejstvo, da podjetništvo ni samo ustanovitev podjetja. Bolj se je potrebno osredotočiti na ustvarjanje novosti na trgu, kar pa ni tako enostavno, saj za to potrebuješ veliko mero ustvarjalnosti in inovativnosti (Rebernik, Tominc, Crnogaj, Širec, Bradač Hojnik, & Rus, 2016).

Prav tako kot večina ostalega sveta, so se iz svojih matičnih držav v obdobju modernih selitev prebivalstva v 19. in 20. stoletju izseljevali tudi Slovenci. Izseljevanje je zgodovinsko gledano prisotno ves čas in ga lahko opredeljujemo kot begunstvo ali beg možganov. Vzroki za izseljevanje oziroma za odhod od doma so v posplošenem pomenu lahko ekonomski, socialni ali politični. Slovenci so se od začetka 19. stoletja izseljevali iz ozemelj katerim smo

v danem zgodovinskem obdobju pripadali, to so bile države Avstrija, Italija, Madžarska in Jugoslavija. Najbolj razvidni vzroki za izseljevanje Slovencev so ekonomski in jih lahko zasledimo že pred prvo svetovno vojno. Dandanes največja slovenska prekomorska izseljenska društva najdemo v ZDA, Kanadi, Argentini in Avstraliji.

Na področju povezovanja Slovencev v zamejstvu in po svetu in Republike Slovenije deluje Urad Vlade RS za Slovence v zamejstvu in po svetu. Ta je odgovoren za ohranjanje in pospeševanje odnosov tako na kulturnem kot tudi na gospodarskem področju. V največji meri povezovanje poteka z zamejskimi Slovenci in je dobro organizirano. Največ prostora za napredek vidiva v povezovanju s prekomorsko diasporo zato želiva raziskati možnosti oziroma dejavnike, ki so potrebni na gospodarskem področju za boljše in učinkovitejše povezovanje domačega prebivalstva s slovenskimi izseljenskimi skupnostmi po svetu.

Ker bi povezovanje na območju celotnega slovenskega območja bilo preobsežno, sva se v raziskavi osredotočila samo na domačo občino Tržič. Tržiška občina v zadnjih nekaj letih doživlja težke čase na gospodarskem področju. S propadom največjih industrijskih podjetij na področju lesne, tekstilne in čevlarske industrije ter z neprilagodljivostjo v drugih gospodarskih področjih občina izgublja stik z uspešnejšimi slovenskimi občinami. Eden od kazalcev, ki kaže na zaostajanje je povprečna neto plača, ki je v letu 2016 dosegala samo 86% povprečne slovenske neto plače (Statistični urad republike Slovenije, v nadaljevanju SURS, 2016). Prav tako na zaostajanje kaže število oseb, ki v povprečju delajo na podjetje v določeni občini. Slovensko povprečje so 4,4 delavci, medtem ko je ta številka v občini Tržič nižja in znaša 2,7 osebi na podjetje v občini v povprečju v letu 2015 (SURS, 2016). Ker na to temo nisva zasledila dosedanjih prispevkov, meniva, da lahko z magistrskim delom pripomoreva k boljši razvojni strategiji občine Tržič na področju podjetništva in prek analitične generalizacije ugotovitve aplicirava tudi na druge slovenske občine ter Slovenijo kot celoto. Še posebej na področju povezovanja z diasporo.

Namen najinega magistrskega dela je preučiti uspešna podjetniška okolja po svetu in njihove dejavnike uspeha. Razvoj svetovnega gospodarstva prikazuje pomembnost globalne usmerjenosti podjetij. Davidson (2015) pravi, da lahko majhnim državam uspe ravno zato, ker morajo že od začetka razmišljati globalno. Senor (2009) pa razlaga, da so negotove razmere lahko koristne. Predvsem je to vidno na primeru Izraela, ki je kljub sovražnemu okolju in težkim vojnim razmeram uspel razviti uspešno podjetniško okolje, ki daje poudarek predvsem tehnološkim inovacijam. Da pa se neko okolje lahko razvije, tako kot na primer Silicijska dolina v ZDA, je potrebno razumeti dejavnike, ki prispevajo k uspehu. Shavinina (2004) pravi, da je potrebno biti pozoren predvsem na tako imenovane skrite dejavnike, ki so dostikrat pravi ključ do uspešnega razvoja podjetniškega okolja. Želiva tudi približati pomen povezovanja z diasporo slovenskemu gospodarstvu, natančneje tržiški občini. Vedno bolj negotove razmere v tržiškem okolju so vzrok za zaostajanje tržiškega gospodarstva. Poskušala bova identificirati priložnosti, kako bi lahko izboljšali podjetniško situacijo v Tržiču s pomočjo diaspore.

Cilj najinega magistrskega dela je raziskati možnosti razvoja podjetništva v občini Tržič, s pomočjo preučevanja in analize uspešnih praks iz podjetniških okolij po svetu in čezoceanske diaspore. Na osnovi ugotovitev raziskave je cilj podati predloge, katere pogoje mora tržiško podjetništvo izpolnjevati, da bo bolj privlačno za tuje vlagatelje in partnerje iz diaspore. Rezultati bodo pomagali izboljšati prihodnje načrtovanje razvoja podjetništva v občini Tržič, da bi lahko najboljše izkoristili povezave z diasporo.

Raziskovalno vprašanje na katerega želiva v magistrskem delu odgovoriti je:

Kako naj občina Tržič uporabi diasporo za spodbujanje razvoja podjetništva?

Teoretični del magistrskega dela sva razdelila na tri področja, prvo je namenjeno podjetništvu in uspešnim podjetniškim praksam po svetu. V drugem poglavju sva opisala slovensko diasporo ter problematiko bega možganov. V tretjem poglavju sva se posvetila metodologiji študije primera ter vsem zahtevanim postopkom, ki izboljšujejo kakovost študije primera. Vsako izmed zgoraj omenjenih poglavij je razdeljeno še na več smiselnih podpoglavij. Najprej bova predstavila podjetniško teorijo. Tukaj bova opredelila podjetništvo kot pojem, kako se je razvijalo in kako ga opredeljujejo različni avtorji. Potem bova s pomočjo strokovnih člankov ter internetnimi javno dostopnimi publikacijami raziskala kako se razvija podjetništvo v Sloveniji. Na koncu poglavja bova poudarek dala tudi internacionalizaciji slovenskih podjetij in njihovi naklonjenosti do sodelovanja s tujimi trgi. Pogledala bova tudi ali so izvozno usmerjena ter koliko je takšnih. Potem se bova posvetila še uspešnim podjetniškim okoljem po svetu. Tukaj bova opredelila zakaj so uspešna in kateri dejavniki so pripomogli k uspehu in razvoju. Nato bova poskušala povzeti katere so glavne prvine na katere bi morala biti pozorna območja oziroma gospodarstva v državah, ki se želijo razviti na področju podjetništva. V nadaljevanju bova opredelila kaj je slovenska diaspora in izpostavila tudi problematiko bega možganov ter opisala valove izseljevanja, s čimer bova pridobila boljši pregled nad območji kjer je slovenska diaspora najmočnejša. Zatem bova opisala še aktivnosti, ki že potekajo pri povezovanju s slovensko diasporo in opisala skupnosti, ki so najmočnejše. Naredila bova pregled uspešnih podjetniških okolij in podala nekaj točk, ki kažejo na to zakaj so uspešna in s kakšnimi ovirami se srečujejo. V poglavju metodologije bova opisala razlog za izbiro raziskovalne metode. V nadaljevanju se bova posvetila metodološkim zahtevam izbrane metode ter postopkom, ki izboljšujejo kakovost raziskave ter potrebne točke, ki jim je potrebno zadostiti za uspešno uporabo metode. Dotaknila se bova tudi možnosti zbiranja podatkov ter podrobnosti analize in priprave poročila. Tekom opisa metodologije bova opredelila razloge za izbiro raziskovalne metode in jih podkrepila s primeri.

V zadnjem delu magistrske naloge bova predstavila empirično raziskavo, kjer bova naredila analizo rezultatov intervjujev z izseljenci. Nato bova podala splošna priporočila in predloge za slovensko gospodarstvo pri poslovanju v tujini in pri iskanju pomoči pri izseljencih. Za tem bova predstavila še razvoj občine Tržič. Za boljše razumevanje bova naredila pregled

preteklih kapitalskih vlaganj v občino in poskušala potegniti smernice, kako se je občina razvijala v preteklosti in ali bi lahko ponovno uporabila takšen način pri razvoju. Dotaknila se bova tudi razvoja podjetništva v sami občini, v katero smer se načrtuje razvoj podjetništva in kako se je podjetništvo razvijalo do danes ter podala priporočila za občino Tržič, na katero bova poskušala aplicirati najine ugotovitve pridobljene z analizo dobljenih rezultatov. Na koncu pa bova predstavila še priporočila za razvoj podjetništva glede na ugotovitve pridobljene tekom raziskave.

1 PODJETNIŠTVO V TEORIJI IN PRAKSI

Podjetništvo lahko opredeljujemo tako v teoriji, kjer se srečujemo z različnimi šolami podjetništva in podjetniškimi teorijami, kot tudi v praksi kjer govorimo bolj o podjetjih in podjetniških idejah. Velikokrat se podjetništvo tesno povezuje z inovacijami. Podjetnik je namreč nekdo, ki ustvarja novo vrednost in z novimi poslovnimi idejami bogati gospodarstvo. Pri razumevanju pojma podjetništva se je potrebno zavedati, da ne obstaja samo ena definicija temveč je podjetništvo živ pojem, ki se skozi čas in glede na situacijo nenehno spreminja. Vsa okolja ne morejo biti podjetniško usmerjena in napredna, vedno je pomemben skupek dejavnikov, ki spodbudijo podjetniško razmišljanje in delovanje.

1.1 Podjetništvo

Pojem podjetništvo lahko opredelimo na več načinov. Vsak avtor ima namreč svojo razlago za ta kompleksen pojav. Definicija podjetništva se je prvič pojavila v 18. stoletju, okrog leta 1730. Richard Cantillon je v svojem delu opisal podjetništvo kot prevzemanje tveganja in kot špekulativno dejavnost, kjer podjetnik kupi in proda po višji ceni.

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je podjetništvo opredeljeno kot *prizadevanje za dosego čim večjega finančnega uspeha ob tveganju*. Prav tako lahko v istem viru zaznamo definicijo, da je podjeten vsak, *ki se pri svojem delu uspešno loteva več nalog, stvari*. Definicija podjetnika le-tega opredeljuje kot lastnika podjetja v kapitalistični ekonomiji, ki nosi funkcijo lastnika kot tudi finančnika. Vendar pa je ta definicija zelo skromna, saj v današnjem času ni vsak lastnik podjetja tudi podjetnik.

Srečujemo se z veliko različnimi definicijami kdo je podjetnik ter katere lastnosti in veščine poseduje. Že klasiki kot so Richard Cantillon, Jean Baptiste Say in Joseph Alois Schumpeter so govorili o podjetništvu ter podjetniku in že takrat so imeli različna mnenja o razlagi tega pojma. Po besedah Richarda Cantillona je podjetnik vsak, ki prejema negotove dohodke povezane s tveganjem in prevzemanjem tveganja. Podjetnik je oseba, ki nosi tveganje ampak ne zagotavlja kapitala, medtem ko je Schumpeter bolj poudarjal inovatorsko vlogo podjetnika. Nekoga, ki razvija nekaj novega, še nepreizkušeno teorijo. Drucker pa podjetnika vidi kot človeka, ki povečuje priložnosti (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002). Antončič et al. (2002) govorijo tudi o splošni definiciji podjetnika, ki jo določa ekonomist. In sicer je z

njegovega vidika podjetnik nekdo, ki poveže vire kot so delavci in sredstva v kombinacijo tako, da je njihova skupna vrednost večja kot prej, ko se je vsaka enota gledala posamezno. Pšeničny et al. (2000) dodajajo, da je podjetnik inovator, ki zna prepoznati in uresničevati priložnosti, da bi ustvaril dodano vrednost. Thompson (2004) govori tudi o talentih, ki naj bi jih podjetniki posedovali in ki naj bi razlikovali uspešne od manj uspešnih. Opredele jih kot osebe, ki obvladujejo in ustvarjajo spremembe. Težava je v tem, da jih opazimo šele ko začnejo delovati, tako jim ne moremo že vnaprej zagotoviti podpore ter jih identificirati še preden se podajo v podjetniške vode. Da bi to spremenila, sta Bolton in Thompson razvila tako imenovani podjetniški indikator. Ta naj bi identificiral ljudi, ki naj bi imeli največ možnosti za uspeh v podjetništvu (Thompson, 2004). Thompson (2004) govori tudi o prepoznavanju vrednosti nekega podjetnika. Ta vrednost je lahko ekonomska, socialna ali estetske narave. Prav tako je potrebno poudariti, da podjetniki niso vedno omejeni samo na majhna in srednja podjetja, temveč jih lahko najdemo tudi znotraj velikih korporacij, tako v privatnem kot zasebnem sektorju.

Proučevanje podjetništva in podjetnikov se je najmočneje razvilo v zadnjih treh desetletjih 20. stoletja, sprva v ZDA, potem pa še v Evropi in drugod po svetu. Pojem podjetništvo se srečuje z različnimi definicijami. Je proces pri katerem se ustvari nekaj novega, nova vrednost in kjer se prevzemajo tako nagrade kot tudi tveganje (Pšeničny et al., 2000; Antončič et al., 2002). Reynold et al. (2005) pravijo, da je podjetništvo vsak poskus vzpostavitve novega posla ali ustvarjanja novega podjetja ne glede na to za kakšno obliko gre. Lahko je to samozaposlitev, odprtje nove poslovne organizacije ali samo širjenje že obstoječega posla. Antončič et al. (2002) pravijo, da je podjetništvo vedenje. To vedenje mora vsebovati dajanje pobud, organiziranje in reorganiziranje določenih virov, s čimer ustvarjaš družbeno korist, poleg tega pa je tu še sprejemanje tveganja in neuspeha. Je proces, ki je dinamičen in ustvarja ter povečuje bogastvo. Hkrati pa se sooča s prevzemom velikega tveganja, tako pri lastniškem kapitalu, času, kot obveznostih. Vsaka definicija podjetništva in podjetnika pa je omejujoča in pomanjkljiva. Podjetništvo se namreč razvija na vseh področjih in v vseh poklicih, tako v gospodarstvu, javnem sektorju kot tudi v umetnosti.

1.2 Podjetništvo in gospodarski razvoj

Rebernik et al. (2015) pravijo, da so prvi temeljni vir, ki spodbuja gospodarsko rast ustaljena podjetja, ki so dovolj močna, da delujejo tudi na mednarodni ravni in so nagnjena h konkurenčnosti. So zmožna ustanavljati nove obrate in se razvijati ter ustvarjati priložnosti tudi za mikro, mala in srednje velika podjetja. Drugi temeljni vir pa so nova in nastajajoča podjetja, ki ustvarjajo podjetniški proces. Na podjetniški proces močno vplivajo zaznane podjetniške priložnosti ter zmožnost ljudi, da te priložnosti izkoristijo in se lotijo novih kariernih poti. Vendar pa je potrebno upoštevati, da morajo biti za razvoj in uspeh podjetništva izpolnjeni neki osnovni pogoji, brez katerih se podjetje težko uveljavi. Po večini imajo razvite države te pogoje že dodobra urejene, medtem ko je to eden glavnih razlogov

zaradi česar razvijajoče se države pri razvoju podjetništva zaostajajo oziroma jim ne uspe razviti potenciala. Ti osnovni pogoji so (Rebernik et al., 2015):

- Urejene inštitucije pravne države,
- primerna infrastruktura,
- makroekonomska stabilnost,
- urejeno zdravstvo,
- primerno temeljno izobraževanje.

V razvitih državah se je bolj pomembno posvetiti drugim dejavnikom, ki povečujejo stopnjo izobrazbe, predvsem pa stopnjo znanja in motivacijo po pridobivanju novih veščin in znanj. Velik poudarek je tudi na trgu delovne sile in njegovemu učinkovitemu delovanju (Rebernik et al., 2015). Mnogo dinamičnih sil, kot so tehnološki napredek in demografske spremembe, prinaša veliko novih priložnosti kot tudi nevarnosti za organizacije ter gospodarstvo. Zaradi tega se družbe spreminjajo. Privatne ter javne organizacije pa se vedno bolj zavedajo pomena podjetništva v gospodarstvu (Toma, Grigore, & Marinescu, 2014). Predvsem je spodbujanje podjetništva pomembno na območjih, kjer je nekdaj že bilo razvito in se je zdaj ustavilo. Poleg tega podjetništvo predstavlja odlično rešitev za povečevanje zaposlenosti, rast števila delovnih mest in rast prihodkov na prebivalca. Vendar pa je zato potrebno, da imajo podjetniki možnost dostopa do sredstev ter možnost pridobivanja spodbud iz okolja. Tukaj morajo veliko vlogo odigrati vladne politike. Toma et al. (2014) govorijo tudi o splošnem pomenu gospodarskega razvoja, ki zadeva naslednja tri področja:

- Politike, ki jih vlada postavi, da lahko nadzoruje široke gospodarske pojme kot so inflacija, trajnostna rast in visoka zaposlenost.
- Politike in programi, ki zagotavljajo vzpostavitev infrastrukture kot so cestne povezave, obvladovanje zelenih površin in zagotavljanje medicinske dostopa vsem, tudi ne-privilegiranim osebam.
- Politike in programi ki direktno vplivajo na izboljšanje poslovne klime skozi različne kanale kot so poslovne finance, oglaševanje, razvoj sosesk, razvoj tehnologij in druge spodbude, ki pomagajo podjetjem k boljšemu poslovanju.

Toma et al. (2014) opozarjajo, da kljub temu, da se pomembnost podjetništva nenehno izpostavlja je še vedno malo znanega o tem kako dejansko delujejo njegovi mehanizmi. Predvsem je težko izmeriti vplive in učinke podjetništva na neko gospodarstvo. Največkrat se podjetništvo z gospodarsko rastjo povezuje predvsem zaradi ustanavljanja start-upov s čimer se povezuje inovacije in razvoj, kar povečuje družbeni razvoj in blaginjo ter s tem gospodarsko rast. Predvsem je podjetništvo pomembno, ker je to gospodarski mehanizem skozi katerega se identificira in ublaži določene neučinkovitosti (Baum, Frese & Baron, 2007). Ker so inovacije sestavni del podjetništva, Galindo in Mendezova (2014) govorita tudi o inovativnosti, ki je pomembna, saj izboljšuje produkte in jih dela konkurenčne, hkrati pa podjetja lahko zaradi razvoja predstavijo svoje produkte tudi na drugih trgih. Pravita tudi,

da mora družba ustvariti pravo klimo, ki ugaja inovativnim procesom. Čeprav inovacije in podjetništvo niso nov pojav, se je začelo bolj opazno omenjati oba pojma v povezavi z gospodarsko rastjo relativno pozno. Po drugi svetovni vojni je namreč veljalo, da so najpomembnejša velika podjetja, ki so edina, ki lahko zagotovijo razvoj in napredek. Šele v začetku 70-ih let 20. stoletja se je začelo izpostavljati majhna in srednje velika podjetja kot pomemben del in gonilno silo gospodarskega razvoja. Predvsem med leti 1970 in 1980 je bilo opaziti premik aktivnosti od velikih korporacij k manjšim podjetjem. Schumpeter je bil eden prvih, ki je dvomil o učinkovitosti velikih podjetij in rasti specializacije, saj je menil, da bodo sčasoma postala neučinkovita ter povečevala onesnaženost in slabšanje delovnih pogojev. Predvsem je opozarjal, da velika podjetja ne bodo prinesla družbi tako velikih uspehov, kot so jih morda pričakovali (Toma et al., 2014).

Audretsch, Belitski in Desal (2015) pravijo, da imajo novoustanovljena podjetja oziroma start-upi pozitiven učinek tako na velika kot majhna mesta. Predvsem je pomembno, da vodilni oblikovalci smernic razvoja mest razumejo, kako pomembno je podjetništvo za ekonomsko rast nekega geografskega območja. Vendar pa Fritsch in Muellerjeva (2004) ugotavljata, da morajo biti snovalci politik pozorni tudi na negativne učinke, ki jih lahko novoustanovljena podjetja prinesejo s seboj. Hkrati pa poudarjata, da pozitivni učinki dosežejo vrhunec pozitivnega vpliva na regionalni razvoj okrog 8 let po vstopu oziroma začetku poslovanja nekega podjetja. Audretsch et al. dodajajo, da se indirektni učinki poznajo že po sedmih letih, vendar samo v velikih mestih. Na to morajo biti pozorni predvsem tisti, ki oblikujejo regionalno politiko in ljudje, ki delujejo v podpornih skupnostih za podjetništvo. Ti se morajo namreč zavedati, da morajo spodbujati podjetništvo na dolgi rok in se ne zanašati na kratkoročne rešitve (Fritsch & Mueller, 2004).

Tako v razvitih kot razvijajočih se državah se veliko sredstev nameni pospeševanju in povečevanju stopnje podjetništva (Gries & Naude, 2009). Gries in Naude (2009) pravita, da se lahko stopnja podjetništva razlikuje po načinu merjenja. Ena možnost je, da se podjetništvo meri po stopnji samozaposlenih oseb, druga pa, da se meri po stopnji start – upov. Ravno druga možnost se vedno bolj poudarja kot pomembnejša od rasti obstoječih podjetij. Novoustanovljena podjetja so namreč bolj nagnjena k rasti zato, da bi ustvarjala nova delovna mesta in promovirala nove oblike organizacij. Tudi Brooks (1986) izpostavlja, da so novonastala mala podjetja najpomembnejši tvorci novih delovnih mest. Je pa povezava med novo ustvarjenimi podjetji in gospodarsko rastjo zelo kompleksna (Fritsch & Mueller, 2004) in učinki se pokažejo šele na dolgi rok (Fritsch & Mueller, 2008).

Naude, Gries, Wood in Meintjies (2008) pravijo, da je neenak regionalni razvoj značilen za večino držav po svetu. Potencialni prispevek, ki ga ustvarijo nova podjetja je viden predvsem v razvitih državah. V 80-ih letih 19. stoletja se je velik poudarek regionalnem razvoju in z njim povezanim politikam dajal predvsem v državah EU in Singapurju. Veliko pomembnost so dajali novonastalim podjetjem ter načinom kako to spodbujati.

1.3 Podjetništvo v Sloveniji

Podjetništvo v Sloveniji se velikokrat povezuje z malimi in srednje velikimi podjetji, saj predstavljajo pospeševalce gospodarske rasti in tvorijo nova delovna mesta (Vlah, 2009). V Sloveniji je v letu 2014 po podatkih pridobljenih iz SURS-a obstajalo 186.433 podjetij. Če pogledamo obdobje od leta 2008 do leta 2014 lahko vidimo, da trend ustanavljanja podjetij narašča.

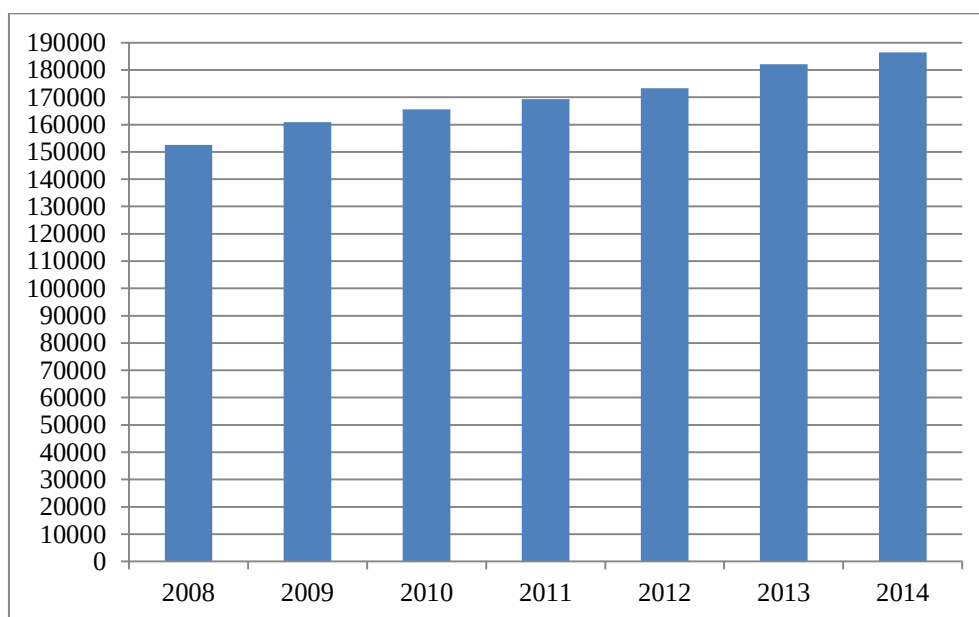
V tabeli 1 in sliki 1 lahko vidimo, da je od leta 2008, ko se je pričela gospodarska kriza število podjetij do leta 2014 naraščalo. Vendar pa je potrebno poudariti, da se število podjetij ni povečevalo na račun podjetij, ki bi nastala zaradi poslovne priložnosti, temveč zaradi pomanjkanja razpisanih delovnih mest. Zato so se ljudje zatekali k ustanavljanju podjetij iz nuje. Teh je bilo v letu 2014 kar 43% od vseh novoustanovljenih podjetij (Rebernik et al., 2015).

Tabela 1: Število podjetij v Sloveniji po dejavnosti SKD (2008) po letih, med leti 2008 – 2014

	Leto						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Število podjetij v Sloveniji	152.541	160.931	165.959	169.360	173.305	182.089	186.433

Vir: SURS, Število podjetij v Sloveniji po dejavnosti SKD (2008) po letih, med leti 2008-2014, 2015.

Slika 1: Število podjetij v Sloveniji po letih, med leti 2008 - 2014



Vir: SURS, Število podjetij v Sloveniji po letih, med leti 2008 -2014, 2016.

Vsako leto Global Entrepreneurship Monitor izda poročilo, ki je posvečeno proučevanju podjetništva v različnih državah sveta. Ena izmed njih je tudi Slovenija. Prvo poročilo je bilo izdano leta 2002 in od takrat naprej skupina strokovnjakov vsako leto pripravi poročilo, kjer je razviden tako napredek kot tudi nazadovanje na področju podjetniške aktivnosti v Sloveniji.

Global Entrepreneurship Monitor oziroma Globalni podjetniški monitor, v nadaljevanju GEM, je bil na začetku ustanovljen z namenom preučevanja medsebojne odvisnosti podjetništva in ekonomskega razvoja. Od leta 1999 ko so začeli s tovrstnim raziskovanjem se je število sodelujočih držav povečalo iz 10 na kar 70 v letu 2014. S tem, da je v vseh letih skupaj sodelovalo že več kot 100 držav. Slovenija se je globalnemu podjetniškemu monitorju priključila v letu 2002 in dve leti kasneje je izšlo prvo poročilo, takrat še v angleškem jeziku: »The winding road to entrepreneurial society«. Danes GEM velja že za največjo raziskavo podjetništva na svetu in kljub vsakoletnemu povečevanju števila sodelujočih držav, jim je uspelo ohraniti združljivost zbranih podatkov. Pridobljeni podatki so še vedno primerljivi ne glede na nenehno dopolnjevanje raziskovalnega modela. V vsakem gospodarstvu GEM raziskuje dva ključna elementa (What is GEM?, b.l.):

- Podjetniško obnašanje in odnos posameznikov do podjetništva,
- vpliv državnega konteksta na podjetništvo.

Institucij, ki spodbujajo podjetništvo je več. Nekatere spodbujajo podjetništvo v smislu pomoči v pridobivanju tveganega kapitala, medtem ko druge pomagajo v obliki mreženja in povezovanja. Država vpliva na podjetništvo v Sloveniji z Ministrstvom za gospodarski razvoj in tehnologijo Republike Slovenije, saj pripravijo predloge in izvajajo ukrepe, ki pomagajo spodbujati podjetništvo. Veliko aktivnosti se izvaja preko institucij kot sta SPIRIT in izvozno okno. Odnos posameznikov v Sloveniji do podjetništva ter njihovo obnašanje vsako leto povzame raziskava GEM.

1.3.1 Izvozno usmerjena podjetja

Slovenska izvozna podjetja so v letu 2015 dosegla že skoraj 24 milijard prihodkov z izvozom blaga, kar je za 4,4 odstotke več kot v preteklem letu in kar 28,4 odstotka več kot v letu 2010. Kumulativni seštevek slovenskega izvoza po letih je prikazan v spodnji tabeli.

Tabela 2: Izvoz Slovenije, kumulativni podatki, med leti 2010 - 2015

Obdobje	Izvoz (v 1000€)					
	2010M12	2011M12	2012M12	2013M12	2014M12	2015M12
	18.639.344	20.999.296	21.060.685	21.548.704	22.935.649	23.940.020

Vir: SURS, Izvoz Slovenije, kumulativni podatki, med leti 2010 - 2015, 2016.

V magistrski nalogi se bova osredotočala predvsem na čezoceanske države z največ slovenskimi izseljenci oziroma izseljenskimi društvi s katerimi Slovenija nima vzpostavljenih tako tesnih stikov kot na primer z nam bližjimi oziroma sosednjimi državami Evropske unije. V spodnji tabeli prikazuje velikost slovenskega izvoza v države kot so ZDA, Avstralija, Argentina, Kanada in druge v primerjavi z nam bližnjimi in največjimi evropskimi trgi. Opazimo lahko, da je izvoz v neevropskih državah, ki so prikazane v tabeli v letu 2015 znašal skoraj 700 milijonov evrov in se je glede na leto 2010 povečal za 67,4%, medtem ko je skupni izvoz v evropskih državah, ki so prikazane v spodnji tabeli v letu 2015 znašal več kot 13,4 milijarde evrov in se je glede na leto 2010 povečal za 26,1%.

Tabela 3: Izvoz in uvoz po državah, Slovenija, kumulativni podatki, med leti 2010 - 2015

	Izvoz (v 1000€)					
Obdobje	2010M12	2011M12	2012M12	2013M12	2014M12	2015M12
Države						
AR Argentina	6.831	21.115	25.115	24.312	19.854	20.849
AT Avstrija	1.493.896	1.613.458	1.731.808	1.896.754	2.075.800	2.024.056
AU Avstralija	27.921	36.809	62.737	77.602	69.339	72.847
BR Brazilija	35.853	38.396	41.794	42.682	42.825	38.509
CA Kanada	48.093	57.778	71.217	60.422	58.820	70.115
DE Nemčija	3.616.332	4.389.463	4.456.321	4.394.787	4.602.449	4.947.914
FR Francija	1.479.849	1.406.754	1.159.077	1.140.201	1.170.476	1.182.596
HR Hrvaška	1.264.416	1.424.025	1.356.693	1.484.298	1.774.997	1.864.299
FR Francija	1.479.849	1.406.754	1.159.077	1.140.201	1.170.476	1.182.596
HR Hrvaška	1.264.416	1.424.025	1.356.693	1.484.298	1.774.997	1.864.299
HU Madžarska	543.664	615.226	551.750	627.613	688.406	695.412
IT Italija	2.233.821	2.474.371	2.380.316	2.495.085	2.736.650	2.691.729
US Združene države Amerike	296.358	327.121	339.043	364.248	436.411	492.668

Vir: SURS, Izvoz in uvoz po državah, Slovenija, kumulativni podatki, med leti 2010 – 2015, 2016.

V spodnji tabeli prikazuje tudi velikost in število vseh izvozno usmerjenih slovenskih podjetij. Vseh izvozno usmerjenih podjetij v letu 2014 je bilo več kot 20.000, največji delež, kar 81,2% predstavljajo mikro podjetja z 0-9 zaposlenimi, medtem ko velika podjetja z več kot 250 zaposlenimi predstavljajo le 1%. V letu 2014 se je število vseh izvoznih mikro podjetij glede na leto 2010 povečalo za 43,7%, malih podjetij za 9,7%, medtem ko se je število vseh srednje velikih izvoznih podjetij zmanjšalo za 2,2%, velikih podjetij pa za 3,8%.

Tabela 4: Število slovenskih izvoznih podjetij po letih in velikosti podjetja, med leti 2010 - 2014

	Število izvoznih podjetij po letih				
Velikost podjetij	2010	2011	2012	2013	2014
Mikro podjetja (0-9)	11.359	12.701	13.120	15.141	16.319

se nadaljuje

Tabela 4: Število slovenskih izvoznih podjetij po letih in velikosti podjetja, med leti 2010 – 2014 (nad.)

Velikost podjetij	Število izvoznih podjetij po letih				
	2010	2011	2012	2013	2014
Mala podjetja (10-49)	2.536	2.600	2.596	2.648	2.783
Srednje velika podjetja (50-249)	807	809	762	782	798
Velika podjetja (250 in več)	209	203	197	201	201

Vir: SURS, Število slovenskih izvoznih podjetij po letih in velikosti podjetja, med leti 2010 – 2014, 2015.

Delež skupnega prometa mikro podjetij v celotnem izvozu predstavlja le 13% celotnega slovenskega izvoza, prav tako 13% prometa predstavlja delež malih podjetij, medtem ko imajo srednje velika podjetja 23,9% delež. Največji 49,9% delež pa pripada številčno najmanjši skupini, velikim podjetjem. Podatki so prikazani v spodnji tabeli.

Tabela 5: Promet slovenskih izvoznih podjetij med leti 2010 - 2014

Velikost podjetij	Izvoz (v 1000€)				
	2010	2011	2012	2013	2014
Mikro podjetja (0-9)	1.730.989	1.992.921	2.153.574	2.364.153	2.739.578
Mala podjetja (10-49)	2.052.961	2.532.906	2.478.208	2.729.683	2.765.904
Srednje velika podjetja (50-249)	4.148.583	4.468.463	4.325.315	4.496.340	4.954.959
Velika podjetja (250 in več)	9.265.487	10.108.986	10.263.103	9.941.190	10.276.374

Vir: SURS, Promet slovenskih izvoznih podjetij med leti 2010 - 2014, 2015.

Eden od izzivov ki ostaja je, kako zagotoviti, da bodo imela slovenska podjetja učinkovito podporno okolje, ki jim bo zagotavljalo dovolj spodbude in pomoči, da bodo pripravljena za vstop na tuje trge (Počivalšek, 2015). Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo je za obdobje 2015-2020 pripravilo tudi nekaj ukrepov za spodbujanje mednarodnega sodelovanja. Čeprav so glavna ciljna skupina mala in srednja podjetja, se pomoč omogoči tudi velikim podjetjem. Namen je spodbujati tiste, ki že imajo poslovno strategijo za vstop oziroma širitev na tujih trgih pa tudi take, ki šele želijo vstopiti na tuje trge. Aktivnosti se izvajajo na področju izobraževanja in usposabljanja podjetnikov za mednarodno poslovanje, kjer naj bi udeleženci pridobili znanja, s pomočjo katerih lahko izboljšajo svojo pripravo na sodelovanje na mednarodni ravni. S tem ukrepom se poskuša podjetnikom povečati možnosti uspeha pri vstopu na tuji trg. Spodbujanje inovativnih pristopov za iskanje globalnih priložnosti je namenjeno predvsem pred prvim vstopom na tuji trg, saj je v sklopu tega podjetjem namenjena pomoč, ki jim pomaga opraviti razne analize in študije, s katerimi se zmanjša tveganje in omogoča investitorjem, da lahko projekte med seboj primerjajo. Pomembno je izpostaviti tudi sejemske udeležbe s katerimi podjetje lahko poveča svojo prepoznavnost na trgu.

1.3.2 Podporne institucije za slovenske podjetnike

V Sloveniji obstaja kar nekaj podpornih institucij preko katerih lahko podjetniki pridobijo nova znanja. Ta znanja se predvsem nanašajo na področje izvoza in poznavanja delovanja tujih trgov. Vse bolj pomembno s strani institucij pa je tudi zbiranje oziroma graditev mreže primernih kontaktov, ki jih lahko kasneje posredujejo posameznim podjetjem oziroma podjetnikom in jim na ta način omogočajo enostavnejši vstop na tuji trg. Glavne slovenske podporne institucije bova v nadaljevanju tudi opisala.

1.3.2.1 Gospodarska zbornica Slovenije

Na spletni strani Gospodarske zbornice Slovenije lahko zasledimo, da je to največja, najmočnejša in najvplivnejša povezava gospodarstva v Sloveniji. Temeljno poslanstvo zbornice je izboljševanje poslovnega okolja, s čimer se omogoči tudi večja gospodarska rast. Ustanovljena je bila že davnega leta 1851 kot čez sektorska gospodarska zbornica in s tem v letošnjem letu praznuje že svojo 166 obletnico obstoja. Gospodarska zbornica Slovenije (v nadaljevanju GZS) je članica številnih organizacij med katerimi sta najpomembnejši Eurochambers – Združenje evropskih gospodarskih zbornic in ICC – Mednarodna trgovinska zbornica. Zbornica združuje preko 7.500 podjetij kamor so vključena tudi vsa najpomembnejša slovenska podjetja. Z letom 2007 je postalo članstvo v GZS prostovoljno, včlanijo pa se lahko samostojni podjetniki, posamezniki in gospodarske družbe (Kdo smo, 2016).

Članstvo v GZS prinaša kar nekaj prednosti in poslovnih koristi, med njimi navajajo (Glavne prednosti, 2016):

- Ažurne poslovne informacije na enem naslovu, informacije iz 50 mednarodnih panožnih zbornic in institucij.
- Udeležbo na dogodkih namenjenih samo za člane.
- Tudi do 50 odstotkov popusta na najrazličnejše plačljive produkte in storitve, od udeležbe na dogodkih do oglaševanja in najema prostora.
- Vključenost v združenje 7.200 podjetij, s katerimi lahko izmenjujete mnenja, izkušnje in dobre prakse.

Gospodarska zbornica Slovenije zastopa interese članov na nacionalni, regionalni in panožni ravni ter s svojimi izkušnjami in znanji, ki jih poseduje preko vrhunskih strokovnjakov nudi močno strokovno mrežo doma in v tujini. Preko GZS in njenega članstva lahko samostojni podjetniki in gospodarske družbe pridobivajo informacije in nasvete ter dostopajo do številnih podatkovnih baz (Kdo smo, 2016).

V okviru GZS deluje tudi Center za mednarodno poslovanje (v nadaljevanju CEMP), katerega glavne aktivnosti na področju mednarodnega poslovanja so predvsem poslovno svetovanje, organiziranje poslovnih dogodkov in mreženje. Ob naštetih storitvah pa skrbijo še za nekaj drugih dejavnosti kot so, kordinacija poslovnih svetov in klubov, izdajanje tedenskega Cemp napovednika in priročnika o tujih trgih. Vse našteto izvajajo preko

programa Go International Slovenia, ki je namenjen lastnim podpornim službam znotraj GZS, predvsem pa članom združenja (O CEMP-u, 2016).

CEMP svoje dejavnost izvaja preko programa Go International Slovenia, ki ga imenujejo tudi Program za krepitev internacionalizacije gospodarstva. Preko omenjenega programa želijo predvsem krepiti število izvoznikov, zlasti izvoz malih in srednje velikih podjetij. Prav tako želijo krepiti prepoznavnost slovenskega gospodarstva preko blagovne znamke Made in Slovenia ter povečati prisotnost slovenskih podjetij na obstoječih, tradicionalnih trgih. Vsebinsko je program oziroma so aktivnosti programa Go International Slovenia razvrščene v štiri skupine ukrepov (Go International Slovenia, 2016):

- Priprava podjetij za vstop na tuje trge,
- pomoč podjetjem pri vstopu na nove trge,
- krepitev prisotnosti na tradicionalnih trgih ter
- uvajanje višjih oblik internacionalizacije.

Prav tako pri CEMP – u dajejo velik poudarek na povezovanju podjetij, kajti menijo, da je povezovanje oziroma delitev izkušenj predvsem z vidika nastopa ali poslovanja podjetja na tujih trgih s tem uspešnejše. Pod okriljem GZS so v ta namen v zadnjih letih nastala tako imenovana prostovoljno poslovna združenja. Preko prostovoljnih poslovnih združenj lahko člani izmenjujejo predvsem informacije, izkušnje in znanja, ki jih imajo oziroma si jih želijo pridobiti. (Povezovanje podjetij, 2016)

1.3.2.2 SPIRIT Slovenija, javna agencija

Spirit Slovenija poznamo tudi pod imenom Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije. Z delovanjem je pričela v letu 2013, ko je zraven spadal še segment investicij in turizma, ki pa se je v koncu leta 2015 odcepil in postal Javna agencija za promocijo in trženje turizma. Agencija Spirit se trudi pomagati slovenskemu gospodarstvu tako, da nudi podporo slovenskim podjetjem in podjetnikom. Agencija svoje delovanje razdeli na dva sektorja. Prvi je podjetništvo, inovativnost in tehnološki razvoj, drugi pa internacionalizacija in tuje neposredne investicije. Pri prvem sektorju se osredotočajo predvsem na krepitev inovativnega podjetništva, saj v tem vidijo možnost za gospodarsko rast predvsem z vidika dviga konkurenčnosti slovenskega gospodarstva. Inovativno podjetništvo je tudi povod za rast produktivnosti in zaposlenosti (Podjetništvo, inovativnost in tehnološki razvoj, 2016). Pri drugem sektorju se predvsem osredotočajo na mednarodno poslovanje in kako pomagati slovenskim podjetjem v različnih fazah poslovanja s tujino. Poleg tega poskušajo promovirati Slovenijo kot lokacijo za tuje neposredne investicije.

Predvsem koristne so brezplačne storitve v obeh sektorjih, s katerimi si obstoječi in nastajajoči podjetniki lahko pomagajo tako pri zagonu kot tudi rasti in razvoju podjetja.

V okviru agencije SPIRIT se izvaja tudi program International Trade Management oziroma Vodenje izvoznega poslovanja (v nadaljevanju ITM). Program poteka v sodelovanju s svetovano priznanimi predavatelji, Swedish Trade Council-om in ITM Worldwide foundation ter na področju mednarodne trgovine velja za enega najučinkovitejših mednarodnih izobraževalnih programov. Program se v Sloveniji izvaja od leta 2006, namenjen pa je predvsem malim in srednje velikim podjetjem (Izobraževanje za mednarodno poslovanje, b.l.).

V letu 2016 je bilo v omenjenem programu na voljo 15 mest, prednost pri udeležbi so imeli zaposleni, ki prihajajo iz mikro, malih in srednje velikih podjetij, katerih izvoz je v letu 2015 obsegal med 10 in 35 odstotkov celotnega prometa. ITM poteka 8 mesecev preko večdnevni delavnic v Sloveniji in tujini, v skupnem obsegu sedemnajstih dni. Pretežno je financiran s strani SPIRIT-a, podjetjem pa je potrebno pokriti stroške depozita za resnost udeležbe ter stroške povezane z bivanjem in prevozom v tujini. Udeleženci ITM programa na delavnicah pridobijo (Vabilo k udeležbi ITM, 2016):

- Nova znanja in veščine s področja mednarodnega poslovanja,
- individualno svetovanje mednarodnih strokovnjakov pri pripravi izvoznega načrta,
- informacije o novostih in trendih pri načrtovanju in oblikovanju izvoznih aktivnosti,
- mednarodna poznanstva in
- diplomo, priznано s strani Mednarodne organizacije IATTO.

1.3.2.3 Slovenian-American Business Association

Slovenian-American Business Association bolj poznano kot SABA, je Slovensko ameriško poslovno združenje, ki je bilo ustanovljeno leta 2012 s sedežem v zvezni državi Ohio. Glavni namen združenja je povezovanje med slovenskimi in ameriškimi podjetji oziroma nudenje pomoči in potrebnih informacij pri vstopanju slovenskih podjetij na ameriški trg ali vstopu ameriških podjetij na slovenski trg. Gre za neprofitno organizacijo katero sestavlja odbor, ki skrbi za ohranjanje kontaktov s slovenskimi in ameriškimi poslovnimi klubi, vladnimi organizacijami in drugimi posamezniki. Trenutno je v SABO včlanjenih že več kot 50 organizacij, podjetij in drugih poslovnih klubov, med njimi so na primer Pivovarna Union, Pivovarna Laško, Savatech, Mlinotest, Mik Celje, Palmieri in drugi. Za članstvo v združenju mora podjetje letno odšteti 500 ameriških dolarjev za katero prejme celotno podporo pri združenju v povezavi z informacijami in kontakti, ki jih pri omenjeni organizaciji posedujejo za prodor bodisi na ameriški ali slovenski trg (About Us, 2014).

1.3.2.4 American Chamber of Commerce in Slovenia

AmCham Slovenia oziroma American Chamber of Commerce in Slovenia spada v združenje 44 evropskih držav pod imenom AmCham in Europe. Glavni namen združenja predstavlja povezovanje med njenimi člani, ki jih je v Sloveniji trenutno že preko 300. Glavni cilj

AmChama je predvsem ustvarjanje boljšega poslovnega in življenjskega okolja v Sloveniji, ki ga želijo ustvarjati preko širjenja idej v svoji poslovne skupnosti. Preko celega leta prirejajo raznorazne dogodke kot so poslovni zajtrki, ki potekajo na mesečni ravni. Na tovrstnih poslovnih zajtrkih se srečujejo poslovneži, odločevalci, diplomacija in mediji, ki se pogovarjajo o možnostih razvoja Slovenije, njeni konkurenčnosti in izboljšavah v poslovnem in življenjskem okolju. Prirejajo razne konference, kot je razvojno investicijska konferenca Slovenian Business Bridge™, ki je namenjena predstavitvi slovenskega investicijskega okolja in poslovnih priložnosti v Sloveniji ter predstavitvi o možnostih sodelovanja slovenskih podjetij z ZDA in tujimi trgi. Prav tako organizirajo tudi odprave poslovnih delegacij v ZDA, ki so prilagojene potrebam članov podjetij, ki sodelujejo na tovrstnih dogodkih. V lanskem letu so organizirali dogodek gospodarsko-poslovne delegacije San Francisco, ki je potekala med 20. in 24. septembrom. S svojim širokim znanjem, izkušnjami in kontakti pomagajo oziroma predajajo znanja svojim članom o širitvi ali morebitnem prodoru na ameriški trg, ob tem pa jim prav tako pomagajo pri iskanju potencialnih investorjev (Naša zgodba, 2016).

1.3.2.5 Gospodarske zbornice po svetu

Poleg AmChama obstaja še nekaj večjih ne-evropskih gospodarskih zbornic. Med njimi so Slovenian Canadian Chamber of Commerce (SCCC) to je slovensko-kanadska gospodarska zbornica, Slovenian Australian Chamber of Commerce (SACC) to je slovensko-avstralska gospodarska zbornica in Israel Slovenian Chamber of Commerce and Industry (ISCCI) to je slovensko-izraelsko poslovno združenje. Glavni namen za ustanovitev omenjenih zbornic je spodbujanje razvoja na poslovni ravni za slovenska in tuja podjetja, ki želijo širiti svoje poslovanje na tuje trge. Prizadevajo si predvsem za pomoč oziroma olajšanje vstopa domačim ali tujim podjetjem na tuj trg s pomočjo nudenja koristnih informacij. Poleg tega pa preko organiziranja dogodkov nudijo razna izobraževanja na temo povezovanja z domačim ali tujim trgom.

1.4 Uspešna podjetniška okolja po svetu

Podjetniška okolja po svetu se razlikujejo po več faktorjih. Oblikujejo jih tako zunanji dejavniki kot tudi organizacije v okolju. To so dejavniki na katera podjetja večinoma ne morejo vplivati temveč se jim morajo prilagoditi. Ravno tako se uspešnost podjetniških okolij razlikuje glede na različne kriterije. Commander in Svejnar (2011) razlagata tudi o ključnih faktorjih, ki jih podjetniška okolja posedujejo ter o različnih stopnjah le teh. Tako se v različnih regijah in državah podjetja soočajo z drugačnimi ovirami v poslovnem okolju. Ravno poslovno okolje namreč na nek način definira splošno izvedbo podjetij ter njihovo uspešnost. Ko govorimo o uspešnih podjetniških okoljih se skoraj vedno na prvem mestu pojavi Silicijska dolina. Območje, ki je zaslovelo že v 30-ih letih dvajsetega stoletja se še vedno razvija in tudi danes predstavlja enega najbolj naprednih območij za informacijsko tehnologijo na svetu, vendar je potrebno opozoriti še na mnoga druga, ki ravno tako blestijo na različnih področjih. V spodnjih odstavkih bova opisala tri, ki so najbolj poznana po

svojem podjetniško naravnanim duhu in ki predstavljajo dobro naravnano podjetniško kulturo.

1.4.1 Analiza podjetniškega okolja Silicijeva dolina

“Silicon Valley is a state of mind! (slo. *Silicijeva dolina je stanje duha!*)”

Na spletni strani Stanfordske univerze je zapisano, da je leta 1939 profesor in mentor, Frederick Terman vzpodbudil diplomanta Davida Packarda in Williama Hewletta, da v garaži v mestu Palo Alto ustanovita svoje podjetje. Ta garaža je bila kasneje spoznana tudi kot rojstno mesto silicijeve doline (The rise of Silicon Valley, b.l.).

Silicon Valley oziroma po slovensko Silicijeva dolina je območje visoko tehnoloških podjetij, ki neprestano napreduje in se izboljšuje predvsem na področju informacijske tehnologije. Čeprav na področju občine Tržič ne vidiva potenciala za razvoj tako naprednega in tehnološkega območja, sva se odločila pregledati vzroke, zakaj je Silicijeva dolina tako uspešna in povezati vzporednice z razvojem podjetništva in podjetniškega duha na področju domače občine. Meniva, da se lahko veliko dejavnikov uspeha preslika tudi v druge panoge. Posvetila se bova tudi razlogom, zakaj so ljudje v silicijevi dolini tako uspešni in nagnjeni k razvoju ter inovacijam ter raziskovala ali je možno ta zanos in željo po uspehu prenesti tudi v druga okolja.

Po drugi svetovni vojni se je raziskovanje za vojsko v ZDA spremenilo. Pred tem so raziskovali v vojaških laboratorijih, od 2. svetovne vojne naprej pa so financirali raziskave na univerzah tako, da so profesorji in študenti raziskovali v vojaške namene. Vlada je takrat finance razdelila predvsem univerzam na vzhodu države. Stanford je od \$450 milijonov namenjenih za raziskave v vojne namene prejel samo \$50.000. Za primerjavo, Massachusetts Institute of Technology (v nadaljevanju MIT) je dobil \$117 milijonov. Takrat je profesor Frederick Terman ugotovil, da Stanforda kot univerze nihče ne jemlje resno, zato se je odločil, da ko je bil vpoklican za vodenje Harvard radio raziskovalnega laboratorija na vzhodu, sprejme delo in odide. Ko se je oplemeniten z vojaškim znanjem vrnil nazaj v Kalifornijo, se je odločil, da iz Stanforda naredi center odličnosti za mikro-valove in elektroniko. Odločil se je tudi, da nikoli več ne bodo spregledani s strani države in njihovega financiranja. Zato je najel 11 preteklih članov Harvard radio raziskovalnega laboratorija in jih zaposlil na univerzi, čeprav v tistem času še niso imeli svojega raziskovalnega laboratorija. Kmalu zatem so ga vzpostavili in poimenovali Elektronski raziskovalni laboratorij. Leta 1950 je Termanu že uspelo postaviti Stanford kot MIT zahoda. Ključno je bilo, da je najel osebe z raziskovalnimi in vojaškimi izkušnjami. Nato sta v začetku 50-ih let severnokorejska in hladna vojna ponovno spremenili svet. Vlada je pristopila do Termana in s Stanfordom vzpostavila pogodbo, da zanje raziskujejo in razvijajo potrebne instrumente, ki bodo onеспособili napade sovjetske zveze. Njihova naloga je bila razumeti obrambne sisteme sovjetske zveze in jih onеспособiti, tako kot so delali v 2. svetovni vojni z Nemci.

Terman je vedel, da je bil Stanford na sredini 50-ih let 19. stoletja napredna raziskovalna institucija na inženirskem področju. Bil je prepričan, da se je boril v korist svoje države in ugotovil, da ima že dovolj politične podpore s katero bi lahko spremenil pravila na univerzi. Hotel je, da Stanford postane najbolj inovativen stroj za bojevanje v vojni. Spodbujal je študente, da namesto doktoratov začnejo ustvarjati podjetja. Osebe na fakulteti je spodbudil, da začnejo svetovati podjetjem in so v upravnih odborih podjetij izven Stanforda. Zelo je olajšal postopke licenciranja, tako da so podjetja lahko uporabljala Stanfordovo tehnologijo iz laboratorijev brez dolgotrajnih pridobitvenih postopkov. V tistem času tega ni počel še nihče. Niso hoteli proizvodnih podjetij ampak podjetja, ki prinašajo in razvijajo novosti, zato da bodo potem vladne organizacije lahko financirale druga podjetja, ki bodo proizvajala to napredno tehnologijo, ki se bo razvijala s pomočjo Stanforda. Kasneje so tudi odkrili, da lahko s pomočjo lune odkrivajo radarje sovjetske zveze, kar jih je pripeljalo do odkritja, da namesto da območje preletijo z letali, lahko v vesolje pošljejo satelit, ki zbira podatke zanje.

Silicijeva dolina se je tako močno razvila zaradi spleta okoliščin, ki so neponovljive. Kot glavni razlog in motivacijo za razvoj Steve Blank navaja krizo, ki se je pojavila s pojavom hladne vojne. Takrat je dobesedno šlo za življenje ali smrt in v takšnih okoliščinah so ljudje sposobni odkriti marsikaj, poleg tega se je razvoj financiral z državnim denarjem. Vse laboratorije in s tem povezane dejavnosti so podpirali z vojaškimi sredstvi. Profit se je kot motivacija za razvoj pojavil kasneje, ko se je začelo financiranje podjetij z zasebnim kapitalom. Podjetja tveganega kapitala so se docela razvila šele konec 60-ih let, ko je vlada zmanjšala davke na obresti od delnic in so nekatera podjetja začela kotirati na borzi. Takrat so podjetni posamezniki zaznali priložnost za dodatni zaslužek. Država je bila dolgo časa najboljša stranka v silicijevi dolini, vendar pa so se morala podjetja obrniti tudi v smer klasičnega potrošništva ter stranke iskati še drugje na trgu.

1.4.1.1 Pogoji za uspešnost Silicijeve doline

Vprašanja, ki se ves čas porajajo pri raziskovanju fenomena silicijeve doline so predvsem, kaj je tako uspešnega pri ameriškem modelu, da ga želijo posnemati vse države sveta in ali se ga sploh da posnemati. Največ pozornosti se posveča dejavnikom uspeha, ki naj bi bili potrebni za uspešnost razvoja. Veliko območij se je trudilo postati naslednja Silicijeva dolina, vendar nobena zaenkrat še ni bila dovolj uspešna. Kot nekaj primerov uspešne prakse lahko izpostavimo silicijevo dolino v Kanadi, na območju Ottawe, ki jo Kanadčani poimenujejo kar Silicon Valley North oziroma Severna Silicijeva dolina (Shavinina, 2004). Poleg nje pa velja poudariti tudi uspešnost Izraelske različice silicijeve doline, ki pa ima veliko, močno povezavo z ameriško in jo na nek način dopolnjuje in skupaj tvorita tako imenovan "super cluster of innovation" oziroma super grozd inovacij (Engel & del Palacio, 2011).

Izjemnost ameriške Silicijeve doline je v tem, da ima neverjetno zmožnost generiranja in negovanja tehnoloških inovacij, ki vodijo do ustanovitve velikega števila uspešnih, visoko tehnoloških podjetij, kot so Hewlett-Packard, Apple Inc., Cisco, Google in mnogi drugi. Kot

osnovna formula za uspeh velja podjetništvo oziroma podjetniški duh, relativno lahek dostop do tveganega kapitala, institucije oziroma univerze, ki generirajo visoko izobražen in talentiran kader, hkrati pa prispevajo še nujno potrebne raziskave ter socialne in tehnološke mreže (Shavinina 2004; Saxenian 1994).

Shavinina (2004) pa govori še o tako imenovanih "skritih" mehanizmih, ki so ravno tako pomembni za uspešnost silicijeve doline kot zgoraj omenjenih glavnih pet sestavin. To sicer ne pomeni, da jih nihče do zdaj v literaturi še ni omenil, vendar pa nikoli niso veljali za bistvene v primerjavi s podjetništvom, tveganim kapitalom, mrežami, univerzami in raziskavami. Vendar pa se dostikrat zgodi, da se države, ki želijo prekopirati uspešni model osredotočajo samo na dejavnike, ki so največkrat omenjeni. Avtorica pa zagovarja, da so skriti dejavniki ravno tako pomembni za uspeh. V naslednjih odstavkih bova izpostavila in opisala vsakega izmed njih.

1.4.1.1.1 Odličnost (*angl. excellence*) oziroma "naredi najboljše kot znaš"

Čeprav veliko podjetnikov v silicijevi dolini ni imelo managerskih izkušenj, je bilo njihovo pojmovanje odličnosti tako, da so v dani situaciji naredili največ oziroma najboljše kot so lahko. S tem, da so pri doseganju ciljev odličnosti dostikrat uspeli preseči tudi sami sebe. Lahko bi rekli, da so bili notranje motivirani za doseganje odličnosti. Kar pomeni, da ni dovolj da so posamezniki odlični podjetniki, temveč potrebujejo tudi motivacijo, da se vsak dan odrežejo najboljše kot lahko, da vsak dan stremijo k odličnosti na vseh delovnih področjih. V intervjuju s Saxenian, je eden od vodilnih v eni od firm razložil, da je v silicijevi dolini lojalnost do izdelka/storitve/obrti večja kot pa do podjetja. V tistem okolju ni nič nenavadnega, da se zaposleni menjajo in da če jim nečesa ne uspe doseči pri enem podjetju odidejo k drugemu, kjer lahko dosegajo najvišjo stopnjo odličnosti. Visoka stopnja fluktuacije zaposlenih je v silicijevi dolini bolj norma kot pa izjema. Saxenian (1994) govori o tem, da zavezanost k tehnološki odličnosti v silicijevi dolini povezuje kljub vedno prisotnim pritiskom zaradi konkurence.

1.4.1.1.2 Demokratična atmosfera ali humanistična kultura

V silicijevi dolini so znani tudi po tem, da se zavrača družbeno hierarhijo in socialno razlikovanje. Ni meja med zaposlenimi in zaposlovalci, ravno tako so odstranjene ovire med korporacijskimi funkcijami. Močno se izpostavlja, da top management v podjetju nima dodatnih ugodnosti oziroma bonitet kot je boljši službeni avto, boljše parkirno mesto in raznih drugih označevalcev statusa (Shavinina, 2004). Robert Noyce, eden ustanoviteljev podjetja Intel je dejal, da morajo imeti zaposleni notranjo motivacijo. Važno je, da si oddelki ne nasprotujejo v smislu kdo bo od drugega iztisnil čim več denarja, saj s tem lahko hitro uničiš podjetje, ker je motivacija v denarju in nagradah, ne pa v notranjem zadovoljstvu (Saxenian 1994). Posebno pozornost so namenjali tudi komunikaciji in vzpostavljanju zaupanja med zaposlenimi. Ljudi so tretirali pošteno in z zaupanjem vanje in v njihove sposobnosti, da ustvarjajo inovativne ideje. Dopusčali so relativno veliko svobode pri delu, ravno zaradi zaupanja, ki pa se seveda obrestuje samo kadar motivacija in zaupanje prihajata

z obeh strani. Delavci so bili za svoje delo tudi velikodušno nagrajeni. Vedno se je tudi poudarjalo, da delaj z drugimi tako, kot hočeš da oni s tabo. Zelo dobro so promovirali in oznanjali smisel timskega dela ter se zavedali pomembnosti odprte in neformalne komunikacije. Nevede so našli optimalne pogoje za uspešno realizacijo projektov. Podjetniki v silicijevi dolini so tako znali dobro delati, ne samo s tehnološkimi inovacijami temveč tudi z organiziranjem in vodenjem ljudi, zaposlenih. Shavinina (2004) razloži, da je en od pokazateljev demokratične atmosfere predvsem dejstvo, da zaposleni v podjetju postanejo skupnost, s skupnimi cilji in timskim duhom. Zaposleni tako delijo strast do dela in se trudijo biti odlični na vseh svojih področjih. Nenehno stremijo k izboljšavam in producirajo nove kreativne ideje ter jih kasneje tudi v dolgih delavnikih implementirajo. Lahko bi rekli, da gre za verižno reakcijo, ker top management daje vse od sebe in se trudi biti odličen, to počnejo tudi ostali zaposleni, saj imajo dober zgled in zato tudi oni naredijo najboljše kot lahko. Ena od posledic demokratičnega vodenja oziroma vodenja socialne kulture je tudi visoka motivacija oziroma navdušenje pri zaposlenih, saj dobijo občutek, da so del večje zgodbe. Če se z njimi dela dobro in imajo možnost postati tudi delničarji, imajo velik občutek pripadnosti kar pomeni, da bodo pripravljene delati dobro in veliko.

1.4.1.1.3 Decentralizirane organizacije

Decentralizirana organizacija je organizacija, kjer se odločitve ne sprejemajo samo pri vrhu skupine oziroma pri vodstvu zaposlenih, ampak odločanje poteka na vseh ravneh organizacije. Večina podjetij v silicijevi dolini se zavzema za tak način vodenja, saj ta dovoljuje nagrajevanje iniciative in kreativnosti pri zaposlenih, hkrati pa ohranja tudi fokus odzivnosti podjetij predvsem start-upov. Ta način pa ni učinkovit samo pri majhnih, ustanavljajočih podjetjih temveč je lahko uspešen tudi pri velikih. Ena od možnosti je, da razdeliš podjetje na več podružnic, ki sicer delujejo vsaka zase, ampak imajo vse enak dostop do kapitala, znanja in ostalih vidikov poslovanja. Takšnemu načinu lahko rečemo tudi model tveganega kapitala. Tako organizirano poslovanje dovoljuje krajšanje časa razvoja novih izdelkov, s čimer podjetja postanejo bolj fleksibilna in se lažje prilagajajo na spremembe na trgu, saj je čas izdelave novega produkta hitrejši (Saxenian, 1994).

1.4.1.1.4 Neformalna mreža komunikacije in zaupanje

V silicijevi dolini je odprto komuniciranje s konkurenti v tistem območju nekaj običajnega. Velikokrat se tako vodstveni delavci kot tudi inženirji po pomoč obrnejo prav h konkurentom, saj se informacije nenehno mešajo in ustvarjajo kreativno klimo. Nenehna komunikacija iz oči v oči je potrebna, da je lahko sodelovanje uspešno. Tak način komuniciranja pa vodi do visokega zaupanja v poslovnih odnosih (Shavinina, 2004). Mreženje je ravno tako ena od ključnih točk uspeha v Silicijevi dolini, saj le tako lahko pride do hitre izmenjave idej in napredka v samem postopku do realizacije le-te. Barretova (2012) je v svojem intervjuju z Pejmanom Nozadam govorila ravno o tem, kako se povezati z ljudmi in kako uspeti pri širjenju svoje ideje. Ena od točk, ki jo je vredno upoštevati je, da si vedno pripravljen v druge investirati s svojim časom, brez pričakovanja nečesa v zameno. Ravno tako je s spoštovanjem njihovega časa, saj vedo, da ko jih boš kontaktiral, to ne bo zaman.

1.4.1.1.5 Hitra izmenjava informacij

Ta točka se navezuje na zgornjo, saj namreč ni mogoča brez visoke stopnje zaupanja in neformalne mreže komunikacije. V Kaliforniji se izmenjava informacij dogaja hitro in temelji na zaupanju. Tudi ostali procesi se odvijajo hitreje kot na vzhodni obali. V silicijevi dolini je prisotna želja po neformalnosti, informacije se širijo preko socialnega mreženja, kar je prednost pri hitro rastoči industriji in prihrani čas v primerjavi z profesionalnimi zborniki in srečanji na konferencah (Shavinina, 2004). Pomembno je tudi hitro in natančno odločanje, ki pa je kot pravita Shavinina in Kholodnaya (1996) značilna karakteristika visoko intelektualnih posameznikov. Tekmovanje s konkurenco ni defenzivno, ni skrivanja, temveč napadanje, saj se trg spreminja prehitro, da bi poskušal samo braniti svojo pozicijo, ves čas se je potrebno razvijati (Saxenian, 1994).

1.4.1.1.6 Spodbujanje kreativnosti

Pri spodbujanju kreativnosti je pomembno, da vodstveni slog dopušča tudi genije. Eden vodilnih iz podjetja v silicijevi dolini je omenil, da so nekatera podjetja propadla ker so bila organizacijsko preveč disciplinirana in nesposobna odgovoriti na hitre spremembe in inovacije. Kreativnost namreč ne more uspeti v strogo discipliniranem okolju (Amabile, 1998; Shavinina, 2004). Da pa je nekdo lahko kreativen, potrebuje znanje o področju, motivacijo in zmožnost kreativnega mišljenja (Amabile, 1998). Saxenian (1994) poudarja, da sta ravno decentralizirano delovanje in dobra socialna klima pospešila razširjanje in širjenje novega tehnološkega znanja z visoko hitrostjo znotraj skupnosti v silicijevi dolini. Shavinina (2004) pa dodaja, da je potrebno posebno izpostaviti, da se je razširjeno znanje združevalo in modificiralo na različne načine v nove ideje. Pridobljeno znanje se je tako uporabilo na nov oziroma drugačen način, kar pa je bistvo kreativnosti. Zato ne preseneča, da je v silicijevi dolini istočasno prihajalo do tehnološkega napredka v različnih podjetjih in panogah. Novi produkti so bili vedno zelo hitro predstavljeni na trg, saj so imeli poslovneži tam zelo dober občutek za zaznavanje novih tržnih priložnosti. Tako se je konec 80-ih let pokazalo, da je konkurenca v silicijevi dolini vedno bolj temeljila na kreativnosti, ne pa samo na zniževanju stroškov. Levitt (2002) pa opozarja, da samo kreativnost ni dovolj. Pomembna je bila sposobnost podjetja, da izdelku ali storitvi doda dodatno vrednost, ki jo kupec zazna kot izboljšavo na področju kvalitete, zmogljivosti ali na splošno storitve. Tehnološki napredek v toliko različnih smeri pa je bil možen tudi zaradi enostavne ustanovitve podjetja. Predvsem je tukaj potrebno omeniti lahek dostop do tveganega kapitala, saj so bili lastniki tega kapitala velikokrat bivši podjetniki. Kot že prej omenjeno, so bili podjetniki v silicijevi dolini večinoma močno motivirani in nagnjeni k uspehu. Pa vendar ne toliko zaradi želje po denarju, ampak zaradi želje po ustvarjanju nečesa novega. In ravno zaradi te želje, so se velikokrat odločili za samostojno pot, saj v velikih podjetjih kot zaposleni niso imeli priložnosti uresničiti svojih idej, kar pa jim je povzročalo frustracije oziroma nezadovoljstvo.

1.4.1.1.7 Toleranca neuspeha

Podjetniki v silicijevi dolini imajo posebno lastnost, ki v drugih okoljih večinoma ne obstaja. To je toleranca do neuspeha. Tam velja neuspeh za del življenjske poti podjetnika in je skoraj potreben mejnik, ki ga mora doseči vsak, ki želi uspeti. To je zelo drugačno razmišljanje kot v vzhodnem delu Amerike in tudi po večini Evrope, kjer je neuspeh obravnavan kot nekaj, kar ti lahko uniči kariero, saj je znak nesposobnosti in nezmožnosti storiti nekaj. V silicijevi dolini pa je neuspeh priložnost za učenje, saj se iz napak lahko učiš, jih analiziraš in tako uspeš pri naslednjem podvigu (Shavinina, 2004). Farson in Keyes (2002) tudi razlagata, kako uporabljati slog vodenja, ki dovoljuje neuspeh ter katere so pogoste napake vodij, ki lahko zadržujejo zaposlene pri napredku. Predvsem poudarjata, da tak slog vodenja zahteva več časa in posvečanja podrobnostim, saj dovoljevanje napak ne pomeni opuščanje nadzora. Potrebno je poskrbeti, da zaposleni izkoristijo vse možnosti in naredijo vse v njihovi moči, da bi projekt uspel, vendar pa jih ne kaznovati v primeru, če pride do neuspeha.

1.4.1.1.8 Odlična uporaba intuicije in “zdrave pameti”

Podjetniki v silicijevi dolini so znali zelo dobro uporabljati tako imenovani šesti čut oziroma intuicijo. Podjetja so se večinoma ustanavljala tako, da se je na kupu zbralo nekaj prijateljev ali kolegov, ki so bili največkrat inženirji in ki v svojih dotedanjih zaposlitvah niso našli načina za uresničitev svojih idej (Saxenian, 1994). Ker v podjetju navadno niso zaposlili strokovnjakov iz področja managementa, niso bili omejeni z znanimi vodstvenimi vzorci, ki so bili močno prisotni na zahodu, temveč so lahko uporabljali svoj slog oziroma način vodenja, ki je dostikrat izhajal predvsem iz občutka (Shavinina, 2004). Shavinina (2003, 2004) pravi, da so tako lahko podjetniki veliko eksperimentirali z alternativnimi oblikami vodenja v organizacijah. Ker je bilo med njimi veliko mladih diplomantov so bili še toliko bolj dovzetni za nove ideje in načine. Njihov način poslovanja še ni bil izoblikovan, tako da so si ga lahko uredili po svoje. Govori tudi o intuitivnem spoznanju pomena pozitivnih čustev. Še preden so o tem pisali akademiki, so podjetniki v silicijevi dolini ugotovili, kako pomembna je zabava za visoko uspešnost pri inovativnih tehnoloških projektih.

1.4.1.1.9 Odličnost v razvoju novih produktov

Ne samo, da so znali hitreje razvijati nove produkte kot podjetja na zahodu, veliko od njih je bilo pomembnih odkritij. Niso bili omejeni na proizvodnjo s samo enim načinom. Zaradi decentraliziranega načina delovanja organizacij, so v enem podjetju lahko razvili več različic enega produkta in nato na trgu ugotovili kateri je najboljši. Lahko bi rekli, da so tako dobili možnost večje izbire med najboljšimi. Saxenian (1994) razlaga, da so v silicijevi dolini tekmovali tako, da so na trg hitro proizvajali diferencirane produkte z visoko dodano vrednostjo.

1.4.1.1.10 Skrajšan čas od proizvodnje produkta / storitve do trga

Saxenian (1994) je v pogovoru s podjetniki in direktorji v silicijevi dolini ugotovila, da je časovno obdobje od ideje do proizvodnje produkta, še posebej pri informacijski tehnologiji izredno kratko. Ko ima podjetje ali posameznik neko novo idejo, se odpravi do drugih podjetij s katerimi poslujejo ali so že poslovali ter z njimi izmenjajo mnenja kaj je dobro in kaj ne ter kje so še možnosti za izboljšave. To, da so si s strankami blizu je ključnega pomena, saj se le tako lahko zagotovi hiter “feedback” in s tem skrajšan čas od ideje do lansiranja produkta ali storitve na trg.

1.4.1.1.11 Spodbuda profesorjev na univerzah

Ogromno vlogo pri uspehu in začetkih uspešnosti silicijeve doline pa igrajo tudi tamkajšnji profesorji na univerzah. Prav oni so namreč spodbujali svoje študente naj se podajo na pot podjetništva ter jim včasih pomagali tudi finančno pri začetkih. Dostikrat se je zgodilo, da so študentje razvijali svoje ideje najprej pri raziskovalnih projektih in nalogah ter kasneje iz njih ustvarili podjetje. Profesor strojništva na univerzi v Stanfordu, Frederick Terman, je pravzaprav pomagal z lastnim finančnim vložkom pri ustanovitvi podjetja Hewlett & Packard (Shavinina, 2004). Kasneje ko je postal tudi dekan fakultete za strojništvo je še posebej pomagal start-upom, saj je pomagal ustanoviti “Stanford Research Institute, Honors Cooperative Program in Stanford Industrial Park, slednji je danes poznan kot Stanford Research Park. Z ustanovitvijo so želeli zblížati sodelovanje podjetij in univerze ter tako študentom zagotoviti boljše pogoje pri zaposlovanju po koncu študija, saj so že tekom študija lahko sodelovali pri podjetjih na raznih projektih ali pa celo pridobili pripravništvo.

1.4.1.2 Silicijeva dolina danes

Kljub uspešnosti podjetniškega okolja kot je Silicijeva dolina, se tudi tam soočajo z določenimi težavami. Ena od opaženih je pomanjkanje sektorske raznolikosti. Čeprav je raznolikost priporočljiva, saj se lahko industrije med seboj dopolnjujejo in druga iz druge črpajo navdih, se v silicijevi dolini pojavljajo predvsem tehnološka delovna mesta. Poleg tega ostaja težava v tem, da so zaposleni večinoma moški s kar 83% ter da so večinoma belci in Azijci (Pittinsky, 2016). To so le nekateri izzivi s katerimi se območje sooča. Predvsem ostaja vprašanje ali bi lahko z večjo raznolikostjo proizvedli in naredili še več ali je raznolikost le socialno privlačna tema. Kljub temu Pittinsky (2016) pravi, da socialna raznolikost pripomore k boljšemu splošnemu in gospodarskemu napredku. Že nekaj let se Silicijeva dolina sooča tudi z drugimi težavami. Te se nanašajo predvsem na mlade v okolju, ki so pod nenehnim pritiskom ustvarjanja nečesa boljšega in novega. Hkrati pa se zatekajo k bolj všečnim službenim priložnostim kot takim, ki bi lahko pomagala do izboljšanja družbene blaginje. Silicijeva dolina slovi po tem, da ima ogromno uspešnih mladih nadobudnih podjetnikov in razvijalcev, ki pa bi lahko svoje znanje in nadarjenost porabili za bolj pomembne znanosti kot je razvijanje aplikacij za vsakodnevno rabo. Podjetja v silicijevi dolini, ki niso zelo popularna imajo zato lahko kljub svoji odličnosti na določenem področju

težave s pridobivanjem kadra v kolikor niso dovolj zanimivi za mlade (Lu, 2014). Za najuspešnejša podjetja so po besedah Lu-jeve (2014) veljala ustaljena podjetja kot sta Google in Apple, ki jima je vseeno uspelo privabiti mlad, svež kader. Vsa podjetja se morajo namreč soočiti s pritiskom, da se bodo obdržala samo z nenehnimi inovacijami, drugače jim sledi propad. Tukaj nastane problem, saj so neprestane inovacije zahtevne in težko dosegljive zaradi česar se lahko zgodi, da niti niso tako zelo inovativne. Vendar je Silicijeva dolina še vedno okolje kjer se ustanovi največ start-upov in kjer ni več potrebno imeti tehnološkega ozadja temveč predvsem dobro idejo za uspeh. Ideje se potem lahko razvijajo s pomočjo drugih nadarjenih ljudi s katerimi se ljudje povežejo, saj je mreženje še vedno glavna komponenta, ki omogoča hitro nadgrajevanje idej. Ena od težava silicijeve doline je tudi nenehna želja in primerjanje z vrstniki, zaradi česar se mladi lahko znajdejo v težavah, saj ne najdejo lastnega zadovoljstva in se težko znajdejo v medosebnih odnosih.

Silicijeva dolina je izredno poslovno okolje, ki ga še nikomur ni uspelo posnemati. Predvsem je problematika v tem, da je še dokaj mlado in neraziskano (Weiner, 2016). To je tudi razlog, da kljub posnemanju in zagotavljanju osnovnih dejavnikov uspeha kot je tvegani kapital, dobre univerze in dober kader, države po svetu še vedno ne morejo prekopirati uspešnosti tega območja. Podjetja v silicijevi dolini pa se ne zanašajo samo na razvito tehnologijo znotraj svojega podjetja, temveč so vedno naklonjena povezovanju z drugimi uspešnimi inovativnimi podjetji. V Silicijevi dolini je zato tudi ves čas prisotno zanimanje za razne platforme, pospeševalnike in inkubatorje kjer se zbirajo nove tehnologije in inovacije (Martins, Dias & Khanna, 2016).

1.4.2 Analiza podjetniškega okolja Izrael

Izrael se je začel razvijati že v času nenehnih vojn. Kljub sovražnikom na vseh mejah in brez naravnih danosti, jim je uspelo, da so se razvili v državo z največ start-upi na prebivalca. Kot pomembno prednost pri sebi označujejo možnost, da lahko vedno sprašujejo vprašanja in da so po končanem osnovnem šolanju vsi mladi primorani iti v vojsko. Dekleta se vojski pridružijo za dve leti, fantje za tri leta. V tem času se srečujejo z različnimi vlogami. Že zelo zgodaj so postavljeni v vodilne vloge, kjer lahko vodijo projekte z visoko stopnjo odgovornosti. Poleg tega so primorani sprejemati odločitve z nepopolnimi informacijami kar jim pomaga kasneje na podjetniški poti (Bussgang & Stern, 2015). Ko pridejo iz vojske so stari med 20 in 23 let in takrat se vpišejo na univerze oziroma gredo na pot visokošolske izobrazbe, vendar imajo veliko konkurenčno prednost pred vrstniki iz drugih držav, saj so bolj odrasli in izkušeni ter vajeni pravih stresnih situacij, zaradi česar se znajo bolje prilagajati spremembam (Made in Israel: The High Tech Story, 2016).

Mnogi so se spraševali kako se je Izrael kljub nestabilnim razmeram in nenehnim vojnám in spopadom uspel razviti v državo z največ zagonskimi podjetji na prebivalca na svetu. In zakaj je njim uspelo, medtem ko mnogim drugim državam po svetu ne.

Izraelski razvoj je potekal v dveh krogih. Prvi velik razkorak so dosegli med leti 1948 in 1970. To obdobje je znano po tem, da se je BDP povečal za kar štirikrat, prav tako se je populacija povečala za trikrat. Vse to se je zgodilo kljub vpletenosti Izraela v tri velike vojne v tistem obdobju (Senor & Singer, 2009). Prva je bila vojna takoj po razglasitvi neodvisnosti in se imenuje tudi »The War of Independence« oziroma vojna za neodvisnost. Arabske sosedske države namreč niso priznavale novoustanovljene države, zato so Izrael napadle enote iz Sirije, Egipta, Jordanije, Libanona in Iraka. Lahko bi rekli da je bila to druga faza oziroma podaljšek Palestinske vojne. Judje in Arabci so imeli konflikte ne samo med seboj, temveč tudi z Veliko Britanijo, saj nikomur ni bil všeč mandat Združenih narodov, kjer je Velika Britanija imela nadzor nad Palestino. Ker so začeli omejevati priseljevanje judovskih beguncev, je Izrael pričel s terorističnimi napadi. Ko se je Velika Britanija umaknila iz Palestine, so se začeli boji med Arabci in Judi, v katerih so na koncu slavili Judje in še povečali ozemlje Izraela. Vojna se je končala leta 1949. Leta 1956 se je začela Sinajska vojna. Izraelci so mislili, da se Arabci pripravljajo na novo invazijo, zato so napadli Egipčanski sinajski polotok. Vojna se je končala leto kasneje, ko so Izraelci pridobili dostop do zaliva Aden, ki je bil povezava z Indijskim oceanom. Čez 10 let se je začela šest dnevna vojna s arabskimi sosedi iz Sirije, Egipta in Jordanije, vendar pa so arabski strani pomagale tudi druge arabske države Irak, Savdska Arabija, Kuvajt in Alžirija. Po tej vojni so Izraelci še povečali ozemlje svoje države. Takoj zatem so bili Izraelci ponovno napadeni s strani Egipta, Sovjetske zveze, Jordanije, Sirije in Palestinske liberacijske organizacije. To je bil poskus Egipta, da bi ponovno pridobil nadzor nad sinajskim polotokom, vendar jim to ni uspelo in po koncu bojevanja so meje ostale enake kot prej (List of wars in Israel, 2015).

Drugi val se je pričel leta 1990 in še vedno traja. V tem času se je Izrael razvil v vodilno inovacijsko orientirano globalno državo. Oba toka pa sta potekala pod popolnoma drugačnimi pogoji. Prvo obdobje se je razvijalo s pomočjo državnega podjetništva, ki se je usmerilo na majhna, zasebna podjetja. Druga perioda je bila razvojno usmerjena s pomočjo zasebnega podjetniškega sektorja, ki pa je vseeno bil podprt tudi z nekaj vladnimi aktivnostmi (Senor & Singer, 2009).

Izrael je v letu 2015 namenil za raziskave in razvoj kar 4% bruto domačega prihodka (Bussgang & Stern, 2015) in je imel v istem letu registriranih že skoraj 300 centrov za raziskave in razvoj, financiranih predvsem s strani tujih vlagateljev. Kar 80% tehnoloških podjetij v Izraelu, ki jih kupijo tuja podjetja, postane raziskovalni center. Največji vlagatelji so bili v letu 2015 Kitajci, saj so v nekaj letih svoja vlaganja povečali iz 0 na 4 milijarde dolarjev (Relander, 2015). Med leti 2004 in 2013 je bila povprečna gospodarska rast blizu 5% letno, večinoma je bila podprta z izvozom. Je pa država začutila občutek gospodarske krize predvsem zaradi močne povezanosti z državami izven srednjega vzhoda, zato so se soočali s padcem BDP-ja 2,6% na letni ravni v letih 2014 in 2015 (Economy - overview, 2015).

1.4.2.1 Dejavniki uspeha

Kot enega glavnih razlogov za uspešnost Izraela bi lahko izpostavili to, da je Izrael država sestavljena iz imigrantov. Ti so bolj nagnjeni k novim začetkom in tudi k tveganju, saj se želijo uveljaviti v novem okolju. V kolikor se nekdo razvija v ugodnem okolju, kjer se ne sooča dnevno z življenjskimi nevarnostmi, je manj naklonjen iskanju novih ne-zagotovljenih priložnosti (Senor & Singer, 2009). Izrael je v zelo kratkem času izredno povečal število prebivalcev, sprejeli so vse evropske izseljence, ki so pribežali pred nacisti v drugi svetovni vojni. Že samo dejstvo, da jim je uspelo uspešno absorbirati tako močno raznoliko populacijo je bil velik uspeh. Danes se kažejo pozitivni učinki, saj so vsi ti priseljenci del uspešne izraelske zgodbe, hkrati pa z njihovo pomočjo Izrael privablja uspešne in kvalificirane delavce iz Amerike, Kanade, Avstralije, Velike Britanije, Francije in iz drugih držav (Mitzner, 2015).

Ena od razlag za uspeh je tudi ta, da so majhne države, ki so nenehno v nevarnosti prisiljene v inovativnost, saj se ves čas soočajo z grožnjami iz zunanjega okolja. Vendar pa drugim državam kot so Singapur, Južna Koreja in Tajvan ni uspelo tako močno razviti podjetniške kulture kot v Izraelu. Ena od prednosti Izraela je tudi vojaška in obrambna industrija iz katere se ustvari veliko novih podjetij, ki se razvijejo kot podaljški tehnologije razvite v obrambne in druge vojaške namene (Mitzner, 2015). Podobno kot Združene države Amerike je tudi v Izraelu k razvoju tehnološkega sektorja močno pripomogla vloga vojaških razvijalcev. V 90-ih letih je država močno spodbujala razvoj inkubatorjev in vlagala v raziskave in razvoj na fakultetah ter programih za prenašanje znanja. Poleg prej naštetim so s subvencijami pomagali tudi podjetjem, ki so se ukvarjala s tveganim kapitalom. Vse to jim je pomagalo razviti močno bazo iz katere lahko sedaj pomoč črpajo nova inovativna podjetja (Bussgang & Stern, 2015). Kljub temu, da Senor in Singer (2009) trdita, da je pomoč v obliki vlagateljv in kapitala v Izrael prišla šele potem, ko je že postal narod start-upov, Bussgang in Stern (2015) menita, da je ravno pomoč iz tujine predvsem iz ameriške silicijeve doline pripomogla k takšnemu razvoju. Na to kaže tudi podatek, da je kar 91% izraelskih podjetij financiranih iz tujine, največ iz Združenih držav Amerike.

Kot sva omenila že v uvodnem poglavju 1.3.2., v Izraelu kot veliko prednost zaznavajo obvezni vojaški rok, ki traja vsaj 2-3 leta in se prične takoj po opravljeni srednji šoli, ko so najstniki stari 18 let (Senor & Singer, 2009). Najboljši dijaki so sprejeti v elitno vojaško enoto Unit 8200 v nadaljevanju enota 8200, kjer se uri za spopade in reševanje problemov na najvišji ravni. Veliko se ukvarjajo s zbiranjem signalne inteligence, ki jim prav pride pri prestrezanju raket in podobnih izstrelkov ter z dešifriranjem kod. Lahko bi rekli, da je enota 8200 najbolj vpliven izraelski inkubator. Kljub temu lahko rečemo, da je celotna Izraelska obrambna sila eden glavnih proizvajalcev izumiteljev in podjetnikov (Mitzner, 2015). Že v mladih letih so Izraelci primorani sprejemati veliko odgovornost, kjer se velikokrat ubadajo z vprašanjem reševanja človeških življenj. Zato jim sprejemanje odločitev v podjetjih ne predstavlja velikih težav. Senor in Singer (2009) razlagata, da imajo vsi v vojski pravico do

mnenja in iskanja rešitev ter so opremljeni z vsemi informacijami. Hierarhija ni prvotnega pomena in navadni vojaki lahko izzovejo častnika v kolikor menijo, da lahko predlagajo boljšo rešitev. Zato tudi v podjetju vedno lahko predlagajo nove rešitve ter razmišljajo inovativno. Za svoje odločitve prevzemajo odgovornost in tveganje. Zaradi nenehne grožnje terorizma in vojne so vajeni odzivanja v stresnih situacijah, velikokrat se odločajo brez pomoči višje postavljenega vodstvenega kadra in niso kaznovani niti za napačno odločitev, v kolikor je bila postavljena premišljeno in inteligentno. Tako kot v silicijevi dolini je tudi v Izraelu velik del podjetništva sprejemanje neuspeha, saj se zavedajo, da podjetniki kljub temu, da jim ne uspe s tem pridobijo veliko koristnih izkušenj.

Mitzner (2015) govori tudi o pomanjkanju naravnih danosti v Izraelu. So namreč med samimi izvoznici nafte, medtem ko sami do pred kratkim niso imeli niti enega naftnega vira. To jim je pomagalo usmeriti moči v raziskovanje pridobivanja energije iz drugih virov. Prav tako so se soočali z nenehno sušo, zaradi katere so razvili najboljše tehnologije razsoljevanja, s čimer so postali skoraj popolnoma neodvisni pri pridobivanju vode.

Občutek samozadostnosti je ravno tako ena od prvin v Izraelu, saj so zaradi ne-prijateljskih odnosov z državami sosedami in pomanjkanja naravnih virov prisiljeni računati samo nase. Lahko bi rekli celo, da gre za poseben odnos do preživetja, saj morajo nenehno inovirati, da ostanejo en korak pred svojimi sovražniki (Mitzner, 2015).

1.4.2.2 Diaspora

Ena od glavnih predpostavk, ki sva jo imela pri razvoju Izraela kot območja podjetništva je bila, da imajo močno povezavo z diasporo v Združenih državah Amerike. Vendar pa Senor & Singer (2009) pravita, da se je židovska diaspora v Ameriki začela povezovati in vlagati šele potem, ko so Izraelci že dodobra razvili svoje podjetništvo in že sami postavili tehnološki razvoj na vrh svetovnega gospodarstva.

Temu nasproti priča Milstein (2016), ki razlaga o tem kako močno povezani so izseljeni judje v Ameriki s svojo domovino. Ne glede na to, da so si dom ustvarili v ZDA so namreč še vedno močno povezani s svojimi družinami, prijatelji in znanci v Izraelu. Sebe označujejo kot strateško sredstvo pri pomoči judovski domovini. Tudi Rosenthal (2001) govori temu v prid, saj so Izraelci v Ameriki vedno priskočili na pomoč domovini kadar je bilo to potrebno. To priča že dejstvo, da so za izraelski napad na Libanon v 90-ih letih zbrali kar 27 milijonov ameriških dolarjev. Mitzner (2015) prav tako razlaga, da je okrog 1500 judovskih znanstvenikov zbežalo pred nacističnimi napadi v drugi svetovni vojni iz Nemčije v Ameriko, ki so si svoj prostor našli v ameriški akademski sferi. V poznih 80-ih letih 20. stoletja se je veliko sovjetskih judov zateklo v prvotno domovino, tako da imajo povezave po vsem svetu, zaradi česar lahko sklepava, da jim je uspelo tudi zaradi močne povezave z diasporo po svetu.

1.4.2.2.1 Ameriška diaspora

Ameriška judovska diaspora je poleg Izraela največja judovska skupnost na svetu. Ravno zaradi tega poskušajo v Izraelu z njimi ohranjati čim boljšo povezavo in se trudijo za zmanjšanje razlik v miselnosti in ohranjanje judovskih navad. Poleg nje seveda obstajajo tudi druge, vendar se bova zaradi povezovanja Izraela s silicijevo dolino najbolj osredotočila na ameriško.

Ob osamosvojitvi Izraela je premier David Ben-Gurion pozval ameriške jude, da se priselijo nazaj v Izrael, saj je želel z masovno imigracijo spodbuditi razvoj na novo ustanovljene Izraelske države. Kljub navezanosti na Izrael, se ameriška diaspora s tem ni strinjala, zato so dosegli dogovor, da bodo strateško pomagali pri gradnji Izraela kot samostojne države, ki se sooča z ogromnimi političnimi, socialnimi in ekonomskimi težavami. Izraelu bodo tako pomagali finančno in politično, vendar samo v primeru, da ne bo prišlo več do masivnega vpoklica judov v izvorno državo (Wertheimer, 2009). V ta namen je ameriška judovska skupnost namenila ogromne vsote denarja v izobraževalne, kulturne, verske, socialne in zdravstvene namene za judovsko državo. Vsa sredstva so bila razporejena enakomerno po državi, ne glede na versko pripadnost prebivalcev. Poleg tega so pomoč izkazali tudi gospodarstvu in pomagali pri političnem uveljavljanju. Lainer – Vos (2014) izpostavlja, da dajanje za potrebe naroda iz katerega izviraš ni nujno napačno, saj je to večinoma sentimentalno dejanje. Ljudje podarjajo v namene v katere verjamejo. Kljub temu Wertheimer (2009) opozarja, da se ameriška judovska skupnost ni vedno strinjala s političnim in vojaškim režimom, ki ga je izvajala judovska država Izrael, torej je dobrodelnost in donatorstvo povezano izključno z narodno pripadnostjo. Judovske skupnosti v diaspori so zato strateški partner Izraela (Lainer – Vos, 2014). Elazar (b.l.) izpostavlja, da je judovska diaspora tako pomembna tudi zato, ker je nastala še preden so judje ustanovili lastno državo Izrael. Že pred osamosvojitvijo Izraela je namreč že obstajala močna judovska skupnost, katere najmočnejša enota je nastala v Ameriki. Že v zgodovini so bili judje migracijski narod o čemer pričajo tudi zgodovinski zapisi.

V današnjem času, se judovska diaspora srečuje predvsem s pomanjkanjem zanimanja med mlajšimi generacijami ter odtujenostjo od pristnih judovskih načel. Kljub temu, da se judje iz diaspore čutijo povezane s svojim poreklom, se jih vedno manj drži osnovnih načel in pravil po katerih judje živijo. Kljub moderni tehnologiji s katero se diaspora nenehno navidezno povezuje z judovsko skupnostjo, se opaža nerazumevanje delovanja Izraelske države. Poleg tega obstaja še velika jezikovna ovira. Zaradi tega je vedno težje za judovske izobraževalne ustanove prikazovati Izrael kot centralno podobo moderne judovske identitete (Wertheimer, 2009). Kljub temu, da je ameriška judovska diaspora največja, se zdi, da je tudi najmanj povezana z izvorno državo. Wertheimer (2009) razlaga, da naj bi le 35 odstotkov ameriških judov že obiskalo Izrael, medtem ko prednjačijo avstralski in francoski judje s kar 75 odstotno udeležbo. Ravno zaradi se je razvila tudi ideja o povezovanju mladih judov z izvorno državo pod imenom Birthright Israel.

1.4.2.2.2 Birthright Israel

Birthright Israel je program, ki ponuja brezplačno potovanje vsem mladim judom po svetu, ki so stari med 18 in 26 let. S tem poskušajo vzpostaviti povezavo z diasporo po vsem svetu ter pripeljati v domovino čim več mladih in jih povezati z judovsko kulturo. Njihova misija je vsem mladim judom po svetu omogočiti obisk Izraela (Our mission, b.l.). Ideja se je porodila zaradi zaskrbljenosti judov, da so izseljenci v diaspori vedno manj povezani s svojimi koreninami in zato izgubljajo stik tako z judovsko vero kot tudi s kulturo. Kljub temu, da se je program začel kot eksperiment, je postal izjemno uspešen in je od začetka v letu 1999 do danes v Izrael pripeljal že skoraj pol milijona obiskovalcev.

Izleti so financirani iz sredstev, ki jih zbere fundacija Israel Birthright. Da lahko zagotovijo dovolj velik obseg sredstev, se povezujejo tako z vladnimi institucijami v Izraelu kot tudi z Judovsko federacijo v Severni Ameriki. Sredstva vsako leto prispeva tudi okoli 30.000 donatorjev, ki so tako fizične osebe kot podjetja, ki jim judovsko poreklo veliko pomeni. Dodatno prispevajo še Judovska agencija za Izrael in Keren Hayesod. Glede na to, da želijo ponuditi možnost potovanja v Izrael zastonj vsem mladim judom, ki si tega želijo, morajo letno zbrati velike vsote denarja (Our story, b.l.).

S tem potovanjem želijo v Izraelu predvsem ozavestiti mlade o njihovi izvorni domovini ter jih poskusiti čim bolj čustveno povezati z Izraelom. Vizija programa je ozavestiti in izboljšati judovsko identiteto in ustvariti dolgoročno povezavo teh ljudi z Izraelom. S tem želijo ponovno vzpostaviti solidarnost judov po svetu kot je veljala včasih (Our vision, b.l.) Raziskava odnosa mladih judov do Izraela je pokazala, da so udeleženci kateregakoli od potovanj veliko bolj pripravljeni pomagati in se vključevati v judovske aktivnosti kot tisti, ki se potovanja niso udeležili (Saxe, Fishman, Shain, Wright & Hecht, 2013).

Birthright Israel ponuja možnost potovanja judom iz veliko različnih držav. Na seznamu je poleg vseh svetovnih velesil tudi Slovenija, vendar pa našim potencialnim udeležencem ponujajo manj različic izleta, zaradi manjšega obsega ljudi. Programi med katerimi lahko mladi izbirajo se razlikujejo glede na aktivnosti, ki jih zanimajo. Kljub temu, da imajo vsi izleti družabno atmosfero, se vsi programi držijo treh temeljnih ciljev (Our educational core, b.l.):

- Obisk judovskih značilnih znamenitosti
- spoznavanje Izraelskih organizacij, institucij, podjetij, umetnosti in politike,
- obnavljanje judovskih običajev.

Saxe et al. (2013) ugotavljajo, da program pozitivno vpliva na odnos mladih judov do vključevanja v judovske aktivnosti. Kljub temu zaznavajo, da je kasnejše vključevanje v določene organizacije in aktivnosti slabše od pričakovanja. Glede na izraženo naklonjenostjo do Izraela in do judovske identitete, si Izraelske oblasti želijo boljšega vključevanja mladih in večjega sodelovanja v judovskih organizacijah.

1.4.3 Analiza podjetniškega okolja Švedska

Švedska je stopila na globalni zemljevid držav z uspešnimi zagonskimi podjetji. Postavila se je ob bok velikanom kot je Silicijska dolina. Kljub majhnemu številu prebivalstva producira veliko število zagonskih podjetij, med katerimi so tudi uspešnice kot je Spotify, Skype, Mojang in druge. Po številu podjetij z milijardno vrednostjo na milijon prebivalcev na svetu zaostajajo samo za silicijsko dolino, ki jih ima 8,1 medtem ko ima Švedska 6,3. Švedska ima 9,8 milijonov prebivalcev, kar je toliko kot samo mesto London v Veliki Britaniji. Kljub temu jim je uspelo pritegniti pozornost velikih vlagateljev, ki so ugotovili, da kljub majhnosti države uspejo postaviti globalne proizvode (Davidson, 2015).

Švedska je postala tehnološko tako napredna država prav zaradi svoje majhnosti, saj podjetniki vedo, da morajo že od začetka razvijanja ideje razmišljati globalno in se ne osredotočati samo na domači trg, saj je premajhen (Davidson, 2015). Zavedajo se, da morajo biti izvozno naravnani.

Danes Švedi koristijo dobro strategijo vlade iz začetka devetdesetih let, ko so se odločili, da bodo vsem gospodinjstvom pomagali do nakupa računalnikov s subvencijami. Prav tako so dobro investirali v razvoj internetnega omrežja. Tako so zagotovili, da so podjetniki zrastle ob tehnologiji, ki so jo poznali že od majhnega (Benwell, 2014). Zaradi tega je danes Švedska, s kar 94% uporabnikov, četrta po uporabi interneta na svetu (Sweden, b.l.).

Pomembno pri razvoju podjetništva na Švedskem je tudi brezplačno visoko šolstvo. Fakultete niso več samo institucije za učenje. Danes so fakultete pomemben motor, ki poganja tehnološki razvoj in pospešuje ekonomsko rast (Klofsten & Jones-Evans, 2000). Študij je tako kot v Sloveniji zastoj, saj želijo spodbujati visoko izobrazbo tudi pri socialno šibkejših prebivalcih (Kramer, 2015). Kljub temu pa imajo švedski študentje po končanem študiju dolgove. Vsak študent lahko dobi štipendijo in posojilo v višini približno 9.900 švedskih kron na mesec, kar znaša približno 1.050€. Tako študentom ni potrebno skrbeti kako se bodo preživljali tekom študija in se lahko posvetijo osvajanju znanja. Veliko študentov se na Švedskem odloči tudi prekiniti študij in se podati za kakšno leto v podjetništvo, nekateri sodelujejo pri start-upih kjer dobijo prepotrebne izkušnje iz gospodarstva in razvijajo svoje podjetniške kompetence. Čeprav morajo približno 70% pridobljenih sredstev vrniti, so obresti nizke in strošek odplačevanja predstavlja samo 3-4% mesečnega dohodka (Usher, 2005). Poleg tega lahko kredit odplačujejo 25 let ali do dopolnjenega 60. leta, kar jim daje možnost, da dolg obvladujejo (Phillips, 2013).

Kot dodaten razlog k uspehu lahko pripišemo tudi dobro varnostno mrežo. Tako varstvo otrok kot zdravstvena oskrba sta sorazmerno poceni, kar je v veliko pomoč ko nekdo začne novo podjetniško pot. Predvsem je to pozitivno na začetku, ko podjetniki še ne dobivajo potrebnih finančnih prilivov v podjetje (Kramer, 2015).

Pod pozitivne dejavnike spada tudi spodbudno okolje. Kultura je podjetništvu naklonjena in ustvarja prijetno delovno okolje. Na Švedskem je velik pomen na zvestobi podjetju in ne toliko plačam in ostalim prestižnim bonitetam. Meje hierarhije so tako kot v silicijevi dolini zabrisane. Delavci imajo z nadrejenimi lahko odlične odnose, kar še povečuje lojalnost podjetju. (Benwell, 2014).

V zadnjem desetletju pa se je na Švedskem močno razvila tudi start-up skupnost, ki jo ustvarjajo pospeševalniki, inkubatorji, razne start up organizacije in mreže. Največ dejavnosti se nam tem področju odvija v Stockholmu in Gothenbergu. Veliko podjetnikov je razvilo tudi dobre socialne mreže, predvsem se to nanaša na tako imenovane serijske podjetnike, ki delijo svoje znanje in izkušnje z ostalimi novo nastajajočimi podjetji. Pomemben poudarek je na deljenju informacij in prenašanju znanja. Dostikrat se izkušeni podjetniki podajo tudi v partnerstva z novimi podjetji, kjer delujejo kot investitorji in svetovalci (Kramer, 2015). Eno od vodilnih zagonskih središč v Stockholmu je SUP 46, ki deluje kot posrednik med podjetji in vlagatelji ter z mentorji, ki jim dajejo nasvete, pomagajo start upom pri hitrejši rasti. Predvsem pomagajo pri komunikaciji in iskanju ustreznega kapitala (About SUP46, b.l.) Medtem ko je Stockholm središče za IT panogo, je Gothenberg usmerjen bolj v industrijo in inženirsko usmerjena podjetja. Tam se je dobro razvila mreža Start up Grind, ki sicer izhaja iz silicijeve doline ampak ima kot nekakšne podružnice po celem svetu in na Švedskem je le ena izmed njih. Njihova misija je izobraževati, navdihovati in povezovati. Trudijo se povezati ambiciozne podjetnike s tistimi, ki jih podpirajo. To pomeni, da se lahko tukaj povežejo podjetniki s podobnim mišljenjem, ki si delijo ideje in kontakte ter si pomagajo razviti koncepte v nove poslovne možnosti. Start up Grind potem tem podjetnikom pomaga doseči globalno občinstvo (About us, b.l.)

Vlada je spoznala, da se splača vlagati v tehnološki sektor, zato so v prvih treh četrtinah v letu 2015 investirali kar \$960 milijonov.

Kot zelo negativen dejavnik, ki zavira podjetništvo pa je na Švedskem zavračanje neuspeha. V primeru, da nekomu ne uspe vzpostaviti podjetja in le-ta propade, se mu to zabeleži, zaradi česar ima lahko težavo pri zaposlitvi kasneje.

1.4.3.1 Zagonsko središče SUP46

SUP46 je zagonsko središče, ki deluje kot skupnost, v katero se novi potencialno uspešni start upi včlanijo, da bi dobili pomoč pri zagonu oziroma pospeševanju uspešnosti njihovega novega podjetja. Gre za skupnost ljudi, ki sodelujejo, da bi skupaj dosegli več in se bolje razvili. V tej skupnosti so prisotni močni vlagatelji in izkušeni mentorji, ki mladim podjetjem zagotavljajo konkurenčno prednost tako, da jim pomagajo s kapitalom, izkušnjami in da jim svetujejo. Predstavljajo napreden način vodenja start upov, k čim hitrejši globalni uspešnosti (About SUP46, b.l.).

Zagonsko središče SUP46 je bilo ustanovljeno leta 2013 z namenom povezovanja start up skupnosti na Švedskem. Locirano je v Stockholmu, včlanjenih pa je več kot 50 start upov. Poleg tega predstavlja enega najbolj priljubljenih prostorov za sestankovanje in izmenjavo idej v start up skupnosti na Švedskem (About us, b.l.). Vendar pa se ne more včlaniti kar vsako podjetje. Članstvo je omejeno na najbolj ekskluzivne, inovativne in zanimive start upe, ki delujejo predvsem v internetni, mobilni, medijski industriji ter industriji videoiger. Predvsem je izpostavljeno, da je vsaka prošnja za včlanitev s strani podjetij, ki niso s tehnološkega področja ali ki niso začetna zagonska podjetja, takoj zavrnjena. Središče je vseeno odprto tudi za zunanje obiskovalce, ki pa se ne morejo včlaniti. S tem skrbijo da start up skupnost ne postane preveč elitna ter da še vedno prihaja do prehajanja in izmenjave idej na vseh nivojih.

Vizija ustanoviteljev je, da predstavlja SUP46 okolje v katerem lahko njihovi člani v najkrajšem možnem času postanejo vodilna podjetja v globalnem smislu. Predvsem so želeli postaviti središče, kjer potencialni start upi dobijo možnost hitrega razvoja svojega posla in zaradi česar lahko v kratkem času zgradijo in razširijo obseg poslovanja. Zaradi tega imajo posebne postopke prijave. Vsaka prijava, ki pride skozi prvi selekcijski postopek je obravnavana individualno in je pregledana s strani mentorjev in strokovnjakov raznih področij. Nato prijavo pregleda še upravitelj prijav, ki se na podlagi ocene podane s strani ocenjevalne komisije odloči ali bo določeno ekipo povabil na osebni intervju. Šele nato se upravitelj prijav odloči ali se podjetje sprejme in pridobi članstvo ali ne.

1.4.3.2 Zagonsko središče Start up Grind Švedska

Start up Grind je ena največjih neodvisnih start up skupnosti, ki trenutno delujejo po svetu in je bila ustanovljena v Silicijevi dolini leta 2010. Povezuje kar 85 držav in več kot 200 mest. Predvsem se posvečajo izobraževanju, navdihovanju in povezovanju podjetij. Mesečno organizirajo dogodke na katerih gostujejo predavatelji, uspešni podjetniki, ki predstavijo svojo zgodbo o uspehu oziroma delijo koristna znanja, ki lahko pomagajo drugim podjetjem. Prav tako na srečanjih predstavijo možne investitorje oziroma vlagatelje, ki poleg kapitala velikokrat s seboj prinesejo tudi uporabne informacije in pomagajo podjetnikom zagnati oziroma pospešiti njihov posel. Delujejo v povezavi z organizacijo Google for Entrepreneurs, ki je ravno tako organizacija, ki se posveča pospeševanju in pomoči podjetjem, tako zagonskim, mladim kot tudi že uveljavljenim. Predvsem želijo ustvariti okolje, kjer se lahko srečujejo podjetniki in si izmenjujejo zgodbe tako o uspehih kot neuspehih (About us, b.l.).

1.4.3.3 Mreža poslovnežev Silicon Vikings

Silicon Vikings je mreža, ki povezuje nordijske in baltske države in Silicijevo dolino. Njihovo poslanstvo je, da ustvarijo vozlišča z namenom, da bi se države lahko lažje povezovala in da bi ustvarili most med njimi in silicijevo dolino. Namen je ustvariti

povezavo, ki podpira razvoj inovacij in podjetništva s pomočjo dobrih praks po svetu. Predvsem je namen ustvariti močne povezave s podjetniškim ekosistemom in vodilnimi inovacijami v silicijevi dolini (About Silicon Vikings, b.l.).

Silicon Vikings na redni bazi izvaja seminarje, konference in dogodke, ki se jih lahko udeleži vsak, ki bi ga teme lahko zanimalo. Navadno je, da se je za vse dogodke potrebno prijaviti, zraven spada tudi plačilo kotizacije. Informacije o prihajajočih konferencah lahko najde kdorkoli kar na njihovi internetni strani, tako da niso zaprta članska skupina temveč spodbujajo odprt način sodelovanja. Zelo uporabne so tudi splošne informacije, ki jih ponujajo na svoji spletni strani, tam namreč lahko podjetnik najde vse od izobraževanj do potencialnih investorjev. Pod rubriko FAQ (*angl. frequently asked question*) ponujajo veliko koristnih informacij tako o delu mreže v Ameriki kot tudi o mreži v baltskih in skandinavskih državah. Ena od ključnih prednosti njihovega spletnega mesta je ravno to, da ponujajo veliko količino informacij brezplačno. Kar pomeni, da lahko nekdo, ki ga zanima vstop v silicijevo dolino ali v baltske države hitro najde povezave ter vstopne točke in pogoje, ki jih mora izpolnjevati, da lahko to uresniči (FAQ, b.l.). V rubriki Entrepreneur resources lahko start up podjetja preverijo kateri viri oziroma oblike pomoči so jim na voljo, ko se želijo podati na pot podjetništva. Vendar pa jim mreža podatkov ne poda v smislu alinej ali datoteke, temveč člankov in naslovov knjig, ki opisujejo tako uspešne zgodbe kot načine kako uspeti v podjetništvu, predvsem v silicijevi dolini in baltskih državah.

Tako kot mnoge druge tehnološko napredne države tudi Švedska gradi svojo konkurenčnost na mreženju in globalnosti. V prid govori tudi dejstvo, da podjetništvo poskušajo približati že mladim v osnovni in srednji šoli. Veliko povezav ima s silicijevo dolino, ki še vedno ostaja glavno območje, ki pretegne največ start-upov. Tri izmed povezav sva opisala v zgornjem poglavju, kjer se že iz imen inkubatorjev in zagonskih središč opazi navezanost na silicijevo dolino. Tako kot v Sloveniji imajo tudi oni švedsko – ameriško gospodarsko zbornico, ki podjetjem in podjetnikom pomaga pri prodoru na ameriški trg. Največ so se Švedi priseljevali med leti 1846 do 1930 na območje ZDA, Kanade, Estonije, Finske, Argentine, Brazilije in Rusije. Zato predvidevava, da tudi oni izkoristijo svoje priložnosti pri mreženju z diasporo. Kot sva omenila že na začetku poglavja o Švedski, se podjetniki tam zavedajo, da je njihova država premajhna za razcvet in ekonomije obsega, zato svoje ideje že od začetka razvijajo globalno kar pomeni, da so že v startu namenjene za svetovni trg in ne samo za prebivalce Švedske.

1.4.4 Dejavniki uspeha uspešnih poslovnih okolij

Vsako poslovno okolje ima določene dejavnike zaradi katerih je uspešno oziroma neuspešno. Dostikrat se zgodi, da določeno poslovno okolje deluje, ko pa poskušamo enake dejavnike preslikati na drugo okolje, le-to ni uspešno. Potrebno je torej vsako okolje gledati kot celoto ter razumeti kaj je specifičnega zaradi česar določen model ali skupek dejavnikov deluje.

V zgornjih poglavjih sva opisala tri uspešna podjetniška poslovna okolja, ki so med seboj povezana s prenosom tehnologije, kapitala in znanja. Silicijeva dolina še vedno velja za najuspešnejše podjetniško okolje na svetu, vendar se je potrebno zavedati, da ima s 300 milijonskim trgom več možnosti za uspeh kot drugi dve državi. Švedska in Izrael sta si podobni prav v velikosti in v tehnološki naprednosti. Obe državi se namreč zavedata, da sta premajhni, da bi uspeh iskali samo znotraj državnih meja, temveč se ves čas globalno povezujeta. Veliko teh povezav je narejenih prav s silicijevo dolino. Ugotavljava, da lahko v vseh treh preučevanih poslovnih okoljih izpostavimo mreženje kot eno najmočnejših točk uspeha.

Mreženje je širok pojem in lahko pomeni tako mreženje na fakulteti in med podjetji kot tudi mreženje preko meja države. Skozi raziskovanje sva prišla do spoznanja, da sta obe manjši državi (Izrael in Švedska) s silicijevo dolino povezani preko diaspore in raznih inkubatorjev ter zagonskih središč. Predvsem velja v tej točki izpostaviti Izrael, ki ima v ameriški judovski diaspori veliko podporo. Ameriška judovska diaspora je namreč največje judovsko območje poleg izvorne države Izrael. V Ameriki so potomci judov, ki so v zgodovini prebežali zaradi vojnih razmer, predvsem v drugi svetovni vojni. Ti ljudje so še vedno močno čustveno navezani na domovino, kljub temu, da nekateri v Izraelu še nikoli niso bili. Ker je judovska skupnost tako močna, so omogočene dobre poslovne povezave med judovskimi ameriškimi in izraelskimi organizacijami.

Druga pomembna točka, ki je skupna vsem trem poslovnim okoljem so uspešna zagonska središča in inkubatorji oziroma pospeševalniki. V podjetništvu so namreč le-ti postali odskočna deska predvsem za tehnološka podjetja. Ker imajo vse te organizacije težke selektivne postopke, predstavljajo dodatno izobraževalno ustanovo, kjer se udeleženci učijo na dejanskih realnih izkušnjah, ki jih težko pridobijo na fakultetah. Vse te enote so poleg močnega zaledja mentorjev, močne tudi v mrežah in kapitalu. Določeni pospeševalniki veljajo za tako odlične, da se firme s tveganim kapitalom borijo za njihova podjetja, ko gre za zbiranje kapitala. Takšen je bil na primer ameriški Y Combinator. Na tretjem mestu najboljših inkubatorjev in pospeševalnikov po mnenju revije Forbes v letu 2012 je bil tudi DreamIt Ventures, katerega posebnost vidiva v tem, da ima izpostavo tudi v Izraelu. To nam še enkrat pokaže, kako močne so povezave med Ameriko in Izraelom. Razvoj start-upov je še vedno v porastu in vse tri države jim dajejo dobre razvojne možnosti, kjer lahko razvijajo in gradijo svoje ideje. Skupaj z zagonskimi središči se vedno pojavlja tudi tvegani kapital, ki predstavlja pomembno točko pri razvoju podjetij. Velikokrat inkubatorji in pospeševalniki ponudijo del financiranja za sorazmeren delež v podjetju. S tem finančnim vložkom lahko podjetja razvijajo svojo idejo do točke kjer se lahko potegujejo za še več sredstev. Finančni vložki so namreč nujno potrebni, če želi podjetje rasti in se še naprej razvijati. Zato je eden od ključnih elementov potrebnih za uspeh tudi primerno financiranje. Najbolj pogosta oblika v današnjem času je tvegani kapital. Poleg tega, da vse te organizacije lahko priskrbijo kapital in mentorje, imajo zelo dobro razvite mreže poznanstev, kjer hitro lahko najdejo ustrezne ljudi, ki jih med seboj povežejo, da lahko podjetja izkoristijo svoj potencial ter jim

pomagajo plasirati idejo na trg in iz tega napraviti produkt ali storitev, ki bi lahko prinašala dobiček.

Vsa tri podjetniška okolja dajejo velik poudarek na razvoj informacijske tehnologije. Dobro kvalificirane delavce namreč privabijo z dobrimi pogoji za razvoj in rast ter kreativnim delovnim okoljem, ki ga IT podjetja navadno ponujajo. Predvsem so uspešni študentje še vedno močno zainteresirani za prakse pri velikih podjetjih kot sta Google in Apple, ki kljub svoji velikosti konkurirata mnogim majhnim inovativnim firmam.

Prav tako je pri vseh treh poslovnih okoljih pomembna podjetniška miselnost, ki prevladuje v podjetniškem okolju. Skozi raziskovanje sva opazila, da je eden od faktorjev uspešnosti nenehna želja po izboljševanju in odkrivanju nečesa novega ter pogum pri razvijanju novih idej. Velikokrat se uspeh odraža tudi v vztrajnosti podjetnikov, ki delujejo v takem okolju. Kljub neuspehu še vedno vztrajajo in se trudijo najti pravi način za uspeh (Martins et al., 2016).

Ameriško gospodarstvo je sicer s svojim 300 milijonskim trgom dovolj veliko, da lahko podjetja dobro uspevajo, četudi pokrivajo samo domači trg. Medtem ko se Izrael in Švedska zavedata svoje majhnosti in potrebe po globalnem delovanju. Pri tem se pojavi ena od pomanjkljivosti, ki je odhajanje uspešnih podjetij in podjetnikov v tujino, kjer so možnosti večje, namesto razvijanje in rast podjetij doma, s čimer bi se lahko povečala zaposljivost. Pri tehnološko naprednih podjetjih se namreč dogaja, da se tehnologija podjetja proda večjim uspešnim podjetjem, ki jo potem razvijajo naprej ali implementirajo v svoje proizvode ali storitve. Na tak način se nekako izgublja potencialni razvoj regije oziroma lokalnega okolja kjer se je podjetje ustanovilo.

Kljub veliko skupnim točkam se podjetniška okolja močno razlikujejo, medtem ko je Izrael pretežno vojaško usmerjena država, ki navdih črpa iz vojaških akcij in je nenehno obkrožena z nevarnostjo, je Švedska ena najbolj mirnih evropskih držav, kjer kreativnost in inovativnost črpajo iz razširjenosti uporabe informacijske tehnologije ter zavedanja svoje majhnosti. V nasprotju z obema manjšima država pa stoji Amerika, ki ima poleg silicijeve doline, ki slovi kot najboljše podjetniško območje na svetu še veliko drugih uspešnih podjetniških okolij. Prav tako pa je s 300 milijoni prebivalcev ena od najmočnejših in najuspešnejših gospodarskih sil na svetu. Čeprav so si med seboj na prvi pogled te države zelo različne, jih povezuje ravno podjetništvo. Predvsem je potrebno izpostaviti podjetniški duh, za katerega ne obstaja klasični recept kako ga pridobiti, temveč se mora poklopiti več dejavnikov, kamor spadata tudi sreča in čas (*angl. timing*).

1.4.5 Pasti uspešnih okolij

Uspešna okolja imajo poleg vseh prednosti zaradi svojih uspešnih podjetij in zgodb tudi veliko pasti. Predvsem se morajo zavedati, da se pri vsaki uspešni zgodbi hitro najde

konkurenca, ki preti, da zavzame vodilno mesto. Reeves in Harnoss (2015) opozarjata, da se za vsak Applov proizvod najde Atari in za vsako Zaro, American Apparel. Ni namreč najtežje priti na vrh, temveč tam ostati. Predvsem se morajo podjetja zavedati, da ni dovolj samo da dobro poslujejo, temveč da se tudi neprestano razvijajo in kupcem ponudijo vedno nekaj novega. Tu pa imajo več možnosti kako bodo k temu pristopili. Lahko iščejo rešitev z vidika strategije ali izvedbe na različnih stopnjah oziroma področjih poslovanja. Kar pomeni, da morajo tudi neprestano zagotavljati denarni tok, ki financira rast ali razvoj. Druga past na katero morajo paziti predvsem države, ki imajo uspešna inovativna podjetja je ta, da ta podjetja dostikrat tehnologijo, znamko ali samo podjetje prodajo v tujino, kar pomeni, da namesto da bi obogatili družbeno blaginjo ter povečali možnost zaposlovanja, podjetje prodajo še preden bi se lahko razvilo (Senor & Singer, 2009).

Državam kot sta Izrael in Švedska je skupno to, da imajo močno povezavo s silicijevo dolino in da vsa svoja uspešna podjetja večinoma prodajajo v ZDA, oziroma jih podjetja v silicijevi dolini odkupijo zaradi uspešne, napredne tehnologije. Namesto, da bi se podjetja razvijala naprej in rasla, delala na velikosti in širjenju, da bi zaposlovala ljudi v svoji državi, obogatijo samo podjetniki, lastniki teh podjetij. Država zaradi takšnega poslovnega modela nima povečane blaginje, poleg tega se delovna mesta ustvarjajo drugje, namesto v domačem kraju.

Vsak narod oziroma država mora najprej ugotoviti katero fazo inovacije hoče podpirati. Začetne faze inovacij namreč ne prinašajo dolgoročne gospodarske rasti. Pomenijo samo dobre službe za peščico inovatorjev oziroma podjetnikov. Medtem ko Tajvan zagotavlja proizvodnjo oziroma podporo tem inovacijam in s tem pripomore h gospodarski rasti in večjemu številu služb, inovacijsko usmerjena območja ne pripomorejo toliko h gospodarski blaginji temveč imajo večjo korist posamezniki. Za gospodarstva je pomembno, da ugotovijo v katerih dejavnostih so najbolj sposobni in potem to tudi izvajati. V današnjem času je namreč samo ena država težko superiorna na vseh področjih. Razvojna usmerjenost države bi morala biti ciljno naravnana. Če je cilj ustvarjanje dobrih služb v velikem številu, potem samo inovacijska naravnost ni prava rešitev. Inovativna majhna podjetja namreč ne zagotavljajo velikega števila delovnih mest. Največja rast se dogaja v kasnejših fazah, ko se proizvodi ali storitve proizvajajo, razvijajo in se prodajajo. Zavaljo ekonomske rasti se morajo inovacije in odkritja transformirati v produkte in storitve, ki se prodajajo na trgu (Breznitz, 2015)

Ena od pasti zdajšnjih uspešnih podjetniških okolij je tudi ta, da so premlada za posnemanje. To je tudi največji razlog, zakaj jih drugje po svetu ne morejo kar tako prekopirati. Čeprav so vsa tri zgoraj omenjena podjetniška okolja predmet preučevanja, še nikomur ni uspelo napraviti recepta po katerem bi lahko ponovili kateregakoli izmed njih. Weiner (2016) celo predlaga, da je bolje posnemati renesančni inovacijski model, kot se opirati na posnemanje silicijeve doline. Čeprav imajo današnja podjetniška okolja veliko dobrih kvalit, bi lahko tako podjetja kot podjetniki črpali informacije iz starejših, dobro preučenih modelov.

2 SLOVENSKA DIASPORA

Beseda diaspora izhaja iz grške besede »diaspeiro«. Zasledimo jo lahko v zapisih nekaterih grških piscev kot so Sofoklej, Herodot in Tukidid že v petem stoletju pred našim štetjem. Pomen besed pa je oznanjal predvsem razpršenost naroda (Dufoix, 2008, str. 4).

Slovar slovenskega knjižnega jezika besedo diaspora navaja kot (SSKJ, 2016): »narodnostna ali verska skupnost, ki živi raztresena na ozemlju druge narodnosti ali vere.«

Izseljevanje domačega ljudstva se je skozi zgodovino prav tako kot pri večini drugih narodov odvijalo tudi na slovenskem ozemlju. Natančnih podatkov zaradi pomanjkanja virov in zapisov o odseljevanju nimamo, vendar po ocenah lahko zasledimo, da naj bi se skozi celotno zgodovino iz domačega etničnega ozemlja izselilo okoli pol milijona ljudi s slovenskimi koreninami. (Ilc, b.l.)

Dandanes največje čezoceanske slovenske izseljenske skupnosti najdemo v ZDA, Kanadi, Argentini, Braziliji, Avstraliji in drugih državah, kamor so se Slovenci izseljevali predvsem zaradi ekonomskih, socialnih in političnih vzrokov, ki jih bova v nadaljevanju tudi opisala. V zadnjem času pa zaradi ekonomskega in političnega stanja, ki vlada v državi lahko v Sloveniji zasledimo tudi vse več izseljevanja mladih in izobraženih ljudi oziroma tovrstno izseljevanje lahko opišemo tudi kot beg možganov. Podatki za zadnjih pet let so prikazani v spodnji tabeli.

Tabela 6: Število odseljenih prebivalcev iz Slovenije, starosti med 15 in 64 let, v letih 2011 – 2015, po izobrazbi

	Državljeni RS				
Starostne skupine	2011	2012	2013	2014	2015
Osnovnošolska ali manj	1080	1981	1639	1423	1426
Srednješolska	2006	3598	3424	3426	3570
Višješolska, visokošolska	919	1588	1595	1906	2225

Vir: SURS, Število odseljenih prebivalcev iz Slovenije, starosti med 15 in 64 let, v letih 2011-2015, po izobrazbi, 2016.

Iz podatkov je razvidno, da zaradi naraščajočega trenda izseljevanja, v svetu živi tudi veliko izobraženih ljudi s slovenskimi koreninami s katerimi bi lahko ohranjali stike saj so prav tako zelo pomembni za razvoj gospodarskih in podjetniških povezav s tujimi državami.

2.1 Beg možganov

Beg možganov lahko opredelimo tudi kot migracijo višje usposobljene delovne sile iz domače države v tujo, dostikrat bolj razvito državo. Klinar (1976) razlaga, da so razlogi za

migracije lahko različni. Navaja, da so ti razlogi lahko demografski, politični, vojaški, osebni in družinski. Campanella (2015) pravi, da se je Evropa po II. svetovni vojni soočala z valovi bega možganov, kar je posledično pomenilo tudi odtekanje znanja. Poleg tega se to odtekanje nikoli ni spremenilo v kroženje delovne sile, kar bi pomenilo, da bi se migranti vrnili nazaj v rodno državo in tam uporabljali pridobljeno znanje iz tujine. Hkrati pa Evropi ni uspelo nadomestiti izgubljene delovne sile z novimi priseljenci iz drugih držav, predvsem še vedno ostaja primanjkljaj talentirane, usposobljene delovne sile. Klasičen pogled na beg možganov je v tem, da razvijajoče se države izgubljajo usposobljene delavce na račun razvitih, uspešnejših držav. Hkrati pa ti ljudje dostikrat ne dobijo zaposlitve v svojem polju usposobljenosti, saj se jim izobrazba velikokrat ne prizna in na ta način izgubljajo potencial, ki bi ga lahko izkoristili v domači državi (Garcia Pires, 2015).

Lahko rečemo, da je beg možganov iz Evrope potekal v treh valovih. Prvi val se je začel po drugi svetovni vojni, ko je migrante proti severni Ameriki in Kanadi pritegnilo predvsem okolje, ki se je zelo hitro umirilo po vojni. Poleg tega so bili v tistem obdobju v Združenih državah Amerike zelo naklonjeni raziskavam, kar je pritegnilo visoko usposobljeno delovno silo iz Evrope. Američani so namreč takrat želeli prehiteti Sovjetsko zvezo v tekmi za tehnološki napredek (Campanella, 2015). Drugi val je potekal med leti 1995 in 2001 med tako imenovanim tehnološkim internetnim balonom. Tehnološki razvoj je pomenil povečano povpraševanje po izobraženih delavcih in povečanje povprečne plače. S tem se je še povečal razkorak med obema celinama. Po letu 2001 je migracijski val nekoliko upadel zaradi terorističnih napadov v Ameriki, saj so uvedli strožjo migracijsko politiko. Zadnji val migracij se je začel po letu 2008 s krizo evroobmočja in traja še danes. Predvsem so to občutile države kot so Grčija, Španija, Portugalska, kjer so se visoko izobraženi kadri izseljevali vse od južne Afrike do Združenih držav Amerike (Campanella, 2015).

2.2 Valovi slovenskega izseljevanja

Prav tako kot večina ostalega sveta so se iz svojih matičnih držav v obdobju modernih selitev prebivalstva v 19. in 20. stoletju izseljevali tudi Slovenci. Izseljevanje je zgodovinsko gledano prisotno ves čas in ga lahko opredeljujemo kot begunstvo ali beg možganov. Vzroki za izseljevanje oziroma za odhod z doma so v posplošenem pomenu lahko ekonomski, socialni ali politični. Slovenci so se od začetka 19. stoletja izseljevali iz ozemelj katerim smo v danem zgodovinskem obdobju pripadali, to so bile države Avstrija, Italija, Madžarska in Jugoslavija. Najbolj razvidni vzroki za izseljevanje Slovencev so ekonomski, ki jih lahko zasledimo že pred prvo svetovno vojno. V tistem obdobju naj bi se po ocenah izselilo približno 300.000 Slovencev. Večinoma so bili izseljenski valovi v tistem času usmerjeni v Združene države Amerike, v manjši meri pa tudi v druge evropske države kot sta Avstrija in Nemčija ter v južno ameriški državi Brazilijo in Argentino. Med 1. in 2. svetovno vojno je matično državo Slovenijo zapustilo približno 100.000 oseb, katere je pot vodila predvsem v zahodne dele Evrope kot so Francija, Belgija, Nizozemska in Nemčija in zopet tudi v Južno Ameriko natančneje v Argentino. V šestdesetih in sedemdesetih letih 20. stoletja so se

izseljevanja domačega prebivalstva usmerila na nekatera nova področja kot sta Avstralija in Kanada, še vedno pa so jih poti vodile tudi v ZDA in druge bolj razvite zahodnoevropske države. Po ocenah je omenjeni proces zajel do 100.000 oseb. Kot drugo vrsto slovenskega izseljevanja lahko navedemo nasilno izseljevanje ali begunstvo, kamor uvrščamo begunce med 1. svetovno vojno, ki so prebežali v Italijo in Avstrijo. Begunstvo in izgnanstvo se je nadaljevalo tudi med 2. svetovno vojno, ljudje so bili izgnani predvsem v Nemčijo, Italijo, Srbijo in tudi na Hrvaško. Medvojna izgnanstva se navezujejo tudi na prisilne selitve slovenskega naroda v delavna in koncentracijska taborišča v Nemčiji in Italiji. V povojnem času se begunstvo ni ustavilo, po letu 1947 so se Slovenci razkropili po razvitejših delih Evrope in tudi v ostale dele sveta, večinoma so odhajali v Argentino, Avstralijo, Kanado in ZDA (Drnovšek, b.l.).

2.3 Vzroki za nastanek slovenske diaspore v zadnjih dveh stoletjih

V 19. stoletju je na slovenskem ozemlju prevladovalo predvsem poljedelstvo, ki je bilo zaradi majhnosti in zastarelosti kmetij ter neznatnega vlaganja precej neučinkovito. Z odpravo tlačanstva so kmetje postali zemljiški lastniki, kar pa je s seboj prineslo tudi visoke obdavčitve. Nekonkurenčnost pridelovanja je bila visoka, poleg tega pa so jih pestile tudi naravne ujme. Prebivalstvo, predvsem kmetje na podeželju so se začeli preseljevati v mesta, kjer so se začeli vzpostavljati industrijski centri, še več pa se jih je začelo izseljevati v tujino. Med njimi so bili tudi obrtniki, ki s svoji majhnimi delavnicami niso bili več kos velikim proizvodnjam, zato so se odpravljali čez mejo za boljše življenje. Marjan Drnovšek v svojem članku meni, da so mnogi odšli po svetu z namenom, da bi si lahko z večjim zaslužkom v tujini, doma uredili dom, kupili posestvo, začeli lastno obrt, poplačali dolge, odhajali so tudi v izogib vojaški službi, sodnemu pregonu, družinskim obveznostim, pustolovski žilici in podobno. Meni, da za izseljevanje ni bila kriva samo revščina temveč tudi močna želja po boljšem življenju in zaslužku. Mnogim izseljencem si je v tujini uspelo urediti solidno življenje, svoje prihranke so uspeli pošiljati domov, svojim otrokom pa so omogočili izobraževanje. Razlogi za izseljevanje pred, med in po 1. svetovni vojni do leta 1924, ko se je izselilo največ Slovencev v zgodovini se skrivajo predvsem v boljših in cenejših prometnih povezavah in višji stopnji izobrazbe prebivalstva. Ta čas je bil v znamenju agresivnega propagandnega delovanja ladijskih družb, izseljenskih pisarn in agentov ter predvsem s pomočjo časopisja boljše poznavanje življenjskih in gospodarskih razmer v ZDA. Vendar bolj kot tem, avtor zelo velik pomen za odhod pripisuje pismom svojcev iz Amerike in ustnim pripovedim povratnikov. V medvojnem obdobju avtor navaja razloge za izseljevanje še vedno v prekomernem obsegu agrarnega prebivalstva. Kljub temu, da se je stopnja iz leta 1921, ko se je kar 66% prebivalstva ukvarjalo s poljedelstvom znižala na 50% v letu 1940, je bilo še vedno na voljo premalo delavnih mest v industrijski dejavnosti, ki bi revnejšim kmetom izboljšale življenjske razmere zato so se raje kot za delo na meji preživetja na domačih kmetijah, podali v tujino. Avtor kot drugi razlog izseljevanja Slovencev navaja pomanjkanje moške delavne sile po vojni zaradi žrtev vojne v Franciji, Belgiji, Nizozemskem, Luksemburgu in Nemčiji, ki bi lahko delali na

večjih projektih zaradi povojne obnove in pospešene industrializacije. Med izseljenci so bili ta čas tudi rudarji zaradi nekonkurenčnosti domačih premogovnikov. Ameriška zlata vrata so se zaradi omejevalne in organizirano priseljevalne politike zapirala. Uvedli so kvote in omejitve, vse skupaj pa je bila predvsem posledica tedanje velike gospodarske krize, zato so se valovi preusmerili v zahodnoevropske države. Vzroki za odhod Slovencev iz Italije v Argentino so predvsem v poslabšanih življenjskih pogojih, ki jim jih je v tem času z asimilacijskimi pritiski narekovala fašistična Italija. Vzroki za odhajanje v zadnjem večjem valu slovenskega izseljevanja v 60. in 70. letih dvajsetega stoletja tičijo v nagli gospodarski rasti v razvitih evropskih državah in ob enem lažje prehajanje v tujino ob postopnem odpiranju jugoslovanskih državnih meja od prve polovice šestdesetih let naprej. Mlajši ljudje so se predvsem iz Prekmurja, Posavja in Bele krajine, kjer so bili življenjski pogoji veliko skromnejši zaradi velike večine kmečkega prebivalstva, izseljevali v želji po ustvarjanju boljšega življenja. Začeli so se seliti v Nemčijo, Švico in skandinavske države. Glavna razloga za odhod z doma sta bila zaposlitev in večji zaslužek, simbolno pa avtor navaja želje oziroma načrte za čimprejšnjo pridobitev avta, tranzistorja, televizijskega aparata ipd. Nekateri so se vrnili kot povratniki, drugi pa so ostali in si ustvarili družine, kjer dandanes živi že druga in tretja generacija slovenskih izseljencev (Drnovšek, b.l.).

2.4 Povezovanje Republike Slovenije z diasporo

Povezovanje Republike Slovenije s čezoceansko diasporo poteka predvsem na kulturnem in političnem področju preko Urada Vlade Republike Slovenije za Slovence v zamejstvu in po svetu (v nadaljevanju USZS), ki ga bova opisala v nadaljevanju. Večji poudarek se pripisuje povezovanju z obmejnimi in evropskimi izseljenskimi skupnostmi, medtem ko je povezovanje s čezmorskimi slovenskimi skupnostmi zaradi oddaljenosti, pomanjkanja informacij in virov v precejšnji meri okrnjeno. Na USZS sva o povezovanju s slovenskimi skupnostmi po svetu našla tudi imenik z naslovom Poslovni imenik slovenskih podjetnikov, poslovnežev in poslovnih klubov zunaj Republike Slovenije, ki ga prav tako opisujeva v nadaljevanju. Imenik žal ni posodobljen vendar pa nama je pomagal predvsem pri iskanju kontaktov pri raziskovalnem delu magistrske naloge.

2.4.1 Urad Vlade Republike Slovenije za Slovence v zamejstvu in po svetu

V Sloveniji deluje USZS, ki je odgovoren za področje odnosov med Republiko Slovenijo in avtohtono slovensko narodno skupnostjo v sosednjih državah ter med Republiko Slovenijo in Slovenci po svetu. Urad trenutno vodi minister Gorazd Žmavc, ki s svojimi strokovnimi sodelavci v imenu USZS s slovenskimi manjšinskimi, zdomskimi in izseljenskimi organizacijami vzdržuje stalne stike in spodbuja njihovo kulturno, prosvetno, gospodarsko in drugo povezovanje z matično državo ter organizira posvete, seminarje in natečaje. USZS prav tako zagotavlja finančno pomoč RS za programe in projekte Slovencev v zamejstvu in po svetu ter za sodelovanje med njimi. Pod njihovim okriljem je bil ustanovljen tudi spletni portal www.slovenci.si, ki je namenjen povezovanju in komunikaciji širše slovenske

skupnosti v sosednjih državah in po svetu tako z matično državo kot tudi med skupnostmi. Na portalu pravijo: *»cilj portala je ustvariti čim večji pretok informacij med Slovenci izven Slovenije in okrepiti njihovo aktivno povezovanje«*. Na portalu lahko najdemo kontakte slovenskih ustanov in društev, ki se nahajajo po celem svetu in spremljamo novice ter razpise v povezavi med USZS in izseljenci v zamejstvu in po svetu. (O nas, b.l.)

Na gospodarskem področju prirejajo letne dogodke, ki so usmerjeni predvsem v zamejske regije oziroma v povezovanje Slovenije z zamejci. V letu 2015 sta bila največja dogodka 7. poslovna konferenca mednarodnega povezovanja lokalnega podjetništva in Gospodarski kongres regije Alpe-Adria imenovan Potenti Alpe-Adria (Gospodarski kongres regije Alpe-Adria, 2016). Prav tako določene aktivnosti potekajo na povezovanju z mladimi po celem svetu, saj se zavedajo, da lahko mladi, potomci slovenskih izseljencev veliko pripomorejo k rasti slovenskega gospodarstva. Zato so v letu 2010 pripravili dokument Akcijski načrt sodelovanja in podpore mladim Slovencem v zamejstvu, ki določa smernice in cilje, ki naj bi jih Slovenija zasledovala za boljše povezovanje z mladimi izven slovenskih meja (Mladi, 2010).

Leta 2013 je USZS na svojem spletnem mestu objavil tudi poslovni imenik slovenskih podjetnikov, poslovnežev in poslovnih klubov zunaj Republike Slovenije, kamor se preko obrazca lahko prijavijo vsi izseljenci, ki so kakorkoli povezani z gospodarstvom. Imenik se stalno dopolnjuje, trenutno je vpisanih 280 kontaktov iz 38 držav, največ kontaktov pa prihaja iz zamejskih držav. Sestavljen je iz naslovov slovenskih podjetnic in podjetnikov ter poslovnih organizacij, ki delujejo v najrazličnejših gospodarskih panogah od avtomobilske, informacijske in lesne industrije do bančništva, odvetniških pisarn in druge. Namen imenika je (Poslovni imenik, 2016):

»Povezovanje slovenskih poslovnih subjektov zunaj meja Slovenije z matično domovino tudi preko poslovnih vezi, hkrati pa se bodo preko takšnega imenika lahko podjetnice in podjetniki ter podjetja povezovali tudi med sabo – bodisi poslovno bodisi zgolj kot pripadniki oziroma potomci ali prijatelji slovenskega naroda.«

Da bi ugotovila ali so tržiška podjetja seznanjena s poslovnim imenikom, sva naredila kratek vprašalnik in ga poslala na naslove največjih tržiških izvoznih podjetij. Cilj ankete je na podlagi dobljenih rezultatov ugotoviti ali so tržiška podjetja seznanjena z obstojem poslovnega imenika slovenskih podjetnikov, poslovnežev in poslovnih klubov zunaj Republike Slovenije in ali ga oziroma so ga že kdaj tudi uporabili pri poslovanju s tujino. Anketni vprašalnik je vseboval dve vprašanji, pri katerih je imel anketiranec na voljo dva možna odgovora na katera je lahko odgovoril z da ali ne. Na anketo se je odzvalo 11 podjetij. Na prvo vprašanje: *»Ali poslujete oziroma nameravate poslovati s tujino?«* jih je 90,1% oziroma 10 anketirancev odgovorilo z da in 1 oziroma 9,9% vprašancev z ne. Pri drugem vprašanju naju je zanimalo koliko od 10 anketirancev, ki so na prvo vprašanje odgovorili z »da« že pozna oziroma je že kdaj uporabilo omenjeni poslovni imenik. Na drugo vprašanje: *»Ali poznate oziroma ste že kdaj uporabili kontakte iz POSLOVNGA IMENIKA*

SLOVENISKIH PODJETNIKOV, POSLOVNEŽEV IN POSLOVNIH KLUBOV ZUNAJ RS» sta samo 2 oziroma 20% vprašanih odgovorila z »da« in kar 80% vprašanih oziroma 8 anketirancev z »ne«. Na podlagi podatkov, ki sva jih pridobila iz ankete zato sklepava, da poslovni imenik pri podjetnikih v tržiškem okolju ni dobro poznan. S tem ugotavljava, da bi lahko poslovni imenik bolje uporabili, torej da tukaj obstaja razvojni potencial. Tako bi si lahko tržiški podjetniki olajšali že tako težke vstopne pogoje in postopke, saj bi zelo hitro dobili povratno informacijo s strani ljudi, ki živijo in poslujejo v tujem okolju. Prav tako bi hitreje dobili koristne povezave do ljudi s katerimi bi lahko sodelovali na tujem trgu ter tako povečali svoje možnosti uspeha.

2.4.2 Slovenska izseljenska matica

Slovenska izseljenska matica (v nadaljevanju SIM) je bila ustanovljena leta 1951 kot prostovoljno in neprofitno združenje fizičnih oseb. Ustanovljena je bila z namenom, da bi tedanja Ljudska Republika Slovenija vzpostavila stike s slovenskimi izseljenci, zdomci in njihovimi potomci s katerimi bi sodelovali na področju ohranjanja slovenskega kulturnega izročila. Prav tako je bila ustanovljena z namenom združevanja skupnih interesov pri razvijanju, širjenju, utrjevanju in poglobljanju stikov med Slovenci v domovini in po svetu. SIM je bila ustanovljena na pobudo ameriških Slovencev ob obisku prve večje slovenske kulturne skupine v ZDA po 2. svetovni vojni. V tem času je po svetu obstajalo 1550 izseljenskih društev in organizacij, s katerimi je SIM delovala predvsem na področju obveščanja o povojni obnovi in izgradnji, spodbujanja kulturnih del in pospeševanja stikov med izseljenci in domovino ter zbiranja dokumentnega in arhivskega gradiva o njihovem delovanju. Na svoji spletni strani www.slovenska-matica.si pravijo (Zgodovina SIM, b.l.):

»Osnovni namen in cilji Združenja Slovenska izseljenska matica so razvijanje dejavnosti, ki pripomorejo h krepitvi narodne zavesti Slovencev po svetu, zlasti njihovih potomcev, in sicer z razvijanjem, pospeševanjem in utrjevanjem vrednot na področju kulturne ustvarjalnosti, različnih oblik izobraževanja in športnega udejstvovanja ter drugih zanje koristnih dejavnosti ter ustvarjanjem, varovanjem in razširjanjem vedenja o domovinskih, zgodovinskih, kulturnih in drugih vrednotah. Združenje Slovenska izseljenska matica deluje v dobro Slovencev doma in po svetu, njegovi programi pa so vključeni v kulturne, izobraževalne, turistične, promocijske in druge programe nacionalnega pomena.«

2.5 Skupnosti slovenskih izseljencev po svetu

Z izseljevanjem Slovencev iz matične države so se na različnih področjih po svetu kot so npr. Cleveland v ZDA, Buenos Aires in Bariloche v Argentini, Sydney in Melbourne v Avstraliji, Toronto v Kanadi ter mnogih drugih, začele ustvarjati večje slovenske skupnosti (seznam slovenskih izseljenskih društev prilagava v prilogi). Namen ustanavljanja slovenskih društev je predvsem v ohranitvi stika z matično državo in izvorno kulturo. Med cilji enega večjih kanadskih društev z imenom »Slovenski Narodni Dom Lipa Park« lahko zasledimo, da si prizadevajo predvsem za (History, 2014):

- Združevanje Slovencev po rojstvu ali izvoru njihove družine ter drugih članov in za spodbujanje slovenskega jezika in kulture.
- Za ohranitev tradicije in običajev Slovencev v povezavi z novim, kanadskim načinom življenja.
- Za širjenje prijateljstva in spodbujanje interesov članov, nudenje medsebojne pomoči in podpore, kjer je to potrebno.
- Za organizacijo in sponzoriranje plesnih dogodkov, piknikov, srečanj, druženja, športnih prireditev, folklore, rekreacije, literarnih, glasbenih in izobraževalne dogodkov ter vodenje kulturnih prireditev, festivalov in konvencij.

V večini primerov lahko zasledimo, da so društva dejavna predvsem na kulturnem področju saj prireajo razne dogodke kot so na primer »Wine and Sausage festival«, »Slovenian Grape Festival« ali »Slovenefest« ki ga prireja SNJP (Slovene national benefit Society) v Pittsburghu ZDA (Slovenefest, 2016).

Poleg kulturnih lahko zasledimo tudi športne dogodke kot so »Prešernov pokal« v balinanju, ki ga prireja Slovensko društvo v Sydenyu (Glas Slovenije – Slovensko društvo, b.l.) in razne plesne skupine, kot je folklorna skupina »Vesel slovenski duh« slovenskega društva Triglav iz Rosaria v Argentini. (Triglav Rosario, 2016)

Na samem gospodarskem oziroma podjetniškem področju ni zaslediti kakšnih večjih dogodkov, ki bi jih prirejali v slovenskih izseljenskih društvih. Edini dogodek, ki sva ga zasledila v povezavi z gospodarstvom in ga prireja SNJP v Pittsburgu kot član združenje SABA je poslovna konferenca »Slovenia-USA: Reason to do business in Slovenia«. Na omenjenem dogodku bodo sodelovali slovenski predstavniki, ki bodo predstavili ključne značilnosti slovenskega oziroma evropskega tržišča in podali nekaj informacij glede priložnosti za sodelovanje na področju B2B poslovanja. (SNJP, 2016).

3 METODOLOGIJA

Pri vsakem raziskovalnem delu, se mora raziskovalec soočiti z metodologijo dela, ki jo bo uporabil za raziskovanje z izbrano metodo. Poglavje o metodologiji odgovarja na dve vprašanji:

- Kako so bili podatki pridobljeni oziroma generirani?
- Kako so bili podatki pridobljeni v raziskavi analizirani?

Gre za sistem načel oziroma pravil, ki jih mora raziskovalec upoštevati, ko uporabi določeno raziskovalno metodo. Metodologija ni samo formula, temveč je sklop pravil, ki jih je potrebno spoštovati ko se lotimo kateregakoli raziskovanja. V poglavju o metodologiji mora raziskovalec opisati zakaj se je odločil za določeno raziskovalno metodo, kako jo bo uporabil, kakšne so prednosti in slabosti izbrane metode v primerjavi z drugimi možnimi

izbirami. Kako bo zagotovil korektnost zbiranja podatkov in kako bo pridobljene podatke analiziral.

3.1 Raziskovalne metode

Pri izbiri raziskovalne metode sva morala biti pozorna na več dejavnikov. Predvsem je bilo potrebno upoštevati raziskovalno vprašanje in cilj, ki sva ga želela doseči s tem magistrskim delom. Ko sva primerjala različne raziskovalne metode, sva pri vsaki poskušala razumeti njene prednosti in slabosti, predvsem pa primernost za najin primer. Saunders, Lewis in Thornhill (2012) razlagajo, da je potrebno najprej narediti raziskovalni načrt, ki kaže pot, kako boš odgovoril na zastavljeno raziskovalno vprašanje oziroma vprašanja. Znotraj raziskovalnega načrta pa je potrebno ubrati določeno raziskovalno strategijo, ki prav tako sestoji iz več dejavnikov. Saunders et al. (2012) definirajo več raziskovalnih strategij, ki jih lahko uporabiš kadar preučuješ družboslovne teme:

- Eksperiment,
- anketo,
- študijo primera,
- etnografijo,
- analizo arhivov,
- raziskavo z udeležbo in
- utemeljeno teorijo.

Ena od raziskovalnih strategij je ta, da iz študije primera zgradiš teorijo. Za to potrebuješ enega ali več primerov, iz katerega zgradiš teoretični konstrukt, predlog ali teorijo, ki temelji na empiričnih podatkih določenega primera (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Saunders et al. (2012) govorijo tudi o različnih vrstah raziskav, te so lahko raziskovalne, opisne ali pojasnjevalne. Vsaka ima svoje značilnosti in načine spraševanja in iskanja odgovorov. Pri raziskovalni študiji lahko sprašujemo odprta vprašanja in pridobimo vpogled v določeno temo, ki nas zanima. Z opisno raziskavo dobimo nek natančen profil dogodkov, ljudi oziroma situacij. Pojasnjevalne raziskave pa lahko vzpostavijo razmerja med spremenljivkami (Saunders et al., 2012).

Pri izbiri prave raziskovalne strategije sva se poslužila načina izločanja. Ugotovila sva, da eksperiment za najino tematiko ni primeren. Ne preiskujeva namreč neke spremembe, ki bi jo lahko nadzorovala. Izvajanje eksperimenta je prav tako drago in zamudno. Anketa se navadno uporablja v primerih, ko raziskovalca zanimajo odgovori na vprašanja kot so kaj, kdo, kje, za koliko in koliko. Čeprav je primerna za raziskovalne in opisne študije, sva ugotovila, da ne moreva doseči vzorca, ki bi bil reprezentativen. V primeru, da bi želela pridobiti zadostno število oseb, ki bi anketo izpolnili, bi morala raziskava trajati dalj časa, zato bi bila časovno zelo zamudna. Prav tako je z anketo težko doseči globino vprašanj, ki

jo lahko dosežemo s podvprašanji pri izvajanju osebnih intervjujev. Pri analizi arhivov so najpomembnejši vir podatkov administrativni zapisi in dokumenti (Saunders et al., 2012). To pomeni, da je to analiza sekundarnih podatkov in da so bili podatki zbrani za druge namene. Etnografija zahteva prisotnost raziskovalca na območju raziskovanja. Uporablja se predvsem za preučevanje različnih socialnih skupin. Ker je najino raziskovalno vprašanje Kako naj občina Tržič uporabi diasporo za spodbujanje razvoja podjetništva?, etnografija ni primerna, ker ne raziskujeva posamezne skupine. Namen raziskave z udeležbo je bolj promoviranje organizacijskega učenja s katerim se proizvedejo praktični napotki z identifikacijo težav, planskih načrtov in prevzemanjem pobude. Utemeljena teorija prav tako ni primerna, saj cilj magistrskega dela ni postavljanje nove teorije.

Ker je cilj najinega magistrskega dela podati predloge za razvoj tržiškega podjetništva in pomagati k razvoju boljše strategije povezovanja z diasporo, sva kot najbolj primerno izbrala študijo primera.

3.1.1 Definicija študije primera

Študija primera raziskuje neko temo oziroma fenomen znotraj njenega oziroma njegovega konteksta (Saunders et al., 2012). Yin (2009) razlaga, da je študija primera zelo bogat in obširen empiričen opis nekega določenega fenomena oziroma subjekta, ki tipično sloni na raznolikih podatkih oziroma virih podatkov. Zavedati se je potrebno, da je pri študijah primera po navadi vsak primer zgodba zase, torej je vsak zase svoja analitična enota (Eisenhardt & Graebner, 2007). Eisenhardtova in Graebnerjeva govorita tudi o tem, da eksperiment, predvsem laboratorijski, izolira fenomen oziroma primer od njegovega konteksta v realnem svetu. Študija primera pa poudari ravno to, da se stvari odvijajo brez omejevanja in izločanja določenih spremenljivk. Yin (2012) opisuje metodo študije primera kot kompleksno, saj mora raziskovalec upoštevati in izpolnjevati veliko postopkov, da lahko naredi študijo primera kot raziskavo. Predvsem gre pri študiji primera za željo raziskovalca, da naredi poglobljen vpogled v enega ali več primerov v njihovem naravnem kontekstu, kjer so meje med kontekstom in pojavom zabrisane (Yin, 1984). Študija primera navadno združuje več metod zbiranja podatkov kot so arhivske raziskave, intervjuji, vprašalniki in opazovanje (Eisenhardt, 1989). Čeprav se kvantitativni podatki pogosto pojavljajo v študijah primera, prednjačijo kvalitativni podatki (Patton & Applebaum, 2003).

Študija primera se največkrat uporablja v razlagalnih in raziskovalnih raziskavah. Pri študiji primera se lahko uporabljajo tako kvalitativne kot kvantitativne metode raziskovanja. Največkrat se zgodi, da se uporabijo kar mešane metode raziskovanja, saj s tem lahko raziskovalec pridobi najboljši vpogled v določeno tematiko oziroma primer ter tako zbira in analizira podatke (Yin, 2009). Pri izbiri študije primera za svojo raziskovalno strategijo, se mora raziskovalec soočiti s triangulacijo podatkov. To pomeni, da kot raziskovalec uporabiš različne tehnike zbiranja podatkov znotraj ene študije primera. Tako zagotoviš, da podatki kažejo dejansko sliko proučevanega pojava (Saunders et al., 2012).

3.1.2 Slabosti študije primera

Čeprav je študija primera lahko zelo kvalitetna raziskovalna metoda, med raziskovalci še vedno ne uživa velike podpore in ni preveč razširjena. Nekateri jo celo ocenjujejo kot zadnjo izbiro med raziskovalnimi metodami (Yin, 2012).

Največkrat je težava v tem, da se študijo primera še vedno zaznava kot metodo, ki je primerna za raziskovalno fazo, torej preden se uporabijo druge raziskovalne metode kot na primer anketa ali eksperiment. Predvsem se jo uporablja samo v fazi, ko se raziskovalec odloča ali je tema dovolj pomembna za nadaljnje raziskovanje. V takem pogledu je študija primera vejala za manj pomembno od ostalih, vendar pa je tak način razmišljanja zastarel (Yin, 2012). Predvsem se študija primera kot raziskovalna metoda sooča s spodaj opisanimi slabostmi:

- Yin (2009) pravi, da je ena od šibkih točk študije primera pomanjkanje zaupanja v kredibilnost postopkov, ki se uporabljajo za raziskavo. Predvsem je težava v omejevanju pristranskosti raziskovalca. To pomeni, da lahko raziskovalec dovoli, da subjektivnost vpliva na rezultat oziroma sklep raziskave. Postopki namreč niso strogo nadzorovani in določeni, kar dovoljuje, da so raziskovalci površni. Tukaj lahko izpostavimo predvsem pomanjkanje natančno določenih postopkov. Druge vrste raziskovanja so veliko bolj in specifično definirane, torej se lahko raziskovalec drži jasnih in natančnih navodil.
- Druga šibka točka študije primera je ta, da dostikrat ne omogoča posploševanja na populacijo. Yin (2009) opozarja, da se je enako vprašanje pojavljalo tudi pri eksperimentu. Predvsem je potrebno poudariti, da se znanstvena dejstva določajo na podlagi več izvedenih eksperimentov, ki so izvedeni pod različnimi pogoji. Šele takrat obstaja možnost posplošitve in ravno tako velja za študijo primera. Raziskovalec se mora zavedati, da je pri študiji primera možna samo posplošitev teorije oziroma njena razširitev, ne more pa se šteti frekvenc tako kot na primer pri anketi. Temu lahko rečemo tudi analitična posplošitev, medtem ko gre pri štetju frekvenc za statistično posplošitev (Yin, 2009).
- Kot tretjo šibko točko se omenjajo dolga, neberljiva poročila ter predolgo trajanje izvedbe študije primera. Vendar pa Yin (2009) izpostavlja, da vse to ni nujno in da je to veljalo v preteklosti. Predvsem opozarja na možnosti, da se študija primera lahko izvede tudi v kratkem časovnem razponu in je še vedno visoko kakovostna. Vse je odvisno od teme, ki jo preučuje raziskovalec.

3.1.3 Kakovost študije primera

Ker mora raziskava predstavljati neke logične trditve in zaključke je velik poudarek potrebno nameniti tudi kakovosti. Ker je kakovost težko meriti, se za to večinoma uporabljajo spodnji štirje testi (Yin, 2012):

- Veljavnost konstrukta,
- notranja veljavnost,
- zunanja veljavnost in
- zanesljivost.

Ti štirje testi na splošno veljajo za vse empirične družboslovne raziskave (Yin, 2009). Sem spada tudi študija primera.

Tabela 7: Taktike v študijah primera za zagotavljanje štirih testov kakovosti

TEST	TAKTIKA ŠTUDIJE PRIMERA	FAZA V KATERI SE TAKTIKA IZVAJA
Veljavnost konstrukta	• uporaba več virov dokazov • vzpostavitev verige dokazov • pregled osnutka poročila s strani ključnih informatorjev	• zbiranje podatkov • zbiranje podatkov • sestava
Notranja veljavnost	• ujemanje vzorcev • gradnja razlage • upoštevanje alternativnih razlag • uporaba logičnih modelov	• analiza podatkov • analiza podatkov • analiza podatkov • analiza podatkov
Zunanja veljavnost	• uporaba teorije v študiji enega primera • uporaba replikacije pri študiji več primerov	• raziskovalni pristop • raziskovalni pristop
Zanesljivost	• uporaba protokola študije primera • vzpostaviti bazo študij primera	• zbiranje podatkov • zbiranje podatkov

Povzeto in prirejeno po R. K. Yin, Case study research : Design and Methods, 2009, str. 41.

3.1.3.1 Veljavnost konstrukta

Yin (2009) trdi, da je veljavnost konstrukta še posebej težko zagotoviti pri študijah primera, saj se raziskovalcem očita, da ne razvijejo dovolj objektivnih mer, ter da pri zbiranju podatkov prevečkrat dopustijo vpliv subjektivnih mnenj. Bralec namreč zaradi pomanjkanja točno določenih postopkov in specifikacij ne more vedeti ali je bil nek dogodek resnično

posledica sprememb v okolju ali so to samo raziskovalčeve domneve. Če želi raziskovalec zadostiti testu veljavnosti konstrukta mora izpolniti dva pogoja (Yin, 2009):

- Definirati spremembe, ki jih preučuje in jih povezati z izhodišči raziskave in
- identificirati mere tako, da se ujemajo s konceptom, torej citiranje že objavljenih teorij in študij, ki govorijo o istih merah kot raziskovalec.

Iz tabele 8 je razvidno, da lahko raziskovalec uporabi tri taktike pri zadovoljevanju testa veljavnosti konstrukta. To so več virov podatkov, veriga dokazov in pregled osnutka poročila s strani glavnih informatorjev. Za najino študijo primera sva veljavnost konstrukt zagotavljala s taktiko več virov podatkov. Uporabljala sva podatke, ki sva jih pridobila z intervjuji uspešnih podjetnikov, poslovnežev in konzulov po svetu. Poleg tega pa sva analizirala tudi poročila in publikacije letnih načrtov razvoja občine Tržič.

3.1.3.2 Notranja veljavnost

Čeprav ima notranja veljavnost največji pomen predvsem v eksperimentih in kvazi-eksperimentalnih študijah, jo lahko omenimo tudi pri študijah primera. Predvsem je notranja veljavnost pomembna pri pojasnjevalnih študijah primera. Tam želi raziskovalec ugotoviti ali je dogodek x povzročil dogodek y. Če se ta teza potrdi in v kolikor raziskovalec spregleda element z, ki bi lahko povzročal y, to pomeni da raziskovalec ni zagotovil notranje veljavnosti. Druga težava pri študijah primera glede notranje veljavnosti je sklepanje. Težava je v tem, da se sklepanje pojavi vsakič, ko se nek dogodek ne more direktno opazovati (Yin, 2009). Tako lahko raziskovalec sklepa oziroma predvideva, da se je nek dogodek zgodil zaradi prejšnjega, vendar pa tega ne more trditi z gotovostjo. Moral bi namreč preveriti še vrsto drugih dogodkov, da bi ugotovil, da ni prišlo do napačnega sklepanja. Yin (2009) pravi, da gre pri notranji veljavnosti predvsem za dilemo ali raziskovalec preučuje to kar si je na začetku zadal. Kot je razvidno iz zgornje tabele, lahko notranjo veljavnost preučujemo s petimi taktikami.

3.1.3.3 Zunanja veljavnost

Pri zunanji veljavnosti se mora raziskovalec posvetiti možnosti posplošitve rezultatov raziskave. Vendar pa kritiki trdijo, da imajo študije primera slabo osnovo za posploševanje. Zaradi pomanjkanja ustaljenih postopkov in strogih pravil za zbiranje in analizo podatkov, se študija primera velikokrat sooča z očitki, da so raziskovalci subjektivni in da njihovo mnenje vpliva na rezultate. Zato je zunanjo veljavnost težko zagotoviti. Yin (2009) pravi, da jo pri študijah enega primera lahko zagotovimo z uporabo teorije, pri študijah več primerov pa z uporabo repliciranja. V najinem primeru bova zunanjo veljavnost poskušala doseči s tem, da bova intervjuvancem postavila pravilna vprašanja, s čimer bova zagotovila možnost, da kasneje ugotovitve raziskave lahko aplicirava tudi na druge slovenske občine. Ker sva intervju izvedla s petnajstimi osebami iz 5 držav, meniva da sva pridobila dovolj informacij

Slovencev v tujini, ki bodo zagotovile koristne napotke ne samo za razvoj podjetništva v občini Tržič, temveč tudi drugje po Sloveniji.

3.1.3.4 Zanesljivost

Zanesljivost študije primera dosežemo takrat, ko lahko drugi raziskovalci sledijo istim postopkom, kot so bili opisani s strani prvotnega raziskovalca ter ponovijo študijo primera. Hkrati pa pridejo do enakih zaključkov in ugotovitev. Yin (2009) pravi, da je test zanesljivosti tudi najbolj razširjen in prepoznaven, vendar opozarja, da je potrebno paziti, da se za zagotavljanje kakovosti, izvede ponovitev študije primera in ne podvajanje rezultatov z drugo študijo primera.

V preteklosti je prišlo do nezaupanja v rezultate študije primera zaradi pomanjkanja dokumentiranja postopkov. Zato so bili zunanji opazovalci skeptični in nezaupljivi glede zanesljivosti metode študije primera. Tem pomanjkljivostim se da izogniti predvsem z uporabo protokola raziskave, kjer se spremljajo vsi koraki, ki jih raziskovalec opravi. Druga možnost je tudi zagotavljanje baze podatkov, kjer so pravilno urejeni in dokumentirani podatki zbrani tekom študije primera (Yin, 2009).

V magistrski nalogi se bova trudila zagotoviti zanesljivost z dobro postavljenimi raziskovalnimi vprašanji ter določenim protokolom raziskave, ki bo omogočal bodočim raziskovalcem ponovitev najine študije primera.

3.2 Vrste študije primera

Yin (2009) govori o štirih vrstah študije primera. Deli jih na dve skupini, študije enega primera in študije več primerov. Znotraj obeh skupin razlikuje tudi število preučevanih enot, deli jih na holistične in vstavljene. Pri holističnih študijah preučujemo eno enoto, medtem ko gre pri vstavljenih za več enot. Saunders et al. (2009) govori o treh pristopih kadar govorimo o namenu raziskovanja, razlikujemo raziskovalni, pojasnjevalni in opisni pristop. Ravno tako študije primera razdeli Yin (2009). Raziskovalne študije primera razjasnijo in izboljšajo pojmovanje nekega pojava. S pojasnjevalnimi lahko preizkusimo in tvorimo neko teorijo. Opisne omogočajo boljši opis ozadja in prikazujejo v kakšnem odnosu so med seboj spremenljivke študije primera.

Raziskovalec se mora odločiti še pred začetkom raziskave, katero vrsto bo uporabil za naslavljanje raziskovalnih vprašanj. V najinem magistrskem delu bova uporabila raziskovalno holistično študijo več primerov. Logika za izbiro študije več primerov je enaka kot pri izbiri več eksperimentov. Vsak primer oziroma enota preučevanja mora biti skrbno izbrana tako, da ali predvideva podobne rezultate kar imenujemo dejanska replikacija oziroma kopija (angl. *literal replication*) ali predvideva nasprotujoče se rezultate, vendar zaradi predvidenih razlogov kar imenujemo teoretična replikacija (angl. *theoretical replication*). Glavne enote preučevanja so uspešna poslovna okolja po svetu: Silicijeva

dolina, Izrael in Švedska. Poleg tega je enota preučevanja tudi prekomorska slovenska diaspora. Vse ugotovitve bova na koncu aplicirala na občino Tržič ter poskušala potegniti smernice kako naj se občina v bodoče razvija.

3.3 Utemeljitev izbire primera za preučevanje

Kako si raziskovalec izbere primer za študijo primera je eden glavnih korakov. Glede na to si potem lahko oblikuje načrt. Pomembno je, da se zaveda, da študija primera ne pomeni preučevanje reprezentativnega vzorca, temveč da je njen glavni namen razvoj teorije in ne njeno testiranje (Eisenhardt & Graebner, 1989). Študija primera je zato lahko namenjena ponovitvi najdb drugih že opravljenih študij, nasprotovanju dognanih teorij, izločitvi vseh alternativnih razlag in dodelavi nastajajočih teorij (Eisenhardt & Graebner, 1989). Čeprav študije enega primera bogato opisujejo obstoj določenega pojava (Siggelkow, 2007), pa Yin (2009) bolj priporoča uporabo študije več primerov, saj zagotavlja močnejšo bazo za gradnjo teorije. Za najino magistrsko delo sva izbrala študijo več primerov, zaradi preučevanja več poslovnih uspešnih okolij, katerih ugotovitve sva aplicirala na primer občine Tržič. Tako sva želela pridobiti dovolj širok nabor podatkov, s katerimi sva poskušala dokazati, da imajo uspešna poslovna okolja skupne dejavnike, zaradi katerih so uspešna. Prav tako sva morala izbrati takšna okolja, katerih podatki so prosto dostopni in na voljo v zadostni količini ter podajajo uspešne prakse na podjetniškem področju. Že pri prvih poizvedbah sva tako ugotovila, da bova informacije najlažje zbrala o ameriški silicijevi dolini. Poleg tega sta podjetniško odlično razviti tudi državi Izrael in Švedska, ki sta manjši državi gledano v svetovnem merilu, zaradi česar sta primerni za raziskovanje pomena globalnosti. Za apliciranje zbranih ugotovitev sva izbrala primer občine Tržič kot ekstremen primer iz katerega se lahko največ naučimo. V preteklosti je bilo območje dobro razvito in je veljalo za eno najbolj razvitih obrtniških okolij v Sloveniji. Danes pa se srečuje s pomanjkanjem strategije za gospodarski razvoj. Zato se nama je zdelo pomembno, da preučiva možnosti, ki jih občina ima, da bi ponovno zaživela in dosegla večji gospodarski razvoj s pomočjo podjetništva. Zaradi svoje obrtniške zgodovine je preskok na podjetništvo logična izbira. Tržič je primerna izbira tudi zaradi svoje geografske lege. Ker ima bližino avstrijskega trga, je možen hiter mednarodni razvoj na druge evropske trge.

3.4 Zasnova študije primera

Yin (2009) narekuje, da mora imeti protokol raziskave določene elemente. Zato bova v najinem magistrskem delu poskušala zadostiti tej zgradbi protokola:

- Pregled študije primera,
- terenski postopki,
- vprašanja študije primera in
- vodič za poročilo študije primera.

Protokol študije primera močno poveča zanesljivost študije primera, poleg tega služi kot vodilo za raziskovalca oziroma raziskovalce, da lažje sledijo zadanim ciljem in metodološkim postopkom študije primera. S protokolom si raziskovalci lahko pomagajo, da pri zbiranju podatkov ne zaidejo s teme. Priprava protokola prisili raziskovalca da razmisli o možnih težavah, ki se lahko porajajo tekom raziskave ali pri končnem poročilu. Poleg tega raziskovalec tako hitreje vidi razmerje, ki ga dodeli poglavjem.

3.4.1 Pregled študije primera

Pregled mora vsebovati ključne informacije o raziskavi, katera so vprašanja, s katerimi se študija sooča ter kakšen je kontekst v ozadju. Tukaj se lahko opiše vzrok izbire določenega primera. Raziskovalec lahko poda predpostavke ali hipoteze, ki jih želi preučiti. Najbolje se lahko prikaže tudi širše ozadje in relevantnost izbire teme, ki se preučuje. Predstavi se lahko tudi relevantna teorija in literatura izbrana za preučevanje subjekta (Yin, 2009). V pregledu študije primera bova zato opisala zakaj sva se odločila za analizo možnosti razvoja s pomočjo diaspore ter katere predpostavke sva postavila preden sva se spustila v zbiranje in analizo podatkov. Navedla bova pomembnost, ki jo ima preučevana tema na najino domače okolje. Predstavila bova tudi razlog, zakaj sva se odločila tudi za analizo uspešnih poslovnih okolij po svetu. Raziskovalno vprašanje sva razkrila že v uvodu najine magistrske naloge.

3.4.2 Terenski postopki

Terenski postopki so pomembni, ker se zbiranje podatkov preučevanih oseb dogaja v vsakodnevnem življenju. To pomeni, da raziskovalec nima vpliva na počutje in obnašanje preučevanih oseb, kot tudi ne na njihov urnik ter okolje v katerem se nahajajo. Zaradi tega je intervju manj strukturiran, preučevane osebe pa hitreje zaidejo s teme in se ne držijo strukture zastavljenih vprašanj. Kadar je del pridobivanja podatkov tudi opazovanje, se mora raziskovalec prilagoditi dani situaciji ter opazovancu in ne obratno. V primeru ankete ali eksperimenta so ti postopki veliko bolj strukturirani in jih je lažje nadzorovati. Za potrebe študije primere se mora torej raziskovalec znati prilagajati, hkrati pa je pomembno, da ima dobro razdelane terenske postopke (Yin, 2009).

Yin (2009) predlaga, da raziskovalec s terenskimi postopki določi naslednje naloge oziroma postavke, ki jih mora zagotoviti pri zbiranju podatkov:

- Pridobitev dostopa do ključnih organizacij oziroma preučevanih oseb,
- zagotovitev resursov, potrebnih za raziskavo na terenu,
- razvoj postopka za zagotovitev pomoči s strani kolegov raziskovalcev,
- ureditev urnika oziroma časovnice zbiranja podatkov, kjer raziskovalec določi čas zaključka zbiranja podatkov,
- priprava na nepričakovane dogodke, vključujoči spremembe v dosegljivosti preučevanih oseb, kot tudi spremembe motivacije in razpoloženja pri raziskovalcu.

Terenski postopki se razlikujejo glede na vrsto in namen študije primera. Poleg zgoraj navedenih točk morajo terenski postopki vsebovati tudi postopke za zagotovitev varnosti in v večini primerov anonimnost preučevanih subjektov. Poleg tega je pomembno, da se zapišejo tudi nevarnosti oziroma možna tveganja, ki se lahko pojavijo tekom zbiranja podatkov za študijo primera (Yin, 2009).

3.4.3 Vprašanja študije primera

Vprašanja študije primera so dobro postavljena takrat, ko se raziskovalec na vsakem koraku raziskave zaveda namena in cilja, ki ga želi doseči. To pomeni, da sledi zastavljeni liniji poizvedbe in ve katere informacije mora pridobiti z določeno metodo zbiranja podatkov. Vprašanja študije primera se od anketnih razlikujejo po dveh karakteristikah, po generalni usmerjenosti vprašanj in stopnjah oziroma ravneh vprašanj (Yin, 2009).

Kot prvo se mora raziskovalec zavedati, da so vprašanja najprej namenjena njemu in ne samo intervjuvancu. Služijo kot opomnik in vodilo, katere informacije je potrebno zbrati in zakaj. Vprašanja v protokolu raziskave služijo v prvi vrsti temu, da ostane raziskovalec na pravi poti k zastavljenemu cilju tekom zbiranja podatkov. Za najbolj podroben pregled lahko poleg vsakega vprašanja raziskovalec zapiše možne vire preko katerih bo poskušal za določeno vprašanje zbrati podatke (Yin, 2009).

Yin (2009) govori tudi o različnih stopnjah vprašanj:

- Vprašanja za intervjuvane osebe,
- vprašanja za posamezni primer oziroma enoto,
- vprašanja postavljena glede vzorcev, ki se pojavljajo med več študijami,
- vprašanja postavljena na ravni celotne študije primera,
- normativna vprašanja glede priporočil in zaključkov, ki presegajo ozek obseg študije.

Raziskovalec se mora za potrebe protokola študije primera osredotočiti predvsem na drugo stopnjo. To so vprašanja, na katera mora odgovoriti raziskovalec sam tekom študije primera individualne enote, tudi v primeru, ko je posamezen primer del študije več primerov. Yin (2009) opozarja, da raziskovalci največkrat zamešajo prvo in drugo stopnjo in da je potrebno med njima razlikovati. Raziskovalec mora paziti, da vprašanja, ki jih zastavi intervjuvanim osebam niso ista kot tista, ki mu pomagajo da ostane na pravi poti tekom svoje raziskave.

Vprašanja za posamezni primer ali enoto so za najino magistrsko delo izvirala iz raziskovalnega vprašanja. Predvsem služijo ta vprašanja kot oporne točke oziroma rdeča nit, da spraševalec obdela vse točke, potrebne za pridobitev kakovostnih rezultatov raziskave. Da sva med intervjujem obdelala vse pomembne teme, so nama pomagala spodnja vprašanja:

- Kakšen način sodelovanja s slovenskimi podjetji bi sodelujoče pritegnil?
- Katere so pozitivne in negativne izkušnje s podjetji iz Slovenije?

- Kaj menijo o možnostih razvoja slovenskega podjetništva?
- Kaj intervjuvanci priporočajo slovenskim podjetjem pri vstopu na tuje trge?
- Kako navezani so na slovenske korenine?
- Kaj so pripravljeni storiti za pomoč slovenskim podjetjem in pod kakšnimi pogoji?
- Ali so intervjuvanci povezani z diasporo (drugimi Slovenci v tujini)?

Vprašanja za intervjuvane osebe so vprašanja, ki sva jih postavila preučevanim osebam. Razdelila sva jih v dva sklopa, prvi je pokrival podjetniški del, medtem ko sva se v drugem sklopu osredotočila na bolj patriotska vprašanja povezana z navezanostjo na izvorno domovino. Vprašanja so bila namenoma zelo odprte narave, saj sva želela intervjuvance spodbuditi k pogovoru o temi raziskave. Predvsem sva morala paziti, da jih pri podajanju vprašanj nisva omejevala, oziroma jim namigovala smeri ali razkrivala najinih predpostavk. Nekatera vprašanja imajo smiselna podvprašanja s katerimi sva poskušala iz intervjuvancev pridobiti čim več informacij.

S prvim sklopom vprašanj sva želela ugotoviti poslovno ozadje intervjuvancev ter s čim se ukvarjajo v trenutku spraševanja. Zanimal naju je njihov pogled na poslovanje s tujimi podjetji, kjer so bila to mišljena vsa podjetja izven države kjer trenutno živijo. Hkrati sva želela zvedeti kaj je za njih pomembno pri odločitvi, da začnejo poslovati z nekim tujim podjetjem. Namen je bil tudi ugotoviti kaj za njih pomeni tuje podjetje in ali so sodelovanju naklonjeni. V zadnjem podvprašanju sva se navezala že na slovensko poslovno okolje kjer sva spremljala kakšno je njihovo mnenje o razvitosti dejavnikov pri nas ter ali so z njimi seznanjeni. To sva ugotavljala s spodnjimi vprašanji:

1. S čim se ukvarjate oziroma ste se v svoji pretekli karieri ukvarjali?
2. Ali ste kdaj pomislili na sodelovanje s kakšnim tujim podjetjem?
3. Kateri dejavniki vplivajo oziroma bi vplivali na vašo odločitev o sodelovanju z nekim podjetjem v drugi državi? (visoko usposobljeni kadri, visoka raven IT, inovativne ideje, razvito start up področje, ustaljena uspešna podjetja, lahki pogoji vstopa, cenejša delovna sila, pomanjkanje znanja vašega področja, itd....)
 - 3.1. Zakaj?
 - 3.2. Ali menite, da imamo v Sloveniji dobro razvite dejavnike, ki ste jih ravnokar našteali?

Z naslednjimi vprašanji sva se veliko bolj navezala na poslovno dogajanje oziroma povezovanje s slovenskimi podjetji. Namen je bil pridobiti vpogled v predhodne pozitivne in negativne izkušnje intervjuvanca s slovenskimi podjetji. Tukaj sva spodbujala vprašance, da nama podajo veliko informacij, saj sva želela preveriti tudi količino patriotizma in ali to, da so slovenskih korenin predstavlja prednost za naša domača podjetja. S spodnjimi vprašanji sva hotela zbrati tudi informacije kaj se že dogaja na področju povezovanja in kje so možnosti izboljšav:

4. Ali ste kdaj pomislili na sodelovanje s slovenskimi podjetji?
 - 4.1. Če da:

V kakšnem smislu? (vlaganje, nakup delnic, sodelovanje v smislu prenosa znanja, ...)
 - 4.2. Če ne:

Zakaj ne?
5. Kaj bi vas pritegnilo, da bi bili pripravljeni sodelovati s Slovenskimi podjetji?
6. Ali vidite kakšne koristi v povezovanju s slovenskimi študenti in /ali podjetniki?
 - 6.1. Če da:

Kakšne?
 - 6.2. Če ne:

Zakaj ne?

Zadnje vprašanje prvega sklopa sva namerno pustila povsem odprto, saj je bil namen tega vprašanja pridobiti čim več predlogov in opažanj s strani intervjuvancev:

7. Kaj bi svetovali slovenskim podjetjem in podjetnikom

V drugem sklopu sva se bolj posvetila njihovim slovenskim koreninam, torej od kod prihajajo in kakšni so njihovi razlogi za odhod. Zanimalo naju je, kakšne so njihove zgodbe v ozadju in kako dojemajo Slovenijo kljub temu, da so izseljenci. Predvsem sva želela zvedeti koliko jim Slovenija pomeni. To sva spraševala s naslednjimi vprašanji:

8. Zakaj ste se vi (oziroma so se vaši predniki) odselili iz Slovenije?
9. Ali spremljate dogajanje v Sloveniji (gospodarstvo, šport, kultura, ...)
10. Ali imate še živeče sorodnike v Sloveniji?
 - 10.1. Če da:

Iz katerega konca Slovenije so vaše korenine?

 - 10.1.1.1. Ali ste v stiku z njimi?
11. Kako povezani se čutite s slovenskimi koreninami?

Z zadnjim vprašanjem v drugem sklopu sva želela preveriti ali je dejstvo, iz katerega kraja prihaja neko slovensko podjetje pomembno ali ne:

12. Ali bi vas bolj zanimalo sodelovanje s podjetniki iz domačega kraja v Sloveniji ali bi vas zanimalo sodelovanje s katerim koli slovenskim podjetjem?

3.4.4 Vodič za poročilo študije primera

Yin (2009) opozarja, da v načrtu raziskav študije primera največkrat manjka vodič za poročilo študije primera. Raziskovalci začnejo razmišljati o obliki in formatu poročila šele, ko zaključijo fazo zbiranja podatkov. Pomanjkanje zavedanja pomembnosti tega koraka izvira iz drugih raziskovalnih metod, kjer raziskovalci prav tako ne razmišljajo o poročilu dokler se eksperiment ali anketa ne zaključi.

3.5 Zbiranje in analiza podatkov

Zbiranje podatkov je zahteven del izvajanja študije primera. Yin (2009) pravi da mora imeti dober raziskovalec določene sposobnosti, brez katerih ne more izvesti dobre študije primera. Kot prvo se mora zavedati, da študija primera, če jo želimo izvesti kakovostno ne spada med lažje strategije. Od raziskovalca prav tako kot ostale zahteva poznavanje tehničnih postopkov, metod in pravil. Poleg tega se lahko izkaže za težavnejšo, saj ne obstajajo ustaljeni postopki in navodila za izvedbo kot pri ostalih strategijah, kot sta anketa ali eksperiment. Zato je dobro, da raziskovalec sledi naslednjim napotkom (Yin, 2009). Najprej mora spraševati dobra vprašanja. To pomeni, da z intervjuvancem vzpostavi močen in bogat dialog. Poleg tega se mora ves čas spraševati zakaj dokazi kažejo določeno sliko in se zavedati dejstva, da potrebuje več vrst dokazov, ki bodo podkrepile njegove predpostavke. Pomembna je tudi njegova uporaba odgovorov, ki jih dobi s strani vprašanca, zato mora biti dober poslušalec. Vendar niso pomembni samo odgovori, ki jih pridobi z intervjujem temveč tudi stvari, ki jih sogovornik ne želi povedati, telesna govorica in povezovanje različnih virov podatkov. Dober poslušalec mora biti sposoben sprejeti veliko količino informacij brez pristranskosti. Znati mora podkrepiti dejstva s podatki, ki jih pridobi od intervjuvancev. Včasih to pomeni, da mora pogledati na zadevo z druge perspektive in brati med vrsticami. Dober raziskovalec je prilagodljiv in fleksibilen. Zaveda se cilja raziskave, vendar zna prilagoditi postopke in metode glede na nepričakovane dogodke. Da ostane fokusiran mora dobro razumeti namen svoje študije primera. Predvsem ne gre samo za zapisovanje podatkov, temveč je pomembna pravilna interpretacija. Imeti mora dober nadzor nad zadevami, ki jih preučuje in se zavedati, da če si zbrani podatki nasprotujejo potrebuje več dokazov. Najbolj izpostavljena potrebna sposobnost raziskovalca je sigurno nepristranskost. Vse ostale namreč lahko zanemarimo v kolikor je raziskovalec odločen, da študijo primera izvede na način, da podpre svoje predpostavke ne glede na dejanske dokaze. Raziskovalec mora biti pripravljen, da po oceni vseh dokazov pride do drugačnih zaključkov, kot jih je postavil na začetku raziskave.

Ker gre v najinem primeru za skupinsko magistrsko delo, sva morala paziti, da sva bila dobro usklajena predvsem s cilji, ki sva jih želela doseči ter s samim potekom raziskave. Yin (2009) razlaga, da je v primeru več raziskovalcev potrebno dobro pojasniti, kaj je osnovni koncept študije primera, uporabljeno terminologijo in metodološka pravila. Vsak od članov ekipe oziroma raziskovalcev, ki se posvečajo študiji primera se mora zavedati spodnjih točk:

- Zakaj se izvaja študija primera,
- kakšni dokazi oziroma podatki se iščejo v raziskavi,
- katere alternative se lahko pojavijo tekom raziskave ter kako takrat odreagirati,
- kaj pomeni za raziskavo podporen ali nasproten dokaz, ki se tekom zbiranja podatkov lahko pojavi za dane predpostavke.

Kadar v raziskavi sodeluje več raziskovalcev, se vsakemu določi območje teme, ki ga mora obdelati. Vsak je nato odgovoren za svoj del, ki ga mora dobro preučiti, poiskati primerno literaturo in preveriti ali obstajajo še drugi relevantni viri, ki jih je potrebno raziskati. Vsi raziskovalci morajo delovati nepristransko in profesionalno, drugače je kakovost študije primera lahko ogrožena.

Yin (2009) opozarja tudi na dejstvo, da se že pred pričetkom ali tekom zbiranja podatkov, lahko pokažejo napake, ki jih je raziskovalec naredil v zasnovi študije primera ali že čisto na začetku pri postavljanju raziskovalnih vprašanj. V takem primeru je potrebno napako nemudoma odpraviti, čeprav to lahko pomeni večjo količino dela in ponovitev nekaterih postopkov, ki so morda že bili narejeni.

3.5.1 Viri zbiranja podatkov

Študija primera kot raziskovalna metoda ni omejena na samo en vir podatkov, tako kot je to v primeru ankete, kjer se glavni vir podatkov črpa iz vprašalnika. Lastnost dobre študije primera je namreč črpanje podatkov iz več virov dokazov (Yin, 2012).

Yin (2009) govori o šestih virih podatkov, ki jih raziskovalec lahko uporabi v različnih kombinacijah, ko se loti zbiranja podatkov. Vse je odvisno od primera, ki ga raziskovalec preučuje. Lahko uporabi tako kvalitativne, kot tudi kvantitativne podatke. Vsak od virov pa se povezuje z določenim območjem zbiranja podatkov, ki ga pokriva. Gledano podrobneje, vidimo da se viri podatkov med seboj povezujejo ter dajejo še posebej kvalitetne rezultate kadar se jih uporablja skupaj. Noben ni univerzalno boljši od drugih, zato je najbolje, če se jih lahko uporablja več skupaj. To so: dokumentacija, arhivski posnetki, intervjuji, direktna opazovanja, opazovanja z udeležbo in fizični dokazi.

Pod dokumentacijo lahko spadajo tako pisma, kot email korespondenca in drugi osebni zapisi preučevane osebe. Bolj klasične oblike dokumentacije so poročila, zapisi konferenc, že narejene študije o temi, ki jo opisuje raziskovalec, hkrati sem spadajo tudi novice in članki medijev in drugih raziskovalcev. Vse več dokumentov je na voljo preko interneta, vendar mora raziskovalec paziti katerim virom lahko zaupa in uporabi podatke ter kateri viri so ponarejeni oziroma prirejeni. Vprašanje, ki se poraja je ali so dokumenti, ki so prosto dostopni na internetu ali drugod veljavni in nepristranski. Dokumentacija se lahko uporabi tudi kot potrditev dokazov pridobljenih iz drugih virov. Z njimi lahko preverimo ali nekateri podatki držijo kot tudi osnovne stvari kot so črkovanje in pravopisne napake. V primeru da si podatki zbrani iz različnih virov nasprotujejo mora raziskovalec poiskati potrditev še od drugod. Zaradi razmeroma lahke dostopnosti in obsežnosti velja dokumentacija za najpogostejše uporabljan vir podatkov (Yin, 2009). Raziskovalec mora paziti, da črpa dokumentacijo iz potrjenih in zanesljivih virov. Zraven bi lahko prišeli tudi arhivske posnetke, saj so neke vrste dokumentirani dogodki. V nekaterih primerih lahko na arhivskih

posnetkih raziskovalec zgradi celotno študijo primera, medtem ko mora upoštevati, da so bili posnetki narejeni za drug namen in ne za študijo primera.

Eden najpomembnejših virov informacij za študijo primera je vsekakor intervju. Za potrebe študije primera je pomembno, da se intervju izvede kot voden pogovor in ne kot strukturirana poizvedba. Saunders et al. (2012) deli intervjuje na strukturirane, pol-strukturirane in nestrukturirane oziroma poglobljene intervjuje. Če še bolj posplošimo, lahko intervjuje delimo na standardizirane in ne-standardizirane. Standardizirani intervjuji se izvajajo s točno določenimi vprašanji, ki jim raziskovalec sledi od začetka do konca. Paziti mora, da pri vseh intervjuvancih prebere vprašanja z enakim tonom in točno tako kot so vprašanja napisana, da ne prihaja do pristranskosti ali vplivanja raziskovalca na vprašanca. Ne-standardizirani intervjuji se še naprej lahko delijo glede na to, s koliko osebami raziskovalec opravlja razgovor. Ena na ena ali z več preučevanimi enotami naenkrat. Kadar se intervjuji izvajajo ena na ena, so to lahko osebni, telefonski ali internetni pogovori. V primeru z več osebami pa gre lahko za skupinske intervjuje oziroma fokusne skupine v živo ali preko interneta ali drugih elektronskih oblik (Saunders et al., 2012). Eno od porajajočih se vprašanj je tudi ali intervjuje posneti. Snemalne naprave so lahko zelo koristne, saj zagotovijo možnost večkratnega poslušanja in s tem olajšajo analizo odgovorov. Primernost snemanja je seveda odvisna tudi od intervjuvanca, raziskovalec mora kot prvo pridobiti njegovo ali njeno dovoljenje za snemanje. Prav tako mora raziskovalec paziti na razpoloženje vprašanca, saj v primeru kočljivih tem lahko zaradi uporabe snemalnih naprav intervjuvanec ne daje iskrenih odgovor ali se počuti nelagodno, kar poruši odnos in razpoloženje na intervjuju. Yin (2009) hkrati opozarja, da snemalne naprave niso zamenjava za natančno poslušanje raziskovalca.

Za potrebe študije primera Yin (2009) navaja tri tipe intervjujev: poglobljeni, fokusirani oziroma osredotočeni in strukturirani, ki meji že na anketo. V študiji primera se ni potrebno osredotočiti samo na eno vrsto oziroma raziskovalno metodo, temveč je bolje če jih raziskovalec uporabi več. Zato lahko tekom raziskave uporabi tudi več vrst intervjujev. Raziskovalec mora za potrebe študije primera slediti dvema ciljema:

- Slediti lastni liniji vprašanj, kot jih določi v protokolu študije primera,
- spraševati dejanska vprašanja na nepristranski način in še vedno slediti namenu študije primera.

Prvi tip intervjuja je poglobljeni intervju. Tukaj lahko raziskovalec sprašuje intervjuvance glede dejstev kot tudi njihovih mnenj o preučevani zadevi. V primeru, da so s temo dobro seznanjeni, jih lahko raziskovalec prosi tudi za njihov vpogled v primer. V takih primerih lahko pride tudi do ponavljajočih se intervjujev, kjer z isto preučevano enoto opravimo več intervjujev. Pri poglobljenih intervjujih je koristno, da intervjuvanci lahko podajo predloge tako o temah, ki jih raziskovalec še lahko pregleda kot tudi o nadaljnjih osebah s katerimi lahko naredi intervju (Yin, 2009). Včasih se lahko zgodi da intervjuvanec postane informator, saj podaja predloge, ki raziskovalcu pomagajo razširiti območje raziskovanja.

Vendar je potrebno paziti, da ne postane informator preveč vpliven tekom študije primera, saj lahko hitro pride do pristranskosti in vplivanja osebnih mnenj informatorja na potek raziskave. Zato je bolje, da ima raziskovalec vedno več informatorjev ter zbira podatke iz več virov. Za potrebe najinega magistrskega dela bova opravila tudi nekaj poglobljenih intervjujev s ključnimi informatorji, ki nama bodo pomagali bolje razumeti obravnavano tematiko in ki nama bodo lahko svetovali tudi glede izbora preučevanih oseb, s katerimi bova opravila fokusirane oziroma osredotočene intervjuje. Zaradi pomanjkanja dostopnosti oseb, s katerimi želiva opraviti intervjuje, bova vse intervjuvance prosila še za napotitev oziroma priporočitev drugih oseb, ki bile prav tako primerne za najino raziskavo.

Drugi tip intervjuja je fokusirani oziroma osredotočeni intervju. V tem primeru gre še vedno za odprt tip vprašanj, ki spominja na odprt pogovor, vendar je čas intervjuja krajši in poteka do približno ene ure. Raziskovalec se bolj drži linije pripravljenih vprašanj, ki sledijo pripravljenemu protokolu študije primera (Yin, 2009). Vprašanja morajo biti zastavljena nepristransko, raziskovalec pa mora delovati naiven in ne sme podajati vprašancem smeri v kateri naj bi odgovarjali. S tem intervjuvancem dovoli, da zagotovijo sveže komentarje, ki lahko veliko pripomorejo k dobrem rezultatom raziskave. Za študijo primera v najinem magistrskem delu bova večinoma uporabila fokusirani intervju, vendar se s tem ne bova omejevala in bova vprašancem dovolila tudi, da se oddaljijo s teme v kolikor bova predvidela, da lahko s tem pridobiva več koristnih informacij.

Tretji tip intervjuja je najbolj podoben anketi, vendar gre še vedno za osebni pristop oziroma postavljanje vprašanj s strani raziskovalca. Najbolj uporaben je pri vgrajenih študijah primera in je del zbiranja podatkov, poleg drugih raziskovalnih metod. Zbrani podatki se analizirajo in obdelujejo podobno kot pri anketi.

Ker se študija primera osredotoča na naravne okoliščine in ker je poudarek predvsem na preučevanju dogodkov ali primerov, kjer so pomembni človeški odnosi in vedenjski vzorci, je opazovanje odličen vir pridobivanja podatkov. Opazovanje je lahko formalno ali neformalno. Pridobljene informacije pa velikokrat pripomorejo k boljšemu razumevanju preučevane tematike. Priporočljivo je celo posneti fotografije s katerimi lahko podkrepimo ugotovitve pridobljene z analizo rezultatov. Za povečanje zanesljivosti Yin, (2009) priporoča več opazovalcev, kadar to razmere dovoljujejo. Opazovanje je lahko klasično ali z udeležbo. Pri opazovanju z udeležbo, raziskovalec ni več samo pasivni opazovalec temveč je del oziroma udeleženec dogodka. Največkrat se opazovanje z udeležbo uporablja pri preučevanju različnih kultur, plemen ali pri socialnih skupinah. Zadnji izmed šestih virov podatkov je fizični dokaz, ki je lahko kulturni artefakt, tehnološka naprava, orodje, instrument ali kakršenkoli drug predmet. Uporabnost le tega je odvisna od študije primera.

Kot glavni primarni vir podatkov bova v magistrskem delu uporabila intervjuje opravljene s podjetniki iz diaspore. Sekundarne vire bova črpala predvsem iz knjig in internetnih virov. Najbolj se bova osredotočila na znanstvene članke, ki so preučevali tematiko podobno najini,

s čimer bova dobila širši pogled in informacije, s katerimi bova lahko ali zavrgla ali potrdila najine predpostavke. Rezultati raziskave kot tudi sama identiteta intervjuvancev bo ostala anonimna, s tem bova zagotovila manjšo pristranskost pri odgovorih. Vprašanja bodo pripravljena vnaprej, prav tako bova z dobro premišljenimi podvprašanji sogovornika spodbudila k odprti komunikaciji.

Ne glede na to, za katere vire se raziskovalec odloči, jih najbolje uporabi v kolikor upošteva tri ključne principe. Ko se uporabljajo pravilno, pripomorejo k večji zanesljivosti in veljavnosti konstrukta. To so uporaba več virov podatkov, ureditev baze podatkov študije primera in zagotavljanje verige dokazov. V raziskavah se velikokrat uporablja samo en vir podatkov, saj se je včasih predvidevalo, da se mora raziskovalec odločiti za samo en vir, ki ga bo analiziral in iz njega črpal podatke. V določenih raziskavah s tem ni nič narobe, vendar Yin (2009) pri študijah primera predlaga uporabo več virov podatkov. Raziskovalec tako lahko ustvari hibridno strategijo zbiranja podatkov, kjer združi več virov, ki se med seboj dopolnjujejo ter tako poveča zanesljivost rezultatov, saj enake ugotovitve pridobi iz več virov. S tem se lahko zagotovi tudi triangulacijo podatkov, vendar samo v primeru da se z več viri podatkov raziskuje isti pojav oziroma enoto. Kadar gre za pravo triangulacijo podatkov, so rezultati študije primera podprti z več viri podatkov. Če pa uporabimo več virov podatkov in jih analiziramo posebej ter šele nato primerjamo ugotovitve, ne zadostimo pogoju triangulacije podatkov. Zbiranje podatkov z več viri ima tudi svoje slabosti. Predvsem se dvignejo stroški zbiranja podatkov, podaljša še čas zbiranja podatkov in poveča se obseg analize, kar za seboj ponovno potegne daljši časovni okvir. Poleg tega je tu še povečano tveganje, saj mora vsak raziskovalec poznati več tehnik zbiranja podatkov, kot tudi metode za analiziranje le-teh. Pri ocenjevanju študije primera lahko govorimo še o triangulaciji raziskovalca, teoretični triangulaciji in metodološki triangulaciji (Yin, 2009). Ker sva se odločila za skupinsko magistrsko delo, lahko zadostiva tudi kriteriju triangulacije preiskovalcev. Intervjuje bova namreč izvajala izmenično, s čimer bova poskrbela za večjo nepristranskost. Izognila se bova možnosti, da bi en izpraševalec s svojim načinom govora ali drugimi osebnimi lastnostmi kakorkoli vplival na odgovore intervjuvancev. Hkrati bo drugi, ki ne bo spraševal lahko poskrbel, da se pokrijejo vse teme kot tudi za tekoče snemanje pogovorov.

Kot drugi princip Yin (2009) izpostavlja pomembnost organizacije in dokumentacije zbranih podatkov. Priporoča, da raziskovalec ustvari bazo podatkov študije primera. V najinem primeru bova za to poskrbela s posnetki vseh izvedenih intervjujev iz katerih bova naredila transkripte za večjo preglednost. Poleg tega bova podatke črpala tudi iz javno dostopnih poročil o podjetniški aktivnosti ter povezovanju z diasporo. Tako bova lahko zagotovila, da če bi želel kdo drug ponoviti najino raziskavo, bi to lahko storil ter prišel do lastnih ugotovitev. Baza podatkov študije primera naj bi vsebovala dve ločeni zbirki, prva so neobdelani podatki, ki jih raziskovalec pridobi med zbiranjem iz različnih virov. Ti morajo biti dobro organizirani, kategorizirani, dokončani in na voljo, da se do njih lahko dostopa

kadarkoli kasneje bi kdo želel ponoviti ali preveriti izsledke študije primera. Druga zbirka je v obliki poročila, članka ali knjige, ki vsebuje že obdelane podatke (Yin, 2009).

Zadnji princip, ki ga priporoča Yin (2009) in ki poveča zanesljivost študije primera je vzpostavitev verige dokazov. To zagotavlja zunanjemu opazovalcu oziroma bralcu študije primera, da lahko sledi izpeljavi vseh rezultatov od raziskovalnega vprašanja do zaključkov. Prav tako mora zunanji opazovalec imeti možnost da sledi korakom raziskave v obe smeri, od začetka do konca ali obratno. Iz poročila mora biti razvidno točno kje in kdaj so bili podatki zbrani ter kako so bili obdelani. Raziskovalec mora paziti, da kakšnega koraka ne izpusti oziroma ne izgubi dokazila o dogodku, ki je pripomogel do končnih ugotovitev. Predvsem je pomembno, da raziskovalec zagotovi dovolj citatov iz baze podatkov študije primera. Prav tako mora baza podatkov vsebovati vse informacije tako o kraju in času izvedbe raziskave kot tudi o omejitvah. Yin (2009) omenja tudi dejstvo, da morajo biti vprašanja raziskave dobro zastavljena, tako da sledijo postopkom predvidenim s protokolom študije primera (Yin, 2009). Zato bova v najinem magistrskem delu vprašanja, ki jih bova postavila intervjuvancem najprej testirala s testnim intervjujem, kjer bo najin cilj pridobiti povratne informacije o kakovosti in razumljivosti vprašanj. Potem bova dala vprašanja v pregled tudi mentorju oziroma svetovalcu. S tem bova poskušala zagotoviti, da bodo v raziskavi postavljena relevantna vprašanja, ki bodo sledila cilju in tematiki obravnavani v najinem magistrskem delu.

3.5.2 Strategija analize podatkov

Analiziranje podatkov za študijo primera je najmanj razvit in najtežji del študije primera. Raziskovalec se mora še pred začetkom zbiranja podatkov zavedati, kako jih bo analiziral. Zaradi pomanjkanja predpisanih postopkov se analiza podatkov študije primera pri novih raziskovalcih, ki so brez izkušenj na tem področju največkrat zavleče, saj ne vedo kaj bi storili z zbranimi podatki. Kljub temu, da obstaja veliko programske opreme, ki raziskovalcu pomaga pri analizi in obdelavi podatkov, je ključno za razumevanje dejstvo, da mora raziskovalec analizo opraviti sam ter da mu programska oprema pri tem lahko delo le olajša, ne more pa opraviti celotne analize. Yin (2009) govori o štirih strategijah analize podatkov:

- Zanašanje na teoretične predpostavke,
- razvoj opisa študije primera,
- uporaba kvalitativnih in kvantitativnih podatkov in
- preučevanje konkurenčnih razlag.

Nobena izmed zgoraj naštetih strategij ni univerzalno boljša od druge. Možno je tudi kombiniranje več strategij hkrati. Najbolj priljubljena in najpogosteje uporabljena je zanašanje na teoretične predpostavke, kjer raziskovalec sledi teoretičnim predpostavkam, ki so spodbudile raziskavo. Predvsem so uporabne teoretične predpostavke, ki izvirajo iz vprašanj kako in zakaj (Yin, 2009). Zaradi pomanjkanja domnev, ki izvirajo iz teorije in

teoretičnih modelov, te strategije nisva mogla uporabiti. Uporaba kvalitativnih in kvantitativnih podatkov je bolj privlačna za naprednejše raziskovalce. Uporabljajo jo bolj izkušeni raziskovalci, ki so dobro seznanjeni z različnimi statističnimi tehnikami. Kvantitativni podatki so za študijo primera relevantni iz vsaj dveh razlogov, kot prvo podatki lahko pokrivajo obnašanje ali dogodke, ki jih raziskovalec želi razložiti, kot drugo pa so lahko podatki povezani z vgrajeno enoto analize znotraj širše študije primera. Kvalitativni podatki pa so kritični za razlago ali testiranje ključnih predpostavk študije primera. Preučevanje konkurenčnih razlag se lahko dobro kombinira z vsemi ostalimi strategijami. S to strategijo raziskovalec definira in testira konkurenčne razlage. V najinem magistrskem delu sva se odločila za strategijo razvoja opisa študije primera. Tako bova lahko v obliki opisnega okvira pojasnila elemente potrebne za razvoj podjetništva in za izboljšanje povezovanja z diasporo. Čeprav je ta strategija manj priljubljena, je uporabna v primerih kot je najin, kjer predpostavke niso vezane na obstoječe teorije. Yin (2009) pravi, da se omenjena strategija največkrat uporablja v opisnih študijah primera.

Z analizo zbranih podatkov sva pričela z zapisovanjem transkriptov intervjujev preučevanih oseb. Predvsem nama je to pomagalo pri preglednosti posredovanih odgovorov. Tako sva najlažje vzpostavila sistem, kjer sva podobna mišljenja in odgovore združevala v skupine, hkrati pa hitro ugotovila, kateri izmed intervjuvancev so podali nasprotno mnenje od večine. Transkripte sva razdelila tudi po državah iz katerih so prihajali sodelujoči podjetniki, da sva ugotovila ali se mnenja in izkušnje razlikujejo po geografskem poreklu. Nato sva intervjuvance razdelila glede na odgovore.

Yin (2009) govori o štirih analitičnih tehnikah vendar poudarja, da nobena od teh tehnik, ki jih lahko uporabljamo za študijo primera ni lahka za uporabo. Potrebno je veliko prakse, da z njimi napravimo kvalitetno študijo primera. Omenja se predvsem spodnjih pet tehnik:

- Ujemanje vzorcev,
- grajenje razlag,
- analiza časovnih vrst,
- logični modeli in
- navzkrižna sinteza primerov.

Logika ujemanja vzorcev je ena od najbolj priljubljenih. Primerja empirično postavljene vzorce s predvidenimi ali z alternativnimi predpostavkami. Če so vzorci usklajeni lahko rezultati omogočijo boljšo notranjo veljavnost. Grajenje razlag je samo posebna vrsta ujemanja vzorcev, postopek je zelo zahteven in zato zahteva ločeno obravnavo. Cilj te tehnike je, da raziskovalec analizira podatke študije primera tako, da zgradi razlago o primeru. Najbolj primerna je za razlagalne študije primera, medtem ko se pri raziskovalnih uporablja bolj kot razvoj za nadaljnje raziskovanje.

3.6 Priprava poročila

Poročilo študije primera ne sledi vnaprej pripravljenim oblikam. Poročilo je potrebno sestaviti iz različnih komponent tako, da se med seboj dobro povezujejo in so berljive. Izkušeni raziskovalci navadno začnejo sestavljati poročilo še preden pričnejo z zbiranjem podatkov in analizo. Tako si lahko pripravijo osnutke in teme, ki jih bodo pokrili s čimer tudi tekom zbiranja podatkov lažje ohranijo nadzor nad zbranimi in še potrebnimi podatki (Yin, 2009).

Kot prvo Yin (2009) priporoča, da mora raziskovalec poznati svoje občinstvo oziroma bralca študije primera. Način pisanja poročila se namreč razlikuje glede na to ali bo predstavljeno akademskim kolegom, ocenjevalcem disertacij, financerjem raziskave ali splošnemu prebivalstvu. V primeru drugih raziskav, na primer pri eksperimentu, se namreč ne pričakuje, da bodo izsledki raziskave predstavljeni ljudem, ki niso specialisti dotičnega področja. Medtem ko so študije primera lahko namenjene splošni populaciji. Raziskovalec se mora zavedati, da eno poročilo ne more zadostiti vsem občinstvom hkrati. Za potrebe najinega magistrskega dela se bova torej mogla soočiti s težavo priprave poročila. Študija primera bo sicer v prvi vrsti namenjena ocenjevalcem magistrskega dela, vendar pa mora biti primerna tudi za kasnejšo uporabo. Primer bova namreč poskušala predstaviti tudi vodstvu občine Tržič, saj bova ugotovitve študije primera aplicirala na samo občino. Prav tako bodo priporočila namenjena oblikovalcem politik v občini, s čimer bova poskušala pomagati pri pripravi smernic za nadaljnje razvojne možnosti na področju podjetništva in gospodarskega razvoja s pomočjo povezovanja z diasporo.

Yin (2009) opozarja, da je največja napaka raziskovalca pri pripravi poročila študije primera ta, da ga pripravi z egocentrične perspektive. To pomeni, da ne identificira občinstva kateremu je namenjeno oziroma ne razume specifičnih potreb bralca.

Poglavja, podpoglavja in teme morajo biti v poročilu urejene. Raziskovalec se lahko poslužuje več primerov sestave pri pripravi poročila študije primera. Kidder in Judd (1986) govorita o obliki peščene ure pri poročilih za kvantitativne študije. Yin (2009) pa predlaga izbiro ene od šestih ilustrativnih struktur. Čeprav se vse lahko uporabljajo za poročilo študije primera, so nekatere bolj primerne za posamezen namen.

Tabela 8: Šest struktur in njihova aplikacija na različno namenske študije primera

Tip strukture	Namen študije primera		
	Pojasnjevalna	Opisna	Raziskovalna
Linearno analitična	X	X	X
Primerjalna	X	X	X

se nadaljuje

Tabela 8: Šest struktur in njihova aplikacija na različno namenske študije primera (nad.)

Tip strukture	Namen študije primera		
	Pojasnjevalna	Opisna	Raziskovalna
Kronološka	X	X	X
Gradnja teorije	X		X
»Suspense«	X		
Ne-zaporedna		X	

Povzeto in prirejeno po R. K. Yin, Case study research : Design and Methods, 2009, str. 176.

Linearno – analitična struktura je običajen in najbolj pogost pristop k pripravi raziskovalnega poročila. Začne se z obrazložitvijo problema in pregledom pomembne literature. Logično nadaljevanje je izbor metodologije in ugotovitve iz analize zbranih podatkov. Na koncu sledijo še ugotovitve in zaključki ter možnosti apliciranja na dejanski problem (Yin, 2009). Struktura sledi nekemu logičnemu zaporedju, zato se velikokrat uporablja v znanstvenih člankih za različne raziskovalne strategije, od eksperimentov do študij primera. Je tudi najbolj primerna v primerih disertacij ali predstavljanja primera akademskim kolegom.

V primeru primerjalne strukture raziskovalec ponovi isto študijo primera dvakrat ali večkrat, tako da primerja alternativne opise ali razlage istega primera (Yin, 2009). Vsakič lahko študijo primera razloži z drugim konceptualnim modelom. Namen primerjalne strukture je, da pokaže do katere stopnje se dejstva ujemajo z določenim modelom. Največkrat se uporablja skupaj s tehniko ujemanja vzorcev. Največkrat se uporablja pri pojasnjevalnih študijah primera, vendar deluje tudi v primeru opisnih.

Ker študije primera velikokrat pokrivajo dogodke skozi čas, se lahko rezultati predstavijo tudi v obliki kronološke strukture. Zaporedje poglavij v takem primeru mora slediti zgodovini zbiranja podatkov študije primera. Raziskovalec mora paziti, da si dogodki sledijo linearno. Lahko se uporablja tako pri opisnih kot pojasnjevalnih študijah primera, pomembno je paziti na enakovredno vrednotenje dogodkov. Priporočilo za pisanje kronološke strukture je, da raziskovalec napravi osnutek, vendar prične s pisanjem od zadaj naprej. Yin (2009) kot razlog navaja dejstvo, da se velikokrat raziskovalci preveč osredotočijo na pretekle dogodke primera namesto, da bi poudarek dajali aktualnim dogodkom ter rezultatom raziskave.

Pri strukturi gradnje teorije si poglavja sledijo v takem zaporedju, da tvorijo novo teorijo. Vsako poglavje razkriva postavljen teoretični argument. Tak pristop je primeren za pojasnjevalne in raziskovalne študije primera (Yin, 2009). Možna je tudi struktura suspenza in ne-zaporedna strategija. Struktura suspenza je ravno obratna od linearno - analitične. Izsledki raziskave so opisani takoj v začetnem poglavju oziroma odlomku. Tak pristop je relevanten večinoma samo za pojasnjevalne študije primera. Zadnja izmed strategij, ki jih

predlaga Yin (2009) je ne-zaporedna. Tukaj zaporedje dogodkov oziroma poglavij ne igra posebne vloge. To pomeni, da čeprav bi nekdo premešal zaporedje poglavij, bi študija primera še vedno imela enako opisno vrednost oziroma lastnost.

Pri pisanju poročila se mora raziskovalec zavedati treh pomembnih postopkov. Prvi se ukvarja z generalno taktiko pisanja poročila, drugi pokriva problematiko identitete udeležencev v študiji primer, tretji pa opisuje postopek pregleda poročila za povečanje veljavnosti konstrukta študije primera. Yin (2009) predlaga, da se raziskovalec kompozicije poročila loti že tekom analitičnega procesa. Sem spada priprava osnutka literature, metodologije in opisnih podatkov o študiji primera. Kmalu zatem se mora raziskovalec odločiti ali bo podatke sodelujočih v študiji primera razkril ali ne. Anonimnost se lahko upošteva na dveh nivojih, na podlagi primera ali primerov študije ali na nivoju anonimnosti posameznika, torej sodelujočega v študiji. V kolikor raziskovalec samo delno omeji informacije, torej samo toliko da zaščiti sogovornikove osebne podatke, daje možnost bodočim raziskovalcem, da ponovijo študijo primera ter pridejo do svojih zaključkov. Vendar pa je anonimnost v nekaterih primerih nujno potrebna. Predvsem je potrebno spoštovati želje sodelujočih v raziskavi, kadar ne želijo razkriti svoje identitete. Tretji postopek je pregled poročila, vendar ne samo s strani pisca poročila in njegovih kolegov. Raziskovalec lahko močno izboljša kakovost študije primera v kolikor poročilo predloži v vpogled tudi sodelujočim osebam pri primeru, na primer intervjuvancem. Ti sporočijo svoje komentarje, ki lahko močno povečajo dodano vrednost poročila. V kolikor so komentarji kakovostni jih raziskovalec lahko vključi v poročilo. Hkrati ponudi sodelujočim še eno priložnost za dodatno razlago ali popravke. Za izboljšanje kakovosti študije primera bova poročilo raziskave poleg mentorju v vpogled poslala tudi parim intervjuvancem, ki so ponudili poleg opravljenega intervjuja še dodatno pomoč, s čimer bova preprečila najino subjektivnost pri analizi njihovih odgovorov.

4 ŠTUDIJA PRIMERA

V poglavju Študija primera bova opisala kako sva se lotila raziskave in kako je sama raziskava potekala. Opisala bova postopke kot so izbiranje ljudi s katerimi sva opravila intervjuje, hkrati bova podala še ugotovitve in zaključke do katerih sva prišla s pomočjo odgovorov sodelujočih in prebrane literature. Na koncu poglavja bova povzela še predloge in priporočila, ki jih bova oblikovala na podlagi izvedenih intervjujev.

4.1 Analiza odnosa izseljencev iz diaspore do slovenskega podjetništva

Slovenske izseljenske skupnosti oziroma diasporo lahko najdemo skoraj povsod po svetu. Najbolj poznane so v Argentini, ZDA, Kanadi, Braziliji in Avstraliji. Ker so povezave z zamejskimi Slovenci dobro vzpostavljene, sva se za najino študijo primera odločila raziskati odnose prekomorskih izseljencev do slovenskega podjetništva. Znotraj teh izseljenskih skupin lahko najdemo veliko uspešnih podjetniških oziroma gospodarskih zgodb. Ker naju

je zanimalo koliko so v stiku s Slovenijo kot njihovo državo izvora in ali so pripravljeni pomagati oziroma deliti svoje znanje kot tudi izkušnje s slovenskimi obstoječimi ali bodočimi podjetniki oziroma študenti. Potreba po takšni vrsti raziskave je izhajala iz zaznanega problema v domači občini Tržič. Tržiško gospodarstvo se namreč od osamosvojitve Slovenije v začetku devetdesetih let 20. stoletja in posledično izgubi jugoslovanskega tržišča ni uspelo prestrukturirati v smislu izboljšanja konkurenčnosti in modernizacije postopkov.

Občina Tržič je bila v preteklosti uspešno industrijsko območje, največ so k temu pripomogle naravne danosti oziroma viri geografskega področja. Zaradi tega so bile uspešne predvsem lesna, čevljarska in papirna industrija ter kovaštvo, ki so se najbolj razvile v industrijski revoluciji s pomočjo tujih vlagateljev. S pojavom postindustrijske revolucije pa so te panoge začele izgubljati na konkurenčnosti in dodani vrednosti.

4.2 Utemeljitev izbire podjetnikov iz diaspore za predmet preučevanja

Čeprav slovensko diasporo najdemo povsod po svetu, je zaradi geografske bližine največ povezav tako na kulturnem kot tudi na gospodarskem področju ustvarjenih z nam bližnjimi oziroma evropskimi državami. Kljub temu, sva se v najini raziskavi osredotočila predvsem na preučevanje čezoceanskih izseljenskih skupnosti. Zaradi oddaljenosti čezoceanske diaspore, je povezovanje na gospodarskem področju z matično državo precej šibko. Veliko slovenskih izseljencev živi v gospodarsko močno razvitih in uspešnih državah kot so ZDA, Brazilija, Kanada, Argentina in Avstralija ter drugih. Zato sva v najini raziskavi želela izvedeti kakšne so potencialne možnosti razvoja slovenskega podjetništva v povezavi z uspešnimi podjetniki oziroma gospodarstveniki po svetu.

Pri izbiri podjetnikov sva velik poudarek pripisala smiselni in premišljeni izbiri, pri čemer sva pazila, da so intervjuvanci izhajali iz različnih izseljenskih skupnosti po celem svetu ter delovali v različnih gospodarskih panogah. Ker o čezoceanskih izseljencih oziroma poslovnih v diasporah ni veliko znanega, sva se srečala s pomanjkanjem virov oziroma pomanjkanjem primernih kontaktov za najino raziskavo. Prav tako je bilo težko najti oziroma pridobiti konkretne sezname s katerimi bi lahko dobila predstavo o dejanskem številu možnih intervjuvancev. Pri izbiri sva si najbolj pomagala predvsem s Poslovnim imenikom slovenskih podjetnikov, poslovnih klubov zunaj Republike Slovenije. Preko intervjujev s poslovnimi iz omenjenega imenika sva nato kasneje pridobila še nekaj kontaktov drugih podjetnikov, ki niso bili zapisani v njem.

Ker je namen najinega magistrskega dela tudi identifikacija uspešnih poslovnih okolij ter njihovih lastnosti, želiva z raziskavo omogočiti možnost tudi drugim občinam in ne samo tržiški, da lahko izsledke raziskave uporabijo za boljši razvoj na področju podjetništva s pomočjo diaspore.

Pri študijah primera lahko ločimo statistično in analitično posplošitev. V najinem primeru sva sicer poskusila zagotoviti čim boljši izbor intervjuvancev, vendar kljub temu ne moremo govoriti o vzorčenju, izbiri enot ali velikosti vzorca. Ker sva se odločila za študijo primera, bova naredila analitično generalizacijo oziroma posplošitev, kjer gre za razširjanje in posploševanje teorije, ne pa statistične generalizacije za katero potrebujemo reprezentativni vzorec in so omogočene osnovne funkcije kot je štetje frekvenc.

4.3 Potek raziskave

Kot sva sprva načrtovala sva uspela narediti intervjuje s posameznimi izseljenci, ki živijo v ZDA, Kanadi, Avstraliji, Argentini in Braziliji. Uspelo nama je pridobiti tudi kontakt iz Kitajske, kjer sicer slovenska diaspora ni zelo razvita. V ostalih omenjenih državah pa najdemo največje populacije slovenske diaspore. Intervjuje sva izvajala med 1. julijem in 15. avgustom 2016. V vseh štirinajstih primerih so intervjuji potekali z eno osebo. Vzorec izbranih intervjuvancev in njihove značilnosti prikazuje v naslednji tabeli.

Tabela 4: Intervjuvanci

Intervjuvanec	Država	Dejavnost	Funkcija v podjetju
1	Argentina	Grafično oblikovanje	Direktor
2	ZDA	Patenti	Direktor
3	Brazilija	Papirna industrija	Direktor
4	Brazilija	Svetovanje	Direktor
5	Brazilija	Svetovanje	Direktor
6	Kitajska	Avtomobilska industrija, Gospodinjski aparati	Direktor
7	ZDA	Arhitektura	Direktor
8	ZDA	Svetovanje	Direktor
9	ZDA	Informacijska tehnologija	Direktor
10	ZDA	Patenti	Direktor
11	ZDA	Patenti	Direktor
12	ZDA	Prevajanje	Direktor
13	ZDA	Svetovanje	Direktor
14	ZDA	Svetovanje	Direktor

Opomba: zaradi varovanja osebnih podatkov sva v tabeli izpustila identifikacijske podatke intervjuvancev.

Intervjuje sva zaradi oddaljenosti posameznikov izvajala preko programa Skype in Google Hangouts. Z dovoljenjem sodelujočih sva intervjuje tudi posnela. Nastalo je za več kot 400 minut avdio posnetkov, povprečno je intervju trajal trideset minut. Pri vodenju intervjujev sva se v vlogi spraševalca in zapisovalca izmenjevala z namenom zmanjšanja vpliva naju kot raziskovalcev. Prvih sedem intervjujev je Ožbej vodil snemanja in zapisnik, medtem, ko je Katja opravljala vlogo spraševalca. Pri naslednjih sedmih intervjujih pa sva vlogi zamenjala. Nekateri od intervjuvancev so nama posredovali tudi razna poročila o sodelovanju s slovenskimi podjetji ter priporočila v pisni obliki oziroma video obliki. Vse to sva z namenom poglobljenega razumevanja problematike tudi pregledala in poskušala s tem pridobiti boljšo podlago pri analizi odgovorov vprašancev.

4.4 Rezultati raziskave

Analize podatkov sva se lotila tako, da sva imela v mislih ves čas najino raziskovalno vprašanje ter cilj, ki sva ga z raziskavo želela doseči. Ker sva z intervjuji zbrala veliko količino podatkov, sva morala vse transkripte temeljito večkrat prebrati. Tako sva poskušala poiskati skupne točke oziroma mnenja intervjuvancev, ki so si bila podobna in so potrjevala najine domneve oziroma predpostavke. Hkrati naju je zanimalo v katerih primerih najine predpostavke niso zdržale. Pozorna sva bila tudi na nasprotujoča si mnenja, predvsem pri intervjuvancih, ki so prihajali iz istega okolja.

Ena glavnih informacij, ki sva jo želela pridobiti s strani sodelujočih, je bila kakšen je njihov odnos do sodelovanja s slovenskimi podjetji. Predvsem naju je zanimalo ali so temu naklonjeni in zakaj so temu naklonjeni. Torej naju je zanimalo kakšni so razlogi za odločitvijo za sodelovanje ali proti sodelovanju. Zanimalo naju je tudi ali preferirajo sodelovanje s slovenskimi podjetji pred drugimi tujimi podjetji. Intervjuvanci so imeli v glavnem mnenje do sodelovanja že izdelano. Ena od pomembnih informacij, ki sva jo pridobila tekom intervjujev je bila, da je večina intervjuvancev že imela opravka s slovenskimi podjetji, vendar so bile te izkušnje v dosti primerih slabe. V tabeli 7 prikazujeva odgovore intervjuvancev, ki kažejo smer naklonjenosti do sodelovanja s slovenskimi podjetji. Tukaj izpostavljava, da so vsi sodelujoči uspešni podjetniki oziroma gospodarstveniki, zato so vedno pripravljeni sodelovati z uspešnimi in dobro zastavljenimi poslovnimi idejami, ne glede na njihovo geografsko ozadje. V spodnji tabeli torej prikazujeva njihovo naklonjenost, ki je povezana z narodno pripadnostjo oziroma čustvenim nabojem, torej pomoč slovenskemu gospodarstvu zaradi patriotizma. Ker sva želela čim bolj omejiti subjektivnost, sva odnose opredeljevala ločeno, nato pa ugotovitve primerjala. Ugotovila sva, da sva prišla do enakih zaključkov, ki so zapisani v tabeli spodaj.

Tabela 10: Identifikacija odnosa do sodelovanja s slovenskimi podjetji

Naklonjenost do sodelovanja	Nevtralno mnenje do sodelovanja	Nenaklonjenost do sodelovanja
»Po pravici povedano je sodelovanje s slovenskimi podjetji čisto moja osebna želja. Nekaj narediti za Slovenijo ker je to še vedno moja domovina« Intervjuvanec 8	»Pomembna je samo njihova želja, da pridejo v Ameriko. Klienti imajo željo, recimo v Sloveniji imajo podjetje v Ameriki pa še nič. Jaz pogledam če paše, če bo šlo skozi z zakonodajo. Če gre seveda pomagam« intervjuvanec 10	»Nič me ne bi prepričalo da bi sodeloval s slovenskimi podjetji. Preveč slabih izkušenj« Intervjuvanec 7
»Pritegnejo me zanimivi projekti, možnost dobrega zaslužka in možnost pomoči domovini« Intervjuvanec 14	»Mislim, jaz sem odprt za to, čisto je odvisno od tega če smo mi dobra firma za njih, če jim lahko damo dober nasvet ali pa jih povežemo s kakšno drugo firmo ki jim bo bolj pomagala, se bo bolj vklopila« Intervjuvanec 11	
I would have loved to be able to do more. But one problem was with the economic downturn, I didnt expand my practice fast enough, so I had to cooperate with more other regions so that I could do the practice. The economy didn't allow me that I could do everything I wanted to do for Slovenia. Intervjuvanec 2	Za mene sploh ni pomembno iz kje je neka firma, lahko so Slovenci iz Slovenije, Nemčije, Kanade, iz kjerkoli, dokler imamo en skupni imenovalec. Važno da so oni pripravljeni. Ne bo pa se posel sam naredil samo zato ker je iz Slovenije. Važno je, da vidim kako oni razmišljajo da oni vidijo kako jaz razmišljam, ni nujno da imamo iste poglede, samo da smo si pa podobni in da se ujamemo. Intervjuvanec 4	

se nadaljuje

Tabela 5: Identifikacija odnosa do sodelovanja s slovenskimi podjetji (nad.)

<i>Tabela 10: Identifikacija odnosa do sodelovanja s slovenskimi podjetji (nad.)</i>	Z vidika mojega dela, nimam veliko prostora za sodelovanje s Slovenci izven Kitajske. Tudi med sabo na Kitajskem nimamo veliko stikov, ker ne moremo biti drug drugemu kupec ali prodajalec. Je le toliko bolj drugačen trg. Intervjuvanec 6	
»Sodelovala bi z vsakem Slovencem, ki bi me prosil za pomoč, če bi bilo to možno in če bi bila za delo sposobna.« intervjuvanec 1		
»Človek bi že pomagal, če bi ga kdo hotel. Če gre za projekt, ki bi ti bil strašno pri srcu, potem bi delal morda tudi zastonj.« Intervjuvanec 12		
»Ja s katerim koli slovenskem podjetjem, ki se tiče moje stroke.« Intervjuvanec 3		
Najprej sem lokal patriot. Je že ena zvezdica več če je podjetje slovensko. Intervjuvanec 5		

Po zaključku vseh pogovorov sva ugotovila, da je večina najin角度 intervjuvancev sodelovanju s slovenskimi podjetji naklonjena. Čeprav so nekateri že rojeni v tuji državi še vedno občutijo veliko pripadnost Sloveniji. Opazila sva da so sodelujoči, ki izhajajo iz bolj pravnih vod bolj nevtralni do sodelovanja, predvsem zaradi narave posla. Sicer z veseljem pomagajo slovenskim podjetjem tako z nasveti kot s kontakti, vendar pa geografski izvor zanje nima preferencialne vrednosti pri sodelovanju. V zadnjem stolpcu je opis odgovora enega od izseljencev, ki je imel pri sodelovanju s slovenskimi podjetji zelo slabe izkušnje. Prav tako se ne čuti močno povezanega s Slovenijo, saj je večina sorodnikov odšla z njim v tujino. Iz

vseh prej navedenih dejavnikov torej lahko sklepava da je posameznik močno nenaklonjen sodelovanju s slovenskimi podjetji.

Za potrebe najinega magistrskega dela sva si postavila eno raziskovalno vprašanje: »Kako naj občina Tržič uporabi diasporo za spodbujanje razvoja podjetništva?«. Odgovor sva poskušala pridobiti z dobro premišljenimi vprašanji, ki sva jih zastavila intervjuvancem. Vprašanja namreč nisva mogla zastaviti neposredno sodelujočim, saj sva izmed vseh oseb, ki sva jih povabila k sodelovanju uspela pridobiti samo en kontakt s koreninami dejansko iz občine Tržič. Ker nikjer ni bilo možno najti zapisov oziroma informacij s katerimi bi lahko izsledila samo izseljence, ki so se izselili iz Tržiča, sva morala vsa vprašanja prilagoditi tako, da so bila primerna za zbiranje informacij od ljudi z izvorom po celi Sloveniji.

Že pred začetkom pisanja magistrske naloge sva postavila nekaj predpostavk, za katere sva poskušala pridobiti odgovore s pregledom literature in pa tudi z odgovori intervjuvancev. Nekaj predpostavk je temeljilo na občini Tržič, te bova obravnavala v naslednjem poglavju. Ostale so bile povezane na splošno z diasporo. Predpostavke vezane na povezovanje slovenskih podjetij z diasporo, sva poskusila ovreči ali potrditi s pomočjo odgovorov intervjuvancev ter s pregledom relevantne literature.

Najina prva predpostavka je bila, da so slovenski izseljenci pripravljeni sodelovati s tujimi podjetji in ne samo s podjetji na lastnem trgu kjer trenutno živijo. To predpostavko sva postavila predvsem zaradi vedno večjega pomena globalizacije. Z razvojem tehnologije se je namreč povečala možnost sodelovanja med podjetji celotnega sveta. Najino predpostavko potrjuje intervjuvanec št. 2, ki pravi:

»Kot preiskovalec delam tako, da pregledujem prijave, ki pridejo k nam v pisarno v določenem območju za katerega sem zadolžen. Tako da gledam prijave od vsepovsod po svetu, iz Nemčije, Japonske, Združenih držav Amerike, Koreje, Kitajske in še kje.«

Kljub temu, da večinoma delujejo globalno, so nekateri, ki zaradi specifike svojega dela posel iščejo oziroma izvajajo predvsem na lokalnem območju, torej v državi kjer živijo. Predvsem se to pozna pri podjetjih, ki se ukvarjajo s storitvami, saj stranke večinoma iščejo na domačem trgu zaradi lažjega logističnega povezovanja:

»Največ sicer sodelujem z brazilskimi podjetji, bila so tudi kakšna portugalske. Seveda tudi drugi, ki so se zanimali za brazilski trg. Največ takšnih ki so bile prisotni v Braziliji (japonske, nizozemske, nemške firme). Če hočeš prodajat tukaj in imeti dostop do trga je skoraj nujno da si prisoten. Že če si prisoten so lahko problemi, če te pa ni pa še toliko težje.« Intervjuvanec 4

Poleg tega, da nekateri storitev ne morejo opravljati drugje kot v kraju kjer trenutno živijo so določeni intervjuvanci sami zavestno odločijo, da bodo sodelovali samo v lokalnem okolju. Predvsem zato, ker imajo že v domačem okolju dela dovolj, to so torej podjetniki

oziroma podjetja, ki dovolj prometa ustvarijo doma in jim ni potrebno iskati načinov poslovanja izven meja svoje države.

»Če smem povedati po pravici ne verjamem, da bi sama iz sebe iskala delati za kakšno podjetje izven Argentine. Hvala Bogu momentalno mi ne primanjkuje dela, sicer se v Argentini nikdar ne ve. Če bi pa ponudba prišla od zunaj bi pomislila če sem v zaželenem" nivoju za izvršitev dela. Če bi bila zmožna bi sprejela.« Intervjuvanec 1

Druga predpostavka s katero sva se soočala je bila, da so slovenskim podjetnikom oziroma podjetjem izseljenci pripravljeni pomagati kljub temu, da podjetniki oziroma podjetja nimajo dokončno razdelanega sistema oziroma ideje. Zanimalo naju je ali bi izseljenci zaradi slovenskega porekla podjetja bili pripravljeni z njimi sodelovati kljub določenim pomanjkljivostim v načrtu in/ali ideji. Kot sva omenila že na začetku poglavja, je veliko intervjuvancev že imelo slabo izkušnjo pri poslovanju s slovenskimi podjetji. Čeprav so v preteklosti mogoče bili pripravljeni na sodelovanje kjer so zavoljo pomoči domovini spregledali določene nejasnosti ali pomanjkanje razdelanosti ideje, se tega sedaj izogibajo zaradi preteklih nekorektnih poslovnih odnosov. Predpostavko sva zato glede na spodnjo izjavo ovrgla:

»Na primer, se pogovarjam z nekom na nekem dogodku, brazilski trg super 200 milijonov potencialnih kupcev, jaz bi prodal. Potem pa pride debata, da je za prodor na nek trg potrebna tudi neka investicija. Vsak bi ti najraje plačal nek procent, ti prodaj pa ti dam potem 20%. Odlično, samo jaz o tvojem proizvodu ne vem nič, o trgu ne vem nič. Tako da moram investirat najmanj pol leta, da primerjam proizvod z različnimi tržniki, ki že poznajo kak tak proizvod, ki že na trgu obstaja, da naredim neke vrste tržno raziskavo. Tako da tukaj slovenska podjetja preveč varčujejo. Ne vsa, nekatera so odlično pripravljena na nastope, ampak ogromno jih pa varčuje, sploh ko gre za bolj oddaljene trge, ki sicer se jim dopadejo, niso pa na njihovi listi prioritet. Tako pač to ne gre.« Intervjuvanec 5

Kljub slabim izkušnjam, so intervjuvanci zaradi močne povezanosti s slovenskimi koreninami še vedno naklonjeni sodelovanju s slovenskimi podjetji, vendar pod določenimi pogoji. Večinoma gre za točno določene poslovne pogoje v obliki pogodb ali druge oblike dogovorov. O slabih izkušnjah s slovenskimi podjetji sva govorila skoraj z vsemi intervjuvanci, nekateri so jih imeli več, nekateri manj.

»Ampak s komerkoli smo sodelovali je bilo vedno tako no, pa še tole, pa še tole, pa še tole, čisto se sprenevedajo. Da je ura v razredu dobra, pomeni profesionalnega izobraževanja, pomeni štiri ure priprav minimalno in oni bi radi cel teden izobraževanja pa plačali te nebi, so mi rekli, da saj boš itak prišla mam pogledat. Pomagam z veseljem, če bi se naredila pogodba in bi se pogodbe držali. Pač fer odnos je treba vzpostaviti in potem gre.« Intervjuvanec 8

Kljub nekaterim dobrim izkušnjam jih je veliko naletelo na slabe prakse slovenskih podjetij, njihovo nepripravljenost in sprenevedanje o določenih okoliščinah. Zaradi tega sva potrdila predpostavko o slabi pripravljenosti slovenskih podjetij na poslovanje v bolj oddaljenih državah:

»Večina jih reče, slovenskih podjetij, govorim samo iz mojih lastnih izkušenj seveda: »Ti kar delaj za nas, pa letaj gor pa dol, ko bo pa posel opravljen ti bomo pa dali provizijo. In jaz sem parim od teh rekel, da recimo jaz imam v Evropi en ducat potencialnih strank, če boste vi za mene letali do Frankfurta pa do Berlina, Pariza, Londona pa Zuricha pa tako naprej, zastonj seveda. Pa potem vam jaz plačam od rezultata, a bi vi to za mene delali? Pa vsi rečejo kje pa, seveda da ne, a si nor. Potem pa jaz rečem, ja seveda zakaj bi pa potem jaz za vas letal tukaj po Braziliji.« Intervjuvanec 4

S tretjo predpostavko sva iskala dejavnike, ki so pomembni za razvoj nekega območja kot je občina Tržič, da postane zanimivo za sodelovanje s tujino. Zanimalo naju je, kako podjetniki in gospodarstveniki v tujini gledajo na te dejavnike in ali obstaja nekakšen »recept«, ki bi se ga dalo posplošiti na večje število slovenskih podjetij, da bi bila lahko bolj uspešna pri delovanju v tujini. Kljub temu, da so sodelujoči večinoma odgovorili, da ne gre za točno določene dejavnike temveč bolj za skupek aktivnosti, ki jih podjetje opravlja. Kljub temu sva ugotovila, da je predvsem trenutno še vedno zanimivo področje informacijske tehnologije ter področje zagonskega podjetništva.

»Vsi ti dejavniki, kot je visoko usposobljen kader, visoka raven IT tehnologije, inovativne ideje, ustaljenost, lahki pogoji vstopa, cena, ki jih omenjata, so pomembni. Kako bi vplivali na mojo odločitev pa bi bilo odvisno od konteksta te odločitve. Odvisno za kakšno sodelovanje gre, v kateri državi, kako veliko/majhno je to podjetje, itd.« Intervjuvanec 14

Po drugi strani je pomembno, da se podjetniki povežejo s pravimi ljudmi, s katerimi lahko skupaj razvijajo določene ideje, kar pomeni, da morajo izhajati iz podobnega področja dela, še bolj željeno je, da so iz iste stroke. Ugotavljava, da so izseljenci zainteresirani za pomoč, vendar jim je pomembno, da poznajo stroko v katero se podajajo:

*»Morajo biti v moji stroki, in imeti inovativne ideje, pomembni so tudi lahki pogoji vstopa.«
Intervjuvanec 3*

Izpostavljajo tudi, da je za vsak izdelek ali storitev potrebno narediti raziskavo trga, kupcev in potencialno pozicioniranje na trgu, kar zavzame tako čas kot tudi denar. Zato je pomembno, da se slovenska podjetja zavedajo, da predvsem na trgih kjer so razdalje velike in so njihova podjetja še nepoznana, prodor na trg zahteva določeno zavezo, tako finančno kot časovno:

»Imamo veliko odličnih podjetij ampak je vsako v neki svoji panogi, tako da pomoč vsakemu zahteva en kup časa. Približno pol leta potrebuješ da se dobro spoznaš s kupci in s proizvodom, konkurenti, ... Malo je takih podjetij kot je avtomobilska in softweraška ki je tako močno razvita.« Intervjuvanec 5

Glede na zgornje odgovore, naju je v intervjujih zanimalo tudi ali zaznavajo te potrebne dejavnike v Sloveniji, torej ali jih slovenska podjetja izpolnjujejo ali ne. Sama sva namreč predpostavljala, da imamo dobro razvite kadre zaradi kakovostnega šolskega sistema in vedno večjega števila visoko usposobljenih kadrov. Nekateri namreč v Sloveniji težko

dobijo zaposlitev ravno zaradi višine pridobljene izobrazbe. Za dotično vprašanje nisva postavljala predpostavk temveč naju je zanimalo predvsem, kaj izseljenci zaznavajo in kaj jim je pomembno. Ugotovila sva, da Slovenci ki iščejo delo v tujini slovijo kot dobro izobraženi in delovni. To je najbrž posledica tega, da v tujino hodijo večinoma uspešni mladi visoko izobraženi delavci, ki v Sloveniji ne dobijo dela oziroma iščejo boljše priložnosti.

»Dobri kadri, sposobni kadri, na vsak način. Potem kaj bi še rekla, pridni, delovni, ampak uredit je treba to, čisti poslovni odnos je treba uredit.« Intervjuvanec 8

Težava, ki lahko nastane kljub temu, da imamo nekatere dejavnike dobro razvite je v tem, da podjetniki oziroma gospodarstveniki v drugih državah tega ne zaznajo. To pomeni, da bi morali pozornost nameniti tudi ozaveščanju tujih trgov o naših kvalitetah:

»Slovenja ima nekaj res razvitih strok ampak večina čisto neznane v Braziliji.« Intervjuvanec 3

Nekateri izmed sodelujočih kljub navezovanju teme na dejavnike, ki so pomembni, pri svoji odločitvi za sodelovanje gledajo iz popolnoma drugačne perspektive. Zanje niso pomembni sami dejavniki, ki so prisotni v neki državi ali mestu, temveč je drugače od podjetja do podjetja. Predvsem jih zanima kultura v podjetju, način dela in pripravljenost na nove izzive oziroma priložnosti. Več poudarka dajejo temu, da so podjetja oziroma podjetniki pripravljeni in seznanjeni z informacijami ter postopki, ki jih zahteva prodor na nek drug trg ter da se z njim ujamejo.

»Kar se mene tiče moram vedeti kakšno ima firma filozofijo, kako so pripravljeni ali razumejo tukajšnji trg, ali imajo sredstva da se naredi plan tudi na srednji in dolgi rok. Na kratek rok je tukaj zelo težko karkoli napraviti. Zato morajo biti pripravljeni na to.« Intervjuvanec 4

Zanimalo naju je tudi kateri način sodelovanja je za izseljence najbolj privlačen. Ali so pripravljeni pomagati bolj s svojim znanjem in povezavami ali jih bolj zanimajo kapitalna vlaganja v smislu nakupa delnic ali deleža podjetja. Predpostavljala sva, da je zanje bolj privlačno prvo, torej pomoč z znanjem in izkušnjami. Čeprav je večina izseljencev s katerimi sva opravila intervju dobro situiranih, kot sva predvidevala, nisva dobila potrditve, da bi bili zainteresirani za pomoč samo v finančni obliki. Predvsem je bilo moč iz njihovih odgovorov razbrati, da so pripravljeni pomagati, predvsem s svojim znanjem, povezavami in izkušnjami, ko jih nekdo prosi za to. Ker so poslovni ljudje, so naklonjeni dobrim poslovnim priložnostim, v kolikor je to podjetje iz Slovenije pa je zanje še dodatna motivacija, saj dobijo občutek, da s tem pomagajo rodnemu oziroma izvornemu kraju. Vendar pa je to zanje še vedno posel in dostikrat se zgodi, da se njihova cena slovenskim podjetnikom in podjetjem zdi previsoka. Četudi imajo le-ti zadostne finančne možnosti, se velikokrat zgodi, da pričakujejo brezplačno pomoč oziroma se naslanjajo na slovensko poreklo zaradi česar želijo posebne cenovne ugodnosti.

»Ne, za vlaganje nisem še imel takih direktnih vprašanj. Večinoma so to podjetja, ki bi potrebovala našo pomoč ali pa nasvet. Ampak potem pa pride mal predrago za slovenske prilike« Intervjuvanec 11

Poleg tega, da so intervjuvanci večinoma naklonjeni sodelovanju s podjetji in podjetniki so pozitivno naravnani tudi do povezovanja s slovenskimi študenti. To namreč vidijo kot možnost, da Slovenija razširi svojo prepoznavnost in izboljša mreže in poznanstva. Kot sva omenila že v poglavju o dejavnikih uspešnih okolij je mreženje in povezovanje eden najpomembnejših dejavnikov za razvoj in uspešnost nekega področja, podjetja oziroma osebe. Vsa uspešna podjetniška okolja po svetu namreč dajejo velik poudarek mreženju in poznanstvu. Tako je omenil tudi intervjuvanec 3, ki svojim kontaktom in poznanstvom daje velik pomen:

»Danes sem upokojen, ampak se še vedno ukvarjam v moji stroki (Consulting and Agency) in to ker dobro zaslužim, ko moj čas vlagam in moje poznanstvo delim.«

Poleg tega je omenil še pomembnost odhajanja študentov v tujino:

»Preko tega bi se lahko Slovenja naredila bolj znana po svetu. Vsak bi lahko širil dober glas, da bi tuja podjetja se zavedala, da obstajajo.«

Iz odgovorov intervjuvancev je razvidno, da so slovenski študentje dobro zapisani in dobrodošli. Hkrati imajo veliko možnosti za vstop na tuje trge preko različnih programov kot sta ERASMUS in ASEF (American Slovenian Education Foundation), kjer se lahko dobro spoznajo s kulturo in pridobijo različna znanja in ideje, s katerimi lahko razvijajo podjetniške ideje v Sloveniji. Kot pravi patentni odvetnik v Ameriki, so povezave, še posebej globalne zelo koristne:

»Kar se tiče povezovanja s študenti, je pa sploh za študente še boljše to, zaradi tega ker trenutno ne veste, trenutno sta študenta ne vesta še točno kaj bosta delala po študiju tako da te povezave, sploh pa globalno po celem svetu po moje da zna bit to pametno za naprej.« Intervjuvanec 10

Koristi je naštel tudi podjetnik v Braziliji, ki se ukvarja s svetovanjem:

»Zelo velike koristi. Primanjkuje tega. Mi smo tradicionalno navezani na EU kar je sicer ok, ampak ko EU pade v krizo pa ni ok. Pa drugi deli sveta rastejo. Tak da je to nujno, manjka pa know-how. Tržnik ki prodaja v Nemčijo ni nujno da bo znal prodati v Latinsko Ameriko. Tukaj bo potreben preskok. Zato je koristno da poznaš državo kamor prodajaš, kar se lahko naučiš že kot študent.« Intervjuvanec 4

Problematika odhoda študentov v tujino pa se pojavlja v tem, da velikokrat v tujini najdejo boljše priložnosti in ostanejo tam, namesto da bi izkušnje in novo znanje prenesli v poslovne priložnosti doma. To pomeni, da se brezplačno izobražujejo doma, nato pa njihovo dodano

vrednost koristi druga država. Nekateri izseljenci se dobro zavedajo kvalitet, ki jih lahko prinesejo mladi izobraženi ljudje, zato so poleg programov, ki so že na voljo, pripravljeni ustvariti nekaj na lastno pest, s čimer bi pomagali slovenskemu gospodarstvu in slovenskim študentom izboljšati možnosti poslovanja s tujino:

»V bistvu imam načrt naredit neko sekcijo mladih tržnikov na ta konec, zdaj smo poslali na razpis bomo videli če bomo dobili kaj finančnih sredstev. Verjetno da ne, ampak v taki obliki bo potrebno. Bo pa zelo odvisno od finančne pomoči, ker trenutno ta poslovni klub financiramo iz lastnih žepov in počasi to ne bo več šlo tako naprej. Lahko bi rekli da je država kar mačehovska do nas. Določena podjetja sicer izobražujejo te kadre sama, ampak jim manjka znanja o področju s katerim bi radi sodelovali. Zato bi jih mi radi naučili kako se posluje z Brazilijo« Intervjuvanec 5

Glede na to, da so izseljenci pripravljeni investirati svoj čas in energijo ter finance za pomoč slovenskemu gospodarstvu, naju je zanimalo še kako so čustveno navezani na Slovenijo in zakaj so sploh odšli. Želela sva vedeti ali se tu skriva kakšen faktor, ki lahko dodatno spodbudi razvoj podjetništva pri nas in gospodarsko povezovanje s tujino. Na vprašanje zakaj so se intervjuvanci oziroma njihovi starši izselili sva dobila različne odgovore. Nekateri so se izselili že med ali po drugi svetovni vojni. Nekateri pa so preprosto odšli zaradi pomanjkanja delovnih mest oziroma boljših poslovnih priložnosti v tujini. V medijih se pojavlja veliko zgodb o uspehu mladih Slovencev, ki iščejo v tujini dobre boljše poslovne priložnosti oziroma v Sloveniji ne najdejo primerne zaposlitve. Prav tako je med intervjuvanci kar devet od štirinajstih takih, ki so v tujino odšli zaradi dobre poslovne priložnosti, študija in pomanjkanja služb v slovenskem okolju. Intervjuvanec 5 je razložil takole:

»Šel sem za spremembo. Partnerka je iz Brazilije, je študirala v Evropi in potem sva se po koncu študija morala odločiti ali bova tukaj ali tam. In ker je Brazilija v tistem času močno rasla, Evropa pa niti ni bila v dobrem položaju, poleg tega meni ni več odgovarjala tedanja zaposlitev, tako da sva se odločila za Brazilijo. Pa sva kar ostala, nisva pa se še odločila ali je to dokončno. To bo pa čas pokazal. Za enkrat ostajava tukaj.« Intervjuvanec 5

Čeprav imamo v Sloveniji zelo kakovostno možnost izobraževanja, se mladi še vedno odločajo za študij v tujini. Tukaj bi izpostavila intervjuvanca številka 14, ki se je odločil da doktorat iz ekonomije pridobi na univerzi v Ameriki. Po koncu študija se ni vrnil, temveč je tam tudi ostal, kar kaže na resno težavo za slovensko gospodarstvo, saj mladi izobraženi ljudje raje ostanejo v tuji državi po koncu študija namesto, da bi jim slovensko okolje ponudilo več priložnosti za karierni razvoj:

»Po diplomi na ekonomski fakulteti v Ljubljani sem se odselil v ZDA, ker sem želel tam pridobiti doktorat iz ekonomije. Po doktoratu sem bil nekaj let docent za področje ekonomike inovacij na univerzi Georgia Tech v ZDA, sedaj pa se ukvarjam s svetovanjem s področja strateškega menedžmenta in financ.« Intervjuvanec 14

Nekaj intervjuvancev je bilo tudi političnih in ekonomskih izseljencev, nekateri so rojeni že v Ameriki in so se zaradi bega pred komunizmom ali iskanja boljših priložnosti izselili že njihovi starši oziroma stari starši. Kljub temu, da so rojeni drugje imajo še vedno velik občutek pripadnosti in zase pravijo da so Slovenci. V pogovoru z predsednikom slovensko ameriške gospodarske zbornice sva zvedela, da je največje združenje Slovencev v Clevelandu, ZDA zelo naklonjeno pomagati podjetnikom iz Slovenije. Kljub temu, da nekateri še nikoli niso bili v Sloveniji in so lahko že tretja generacija potomcev, so močno naklonjeni sodelovanju s Slovenijo, saj čutijo pripadnost do države iz katere izvirajo njihovi predniki. Spet drugim so starši, čeprav so se izselili še pred njihovim rojstvom ohranili povezavo s Slovenijo in jo tudi večkrat obišejo. To nakazuje intervjuvanec številka 3, ki pravi:

»Zelo sem ponosen na moje prednike in na moj rojstni kraj, zelo rad obiskujem našo domovino.«

Intervjuvanka številka 1 še dodaja:

»Veliko mi pomeni, da imam slovenske korenine. Mož je tudi slovenskega rodu in najina otroka sta kot midva, obiskala sobotno osnovno slovensko šolo in tudi srednješolski tečaj. Vsi razen moža smo že obiskali Slovenijo na maturantskem potovanju in sama učim vsako soboto v slovenski osnovni šoli v slovenski vasi v Lanusu v Buenos Airesu.«

Prav tako intervjuvanec številka 10 želi ohranjati slovensko kulturo še naprej tudi s svojo družino. To kaže, da bi se morala Slovenija veliko bolj posvetiti ohranjanju stikov s potomci izseljencev, kot na primer to počnejo v Izraelu z v poglavju 1.4.2.2.2 omenjenim programom Birthright. Tako bi namreč lahko izboljšali gospodarske povezave in ohranili narodno zavest ter s tem omogočili še nadaljnje povezovanje s tujino.

»Več od polovice svojega življenja sem že tukaj in se mejhn več kokr Američan počutim. Imam pa še zmerej tisto nekej notri ane, slovenskega, sej se tko počutim. Mam tud dva otroka, žena je od tukej iz Amerike, tukej rojena. Otroka sta zelo ponosna na to da je oči iz Slovenije pa imata mikice, ki jih nosita, I love Slovenia pa take zadeve. Tako da zelo razumeta od kje sta. Pa tudi sta v Sloveniji in Ameriki skupej ane, dvojno državljanstvo mata. Zaradi tega da sta ponosna tudi na to.«

V prid povezovanja z izseljenci govori dejstvo, da imajo vsi sodelujoči v intervjujih razen enega redne stike s še živečimi sorodniki v Sloveniji. Večina se jih tudi letno vrača v Slovenijo, saj želijo ohranjati stike tako z domačim okoljem kot tudi s svojo družino. V pogovoru s predsednikom slovensko ameriške gospodarske zbornice in izvršnim direktorjem kanadsko-slovenske gospodarske zbornice sva ugotovila, da obstaja velik potencial tudi pri Slovencih druge in tretje generacije v tujini. Tisti, katerih starši oziroma stari starši so se iz Slovenije odselili v času prve ali druge svetovne vojne namreč še vedno mislijo, da je država enaka kot v tistem času. Govorijo da so Slovenci, čeprav Slovenije še nikoli niso obiskali.

Kot indikator povezanosti s slovensko kulturo in zavedanja sva identificirala spremljanje novic in dogajanja v Sloveniji. Tega se poslužujejo prav vsi sodelujoči v intervjujih. Nekateri temu namenijo določen del svojega vsakdanjika kot intervjuvanka številka 12:

»Dobivam vsak dan Delove novice, tako da malo vidim kaj se dogaja, pa seveda, ker mam vso družino v Sloveniji pač to spremljam.«

Tisti, ki so aktivno vpeti v podjetništvo, jih zanima predvsem kaj se dogaja na gospodarskem področju ter kje se porajajo nove poslovne priložnosti:

»Ja seveda, z veseljem si rad kaj preberem, pa tudi če ne, me obvesti oče s katerim sem tudi redno v stiku. Pa tudi zanima me, kaj se dogaja z mojo rodno domovino. Kako gre podjetjem, katera rastejo, kako jim gre, kje so možnosti za razvoj. Saj obiščem Slovenijo tam ene dvakrat letno.« Intervjuvanec 5

Nekateri so vsakdanje povezani tudi zaradi narave njihovega dela oziroma gospodarsko politične vloge, ki jo opravljajo. Kljub določeni funkciji, ki jo imajo, si velikokrat prizadevajo storiti še kaj več. Predvsem pa opazajo, da kljub temu, da prihaja do obiskov določenih delegacij, bi bilo lahko takšnega povezovanja več:

»Ja, sam sem vsakodnevno povezan s slovenskimi novicami. Jaz sem tako častni konzul slovenski tukaj, tako da mi smo s Slovenijo dobro povezani tudi gospodarsko. Mi smo imeli že nekaj gospodarskih delegacij tukaj iz Slovenije pa pošiljali smo jih v Slovenijo. Mi imamo obiske tukaj pri nas, pa tudi mi pridemo v Slovenijo skoraj vsako leto, enkrat na leto.« Intervjuvanec 11

Drugi sicer priznavajo, da jim za to zmanjkuje časa, vendar si prizadevajo vsaj delno ohranjati stike, saj želijo biti na tekočem predvsem kaj se s Slovenijo dogaja v svetovnem in političnem merilu:

»Ja kar spremljam. Po internetu berem dostikrat pa twitter tudi redno pregledujem, da vidim točno kaj se dogaja. Ne sicer toliko ampak, največ 70% berem kaj se dogaja tukaj pri nas v Ameriki, 20% berem kaj se dogaja v Avstriji pa v Nemčiji, zaradi nemškega jezika tud, da ne bi pozabil in pa 10-15% se pa s slovensko politiko in gospodarstvom ukvarjam. Sploh pa zaradi brata in njegove žene.« Intervjuvanec 10

Izseljenci po svetu prihajajo iz vseh koncev Slovenije. Čeprav naju v prvi vrsti zanima razvoj podjetništva v občini Tržič, sva se tekom iskanja udeležencev v intervjujih zavedala, da bova težko našla samo tiste izseljence, ki so odšli iz tržiškega območja. Iskanje publikacij, ki bi kazale na to koliko in kdaj so se ljudje izselili iz katerega območja ni obrodilo sadov, zato sva se morala zadovoljiti z dokumenti, ki kažejo kdo se je odselil, koristen je bil tudi podatek kam so se odselili. Največ sva črpala iz internetnega dokumenta Poslovni imenik slovenskih podjetnikov, poslovnežev in poslovnih klubov zunaj RS, pomagala sva si tudi z imenikom kontaktov, ki sva jih našla na spletni strani kanadsko-slovenske gospodarske zbornice. Predpostavljala sva, da so ljudje, ki se izselijo še vedno navezani na domači kraj. Vendar pa

morava poudariti, da živeči v Sloveniji čisto drugače doživljamo in dojemamo domače okolje. Kljub temu, da se zavedamo, da je Slovenija majhna, nimamo predstave kako velike so lahko razdalje v drugih državah in kako smo omejeni ravno zaradi slabe predstave o tem kako blizu je vse v celotni državi. Predvsem sva skozi pogovore ugotovila, da vsi s katerimi sva intervjuje opravila dojemajo Slovenijo kot premajhno za osredotočanje na samo en kraj oziroma okoliš. Pri nas je vse skupaj premajhno za ločevanje. Predvsem se vidi razlika v miselnosti, kot je poudarila intervjuvanka številka 1: *»Sodelovala bi z vsakim Slovencem, ki bi me prosil za pomoč, ...«*

Izrazito se je to pokazalo pri tistih, ki živijo v državah kjer so razdalje velike in kjer preden prideš do naslednjega mesta traja kar nekaj ur. Kot je v intervjuju omenil nekdanji generalni konzul RS Jurček Žmauc: *» To jaz včasih težko razložim komu doma, da to ni Slovenija ampak Amerika. Ker Slovenijo prevoziš celotno v štirih urah in pol, v Ameriki potrebuješ vsaj šest ur da prideš do prvega večjega centra, to je Chicago.«* Zaradi drugačne perspektive, ki jo imajo izseljenci, večinoma zanje ni velike razlike ali je nekdo, ki želi poslovati z njimi iz Maribora ali iz Kopra, zanje je to Slovenija, kar pomeni, da s tem pomagajo svoji domovini. Ugotovila sva, da večinoma zelo radi pomagajo kateremukoli slovenskemu podjetju ne glede na to iz katerega kraja prihaja:

»Iz kjerkoli, ja iz kjerkoli. To ni ovira, vsi smo od tam doma in tudi v bistvu jaz sem takrat, ko sem bila še v Sloveniji, jaz sem delala z ljudmi iz cele Slovenije. Jaz sem bila na gozdarskem inštitutu in mi smo imeli potem s tem zavodom za gozdove ne, smo imeli stike, smo s celo Slovenijo delali. Tako da ne vem zakaj bi šla recimo samo v Ljubljano.« Intervjuvanka 8

Ker so izseljenci večinoma zelo navezani na Slovenijo in slovenske korenine, nekateri niti ne pogojujejo poslovanja samo s podjetji, ki prihajajo iz Slovenije, temveč je že dovolj, da je v podjetju prisoten Slovenec oziroma nekdo slovenskih korenin. Intervjuvanec številka 4, ki je podjetnik v Braziliji izpostavlja, da je zelo pomembno ne samo da prihajajo iz iste domovine, temveč predvsem da stremijo k enakim stvarim in da imajo nekaj skupnega:

»Za mene sploh ni pomembno iz kje je neka firma, lahko so Slovenci iz Slovenije, Nemčije, Kanade, iz kjerkoli, dokler imamo en skupni imenovalec. Važno da so oni pripravljeni, ne bo pa se posel sam naredil samo zato ker je iz Slovenije. Da vidim, kako oni razmišljajo da oni vidijo kako jaz razmišljam, ni nujno da imamo iste poglede, samo da smo si pa podobni in da se ujamemo.«

Kljub temu, da je večinoma najbolj pomembno, da imajo ljudje s katerimi bi sodelovali korenine iz Slovenije, je še vedno dodaten plus v kolikor nekdo prihaja iz istega kraja iz katerega izvirajo izseljenci. Čeprav se zavedajo, da je zelo težko najti nekoga, ki prihaja iz tvojega kraja, so toliko bolj veseli kadar se zgodi ravno to. Možnost, da bova uspela za intervju pridobiti nekoga iz tržiškega območja je bila zelo majhna, saj kot sva omenila že v prejšnjih poglavjih, nikjer ne obstajajo zapisi, ki bi govorili o tem od kod se je nekdo izselil. Poleg tega sva pri iskanju potencialnih sodelujočih bila prepuščena njihovi volji in pripravljenosti do sodelovanja. Četudi sva imela majhne možnosti, nama je uspelo, da je bil vsaj eden od intervjuvancev ravno iz Trziča. Že njegov odziv na dejstvo, da ga je poiskal

nekdo iz Slovenije je bil izredno pozitiven, saj je takoj povedal, da je pripravljen pomagati vsakemu iz Slovenije. Glede na njegovo reakcijo, ko je izvedel da prihajamo iz istega kraja pa ugotavlja, da za izseljence to pomeni še neko dodano vrednost, zaradi česar so še bolj pripravljeni pomagati:

»Ja važno da je slovenski, po moje ker je tako majhna dežela. Meni je čisto vseeno po eni stran, če je pa še iz mojega kraja, potem te pa še mejhn bolj prime ane. Po eni strani, ni pa toliko pomembno ker je država tako majhna ane.« Intervjuvanec 10

S tem se strinja tudi brazilski podjetnik, ki prihaja iz Bele krajine. Tisti izseljenci, ki prihajajo iz gospodarsko bolj nerazvitih območij, se še posebej zavedajo, da bi bilo iskanje sodelovanja s samo tistimi slovenskimi podjetji iz majhnih krajev skoraj nemogoče. Jim pa zaradi pripadnosti domačemu kraju to še toliko bolj pomeni, kar priča intervjuvanec številka 5:

»Ja je važno, tej moji odločitvi je tudi botrovalo to, da bi rad pomagal tem našim podjetjem, še bolj pa tudi zaposlenim. Ker ko neko podjetje proda večjo količino nekam drugam je večja možnost rasti zaradi česar bodo verjetno še kaj zaposlovali. Pa tudi lažje mi je ko pridem domov, da se mi ni treba še prav daleč voziti dve ure do Idrije. Čeprav ne delam pa nekih razlik, so bili že skoraj iz cele Slovenije pri nas. Seveda je nek dodaten plus če je podjetje še iz Bele krajine, vendar pa ni to močno gospodarsko področje, da bi lahko baziral samo na njih. Pa tudi premajhno je vse skupaj, že Slovenija cela je premajhna.«

Intervjuvanka 12 pa še dodaja:

»Mislim, da smo pa v Sloveniji že tako majhni, da si pa tega ne moremo zbirat, lahko bi uvedla samo kakšen popust za »štajerce« (smeh)... Na čeloma mi je čisto vseeno.«

Glede na zgoraj omenjene citate ugotavlja, da so izseljeni Slovenci zelo naklonjeni pomoči slovenskim podjetjem in podjetnikom. Iz tega lahko sklepava, da bi lahko tržiška podjetja našla veliko pomoči tako pri možnostih za izvoz kot tudi možnosti za vlaganje. Vse je odvisno od ideje in realizacije le te. Prav tako bi se lahko osredotočila na dejavnosti, ki so jih slovenski izseljenci pripravljeni podpreti. Vsa slovenska podjetja, ne samo tista iz občine Tržič pa se morajo zavedati, da samo poreklo podjetja ni dovolj. Predvsem se morajo osredotočiti na to, da so njihovi izdelki kakovostni in kupcu doprinesejo neko dodano vrednost. Nihče od intervjuvancev namreč podjetja oziroma podjetnika ne bo podprl samo zato ker je iz Slovenije.

Z intervjuvanci sva zato govorila tudi o najpogostejših napakah oziroma o slabih izkušnjah, ki so jih imeli s slovenskimi podjetji v preteklosti. Izpostavili so, da je slaba priprava podjetij, ki pridejo po pomoč ena ključnih napak, ko želijo sodelovati z diasporo. Predvsem je bila ta problematika izpostavljena na brazilskem trgu:

»Če je delegacija dvajsetih podjetij lahko na prste ene roke prešteješ tiste, ki so pripravljeni. Ostali pa pridejo bolj na izlet, pa žurat. Tisti ki pa pridejo sami, tisti pa so po navadi dobro pripravljeni. Tista punca iz Iskre je bila tukaj 10 dni pa je imela 20 sestankov pa je seveda prodala, ker je bila dobro pripravljena. Tako da je zelo veliko tudi odvisno od tržnikov. Intervjuvanec 4

Nekatera slovenska podjetja imajo tudi težavo s percepcijo trga, kar je izpostavil ameriški odvetnik. Menijo, da ker je ameriški trg dovolj velik, da bodo lahko prodali ne glede na vložen trud:

»Ja, pridejo tudi nepripravljeni, pa z enimi idejami, da bo vse šlo dosti lažje kot če grejo recimo v Nemčijo. Jaz jim povem da bo ista stvar, samo mogoče še malo težja, ker v Nemčiji nas vsaj poznajo, vedo kje je Slovenija, vedo zakaj smo, v katerih delih smo dobri, v katerih nismo, tukaj moramo vse še razložiti. Intervjuvanec 11

Problematika se pojavi tudi v tem, da se dostikrat Slovenci ne zavedajo, da se poleg njih za mesto na trgu potegujejo tudi druge države. Kot je omenil podjetnik iz Brazilije:

»...tukaj se je treba vprašati eno stvar, kakšna so pričakovanja Slovencev ko pridejo sem, glede na to kaj želijo doseči. Ker njim je potem lani predsednik te naše zbornice razložil, vi morate vedeti da imamo mi vsak teden tukaj 3-4 delegacije take kot je vaša iz celega sveta. Jaz sem dobil občutek, da Slovenci pridejo sem in si domišljajo da vsi skupaj samo njih čakajo. Da bodo z lahkoto prodajali ker je trg velik, ampak resnica je seveda zelo kruta,...« Intervjuvanec 4

Intervjuvanci omenjajo, da prihaja k njim tudi veliko dobrih podjetij, ki so odlično pripravljena, vendar nekatera preprosto še niso zrela za prodor na tuji trg. Predvsem sva to opazila pri intervjujih z braziliskima podjetnikoma:

»Kontaktira me veliko podjetij, ki so super imajo potencial, vendar še niso zrela za to. Ker če hočeš uspeti na brazilskem trgu ti mora biti to prvo, prvi cilj. Moraš imeti že kar nekaj kilometrine za sabo, da si že prodal kar nekaj po Evropi in drugje da se lahko greš tukaj posel.« Intervjuvanec 5

Ravno tako opozarjajo na ameriškem trgu. Potrebna je dobra priprava in predvsem dolgoročen načrt, saj se stvari ne odvijajo kar čez noč. Čeprav je ameriški trg velik 300 milijonov, je še vedno pomembna cena in kvaliteta. Odvetnik iz Ohia omenja, da kljub temu, da se da na ameriškem trgu lahko proda veliko in da so pripravljeni kupovati razne produkte in storitve, se tudi Američani vedno bolj ozaveščajo o tem kje je kaj narejeno in kakšna je kvaliteta za denar, ki ga plačajo. V kolikor ni nekaj posebnega, nekaj česar se pri njih še ne da dobiti, za to ne bodo plačali več. Potrebno je konkurirati s ceno ali s kvaliteto:

»To kar delajo, to more biti vrhunsko. Kvaliteta more bit enkratna, ker tukaj se v bistvu, plača se za kvaliteto ali pa samo kar je zelo poceni. Je tak market. Ker tukaj mora biti nekaj boljšega ane, ker tu se preveč na denar gleda.« Intervjuvanec 10

Pomembna napaka, ki se jo morajo zavedati vsa podjetja, ki se želijo povezati z diasporo je, da je kljub temu, da imajo prednost čustvene povezave zaradi izvora, torej slovenskih

korenin, so v diaspori ljudje, ki so v prvi vrsti poslovneži. To torej pomeni, da je potreben poslovni odnos in korektnost pri izvajanju poslovanja. To je pomembno tudi zato, ker so se vsi ti izseljenci že velikokrat srečali tudi z ljudmi, ki so od njih želeli samo financiranje. Nekateri izmed njih imajo tudi tako slabe izkušnje, da so denar izgubili, saj se slovenski podjetniki svojega dela dogovora niso držali. Zaupanje si je zato potrebno pridobiti, kar se lahko doseže s korektnim in poslovnim odnosom. Zato morajo biti Slovenci pripravljeni, da bodo morali v primeru pomoči primorani skleniti tudi pogodbo s katero se bodo določale obveznosti tako enega kot drugega, kot je omenila podjetnica iz Amerike:

»Ja mislim, če bi se poslovno dalo uredit stvari, seveda, zakaj pa ne. Saj recimo, samo to je tako za znanke od prej, s katerimi smo skupaj delal ane in tudi kakšne stvari zastoj naredimo, saj ni vse v denarju plačano, včasih je tudi čista investicija, ampak poslovni odnos je pa treba uredit. Ne pa da samo eden vedno daje, ja poslovni odnos in spoštovanje sodelavcev. To je treba urediti.«
Intervjuvanka 12

Ne glede na to kje podjetja želijo sklepati posle, je pomemben prvi stik, torej prisotnost na trgu. Večinoma so podjetniki izpostavljali, da je zelo pomembno da si prisoten na trgu, kjer želiš razviti svoje poslovanje. Še najbolj je to pomembno na brazilskem trgu, kjer ljudje resnično cenijo osebni pristop. Predvsem se to izkaže koristno kadar pride do kakršnihkoli komplikacij, saj če je podjetje prisotno na trgu, to pomeni hitrejše ukrepanje in boljši odziv:

»Veliko posla se naredi z medosebnimi odnosi, jaz te poznam ti me poznaš, greva naredit posel pa greva skupaj na pivo pa na kosilo in to zelo olajša posel. Če pa te ni tukaj pa je to zelo težko doseči. Tukaj v Braziliji so zelo pomembni osebni odnosi, saj je pomembno tudi tako kot se posluje doma v Sloveniji te klasični poslovni odnosi ampak veliko pa dajo Brazilci na ta osebni odnos... Da imajo Brazilci občutek da si z njimi, da jih poznaš kako dihajo in živijo.« Intervjuvanec 4

Zraven spada tudi poznavanje jezika, angleško govoreči trgi po navadi nimajo teh težav, saj večina sveta govori angleško. Še posebej v poslovnem svetu angleščina velja za svetovni jezik. Zato za oddaljene trge kot so Amerika, Kanada, Izrael načeloma podjetniki nimajo težav. Se pa pojavi problem na južno ameriških trgih kot sta Brazilija, Argentina. Tam ljudje pričakujejo, da če želiš z njimi opravljati posel, moraš, še posebej v Braziliji, govoriti njihov jezik. Zato je pomembno, da ima podjetje nekoga, ki tekoče govori portugalsko in špansko, saj ga bodo podjetja bolje sprejela in imela večji občutek varnosti. Predvsem je velik poudarek potrebno nameniti poznavanju trga na katerega želi podjetje vstopiti, to velja tako za južno ameriške trge kot tudi za celotno severno Ameriko. Obstaja še nekaj napak, ki so pogoste pri slovenskih podjetjih in podjetnikih, ki zmanjšujejo njihovo možnost za uspeh in razvoj na tujih trgih. Ena izmed njih je, da pozabijo, da je potreben osebni pristop in prve stike poskušajo narediti preko elektronske pošte. Še toliko bolj pomemben je prvi vtis pri podjetjih, ki so zelo oddaljena. Kot je omenil že odvetnik iz Amerike, v Nemčiji nas že poznajo, zato je nadaljnje pridobivanje poslov lažje. Podjetnik iz Brazilije pa omenja:

»Sem govoril že z nekaj slovenskimi podjetji in rečejo pa sam jim pošiljamo e-maile vsake toliko časa, ampak jim razložim da to ni dovolj, še posebej če jim napišeš e-mail v angleščini. To si že takoj

mislijo da bodo imeli s tem še več dela, ker ne pozna jezika. Tako da je pomembno da si prisoten da govoriš njihov jezik da si tukaj, da čutijo tvojo »prezenco«, da so tudi telefonski klici ves čas prisotni in da če ne bo šlo drugače da se jim boš tudi za vrat usedel če bo treba.« Intervjuvanec 4

Pomemben je tudi denarni vložek, ki so ga slovenski podjetniki in podjetja pripravljene vložiti v samo spoznavanje okolja, prve stike in iskanje kontaktov. Predvsem se to pozna za oddaljene trge kot so Amerika, Kanada, Avstralija, Brazilija kjer je že letalska karta lahko velik zalogaj, poleg tega pride še strošek hotela in samega bivanja v drugi državi. Poleg tega so intervjuvanci veliko govorili tudi o razkoraku v miselnosti, saj je v tujini običajno, da kakovostne storitve predstavljajo nek strošek, česar dostikrat naši slovenski podjetniki in podjetja ne vzamejo v zakup in raje odstopijo od ideje ali poslovanja, kot da bi vložili dodatno še nekaj denarja. V kolikor vse to steče in podjetja dobijo kontakte, predstavijo svoje ideje in navdušijo potencialne kupce ali partnerje se največkrat pojavi težava v ohranjanju zagona oziroma vzdrževanju stika:

»Jaz tukaj vidim eno stvar, manjka jim dober »follow-up«. Saj smo bili tam in smo se pogovorili. Ja ampak kaj pa naprej. Ker spet je odvisno od panoge. Ampak da prideš do nekega zaključka lahko traja tudi pol leta do enega leta. Ti moraš včasih ljudem zlesti pod kožo da kaj dosežeš.« Intervjuvanec 5

Dostikrat se to dogodi v podjetjih, kjer je za vse zadolžena ena oseba, ki seveda na sestanku navduši, tehnologija je dobra in zanima, vendar pa je potrebno vedeti, da mora ta oseba potem partnerja ali kupca nenehno ozaveščati o svoji prisotnosti, četudi ni več v istem kraju. Zato to lahko postane preveč in takrat se opazi kdo je zares pripravljen in ima možnosti, da nekaj doseže in kdo ne. Pomembno je tudi, da se podjetje, ki želi vstopiti na tuje trge zaveda, kakšne ima kapacitete, ker če nima zadostnih resursov za izpolnitev naročila lahko sebi in bodočim podjetnikom, ki bi želeli poslovati v tujini, naredi veliko škodo, saj izpade nezanesljivo, čeprav je njegov produkt oziroma storitev odlična. Odvetnik iz Amerike je izpostavil ravno to:

»Ljudje iz Slovenije imajo zelo zanimive tehnologije, vendar se prevečkrat zgodi, da vse delo opravlja samo en človek. Torej je skoraj nemogoče, da vzdržuje stike z vsemi potencialnimi kupci ali vlagatelji, ki so pokazali interes za njegov proizvod. Tudi mi v patentni pisarni smo bili zelo navdušeni, vendar je težava, ker jim (slovenskim podjetnikom) potem resursi ne dovoljujejo narediti dela do konca.« Intervjuvanec 2

Ena od težav, ki jo opažajo izseljenci je tudi pomanjkanje zavedanja pri slovenskih podjetjih in podjetnikih o slovenski diaspori po svetu. Predvsem se to nanaša na sodelovanje Slovencev v krajih kjer je slovenska diaspora močno prisotna in kjer bi lahko izkoristili potencial slovenskih korenin. Veliko podjetij in podjetnikov, ki si želi uspeti na ameriškem trgu si želi svoje storitve in izdelke ponujati v privlačnih mestih kot so zahodna in vzhodna mesta v Združenih državah Amerike. Namesto tega jim izseljenci svetujejo, da se za začetek posvetijo krajem, kjer je gostota Slovencev največja. Tam bodo namreč lahko hitreje našli nekoga, ki jim bo z avtorizacijo pripravljen pomagati na poslovni poti:

»Jaz bi pa tako naredil, točno bi pogledal kje je največ Slovencev v Ameriki. In to je tukaj v Clevelandu recimo. Jaz bi tukaj začel, tukaj je slovenska pristava, 40km izven Clevelanda in to so vsi Slovenci ampak to so mal drgač, to so prva in druga generacija k zelo radi rečejo da so Slovenci ampak niso tisti ki bi, da bi šli na obisk v Slovenijo recimo, to so tisti, ki so sem prišli tam petdesetega leta.«
Intervjuvanec 10

Kot zadnjo točko kjer izseljenci iz diaspore vidijo veliko možnost za napredek bi izpostavila to, da slovenski podjetniki in podjetja velikokrat ne naredijo »domače naloge« preden se podajo v iskanje kontaktov in pomoči, temveč računajo, da bo dovolj že samo slovensko poreklo in da bo nekdo drug delal namesto njih. To seveda v poslovnem svetu ne gre, kar izpostavlja tudi patentni odvetnik iz Kolorada:

»Ja veste, diaspora lahko pomaga ampak, ta odnos do diaspore, ja on je tam v Koloradu, bomo tam šli v »business«, bo on vse naredil, mislim to ne gre tako. Ta naša podjetja morajo vedeti kam grejo, zakaj grejo, kdo je konkurenca, kam želijo plasirat in tako naprej in če imajo to vizijo potem lahko pomagaš. Potem že imaš neke bolj konkretne podatke, da jim lahko poveš to bo, to ne bo, ali pa da jim daš kakšno povezavo naprej. Če ti ljudje pridejo daj imam to idejo daj pomagaj, potem je težko.« Intervjuvanec 11

4.5 Predlogi in priporočila

Glede na ugotovitve tekom študije primera in glede na obravnavano literaturo s področja slovenskega izseljenstva po svetu, bova v tem poglavju podala priporočila, s katerimi meniva, da bi lahko slovenska podjetja izboljšala realizacijo dobljenih poslov v povezavi s tujino. V poglavju 5.4 bova podala še nekaj predlogov posebej za občino Tržič, ki bi jih lahko uporabili pri razvoju strategije podjetništva. Predloge bova poskusila podati tako, da ne bodo koristni samo za domačo občino, temveč da bi iz tega dokumenta zamisli lahko črpale tudi ostale slovenske občine.

Predlogi bodo temeljili tako na odgovorih udeležencev intervjujev kot tudi na podlagi pogovorov, ki sva jih izvedla v začetni fazi zbiranja podatkov. S pomočjo začetnih raziskovalnih intervjujev z nekaterimi uspešnimi mednarodnimi gospodarstveniki in političnimi funkcionarji sva pridobila veliko informacij, ki so nama pomagale tudi pri sestavi konkretnih vprašanj za kasnejše intervjuje.

Po končanih intervjujih ugotavljava, da pri povezovanju z diasporo obstajajo velike priložnosti. Predvsem morajo podjetniki vedeti na koga se obrniti in kako morajo biti pripravljeni, če želijo izkoristiti dobre priložnosti. Glede na to, da sva izvajala intervjuje z ljudmi iz različnih delov sveta, se priporočila za vsak trg razlikujejo. V spodnjih straneh bova poskušala priporočila čim bolj posplošiti ter pri vsakem opisala tudi posebnosti na določenem geografskem območju. Predvsem bi izpostavila, da je priložnosti za povezovanje veliko, vendar pa obstaja pomanjkanje strategije s strani slovenskih državnih institucij.

1. Dobra priprava

Dobro poznavanje lastnega produkta oziroma storitve s katerim želi podjetje prodreti na tuj trg je ključnega pomena. V primeru, ko želijo sodelovati s tujimi vlagatelji ali vstopiti na tuj trg, je poznavanje in obvladovanje svojega produkta zelo pomembno. Hkrati se morajo podjetja zavedati v katero smer se želijo razvijati in kaj želijo s pomočjo tujih trgov doseči. Potrebno je tudi razumeti razliko med velikimi in majhnimi ter srednjimi podjetji. V ustaljenih velikih podjetjih je vizija in razvoj podjetja navadno dobro poznana in razdelana. V primeru le – teh imajo sodelujoči v raziskavi z njimi boljše izkušnje pri sami pripravi na predstavitev. Veliko sodelujočih v raziskavi je sodelovanje s slovenskimi podjetji opisalo kot pomanjkanje »domače naloge«. Kot predlog bi tukaj navedla, da naj podjetja še preden se odločijo za vstop na tuje trge preverijo kaj je potrebno za uspeh pri tistih, ki so že uspeli na tej poti. Pri tem so jim v veliko pomoč lahko aktualni in bivši generalni konzuli v državi kamor se želijo širiti, prav tako lahko prvotne informacije pridobijo na veleposlaništvih. Druga pomembna stvar je raziskava trga. V kolikor na trgu kamor se podjetje želi širiti ali pridobiti financiranje že obstaja enak produkt ali storitev, mora dobro utemeljiti v čem se razlikuje od konkurence. To je tudi odličen pokazatelj, kjer podjetnik lahko preveri ali je njegova ideja boljša od drugih ali jo je bolje opustiti oziroma nadgraditi. Sem spada tudi raziskava poslovnega bontona in navad ter jezika. Predvsem se morajo podjetniki in podjetja zavedati, da kljub temu, da so izseljenci slovenskih korenin, vseeno ne bodo poslovali s podjetji, ki ne doprinesejo nekaj novega in drugačnega. Šele potem naj naredijo načrt vstopa in se povežejo z ljudmi, ki jim lahko zagotovijo prave povezave.

2. Ohranjanje stika (*angl. Follow up*)

Težava, ki so jo opisali skoraj vsi sodelujoči je tudi v ohranjanju stika s tujim podjetjem oziroma interesentom. Velikokrat se je namreč zgodilo, da je slovensko podjetje naredilo izredno dober vtis, vendar ker niso bili prisotni še naprej, so nanje pozabili. Poleg dobre priprave je torej izrednega pomena še ohranjanje stika in nadaljevanje sodelovanja. »Follow Up« kot temu rečejo Američani pomeni, da po opravljeni predstavitvi oziroma po prvem stiku podjetje oziroma podjetnik ohrani in nadaljuje stik s tujim podjetjem. Ker se vsakodnevno soočamo z veliko količino informacij, je potrebno ohranjati prisotnost v mislih podjetnika, ki ga navdušijo. V nasprotnem primeru, jih bo le-ta pozabil. Zaradi oddaljenosti Slovenije od ne-evropskih trgov je to še toliko bolj pomembno. Vsekakor je lažje ohranjati stike v kolikor sta osebi na istem trgu in v istem časovnem pasu, zato se morajo slovenska podjetja še toliko bolj potruditi, da jih v tujini ne pozabijo. Eden od intervjuvancev je celo izpostavil, da je premalo, da se po predstavitvi napiše samo elektronsko sporočilo. V Braziliji si celo želijo, da jih nenehno opominjaš na svojo prisotnost in si po prvem kontaktu v stalnem stiku. V Ameriki pa podjetniki opozarjajo, da je včasih to preveč dela za samo enega človeka, želijo namreč, da jim sporočaš o svojih dejavnostih in napredku, saj le tako lahko stkeš globlje in boljše poslovne odnose.

3. Nič »zastonjkarstva«

Izkušnje intervjuvancev kažejo na veliko težavo slovenskih podjetij, ko pride do plačevanja za storitve oziroma kakršnokoli obliko pomoči. Poslovneži in organizacije se še vedno soočajo z nepripravljenostjo slovenskih podjetij do finančnih obligacij v zameno za določene usluge oziroma storitve. Težave se pojavijo že pri manjših letnih zneskih, ki jih podjetja niso pripravljena vložiti v zameno za dostop do močno potrebnih kontaktov in mreže poslovnežev, ki jo s tem lahko pridobijo. Potrebno je tudi zavedanje, da so to ogromni trgi, kjer so razdalje velike in zaradi tega tudi finančno bolj zahtevne. Vse prevečkrat slovenska podjetja to zanemarijo. Pomembno je razumeti, da so na teh trgih stroški poslovanja v primerjavi s Slovenijo lahko veliko višji. Dogaja se, da se vse prevečkrat slovenska podjetja zanašajo na dobro voljo ljudi s katerimi sodelujejo ter upajo, da jim bodo zaradi svoje čustvene navezanosti na Slovenijo storitve ponudili brezplačno. V tem primeru predlagava, da podjetje, ki želi ali pridobiti tuje investicije ali se razširiti na tuje trge, najprej naredi plan pričakovanih stroškov in koristi. Priporočljivo je, da podjetniki naredijo tri verzije, najboljši, najslabši in srednji možen izkupiček. Tukaj je potrebno upoštevati tudi to, da bodo vsi tuji partnerji slej ko prej želeli osebni stik. To pomeni, da je potrebno v kalkulaciji upoštevati tudi strošek letalskih kart in bivanja v času spoznavanja partnerjev oziroma navezovanja stikov. Še posebej je ta del pomemben v državah latinske Amerike, kjer je nenehna prisotnost na trgu in poznavanje jezika ključno za možnost uspeha na poslovni poti.

4. Globalno povezovanje in mreženje

Nekatera slovenska podjetja se še vedno ne zavedajo dovolj pomena mreženja in globalnega povezovanja. Prva težava je že pomanjkanje medfakultetnega povezovanja v študentskih letih. Zato apelirava tako na univerze, predvsem pa tudi na fakultete znotraj univerz, da poskusijo svoje študente bolj angažirati, da se spoznavajo s kolegi iz drugih programov, ne samo na fakulteti temveč tudi med fakultetami. Za razvoj podjetništva je namreč pomembno, da se povežejo ljudje z različnim strokovnim znanjem, ki ga potem lahko uporabijo za reševanje problemov in razvijanje novih inovativnih poslovnih idej. Za podjetja in podjetnike priporočava tako obiske sejmov kot tudi raznih poslovnih konferenc. Predvsem pa povezovanje z ljudmi, ki jim lahko pomagajo v smislu odpiranja vrat na tuje trge. To priporočilo se nanaša predvsem na vklapljanje v razne organizacije, ki lahko s svojimi poznanstvi pripomorejo k lažjemu iskanju novih partnerjev, kot so SABA, kanadsko-slovenska gospodarska zbornica in drugi podjetniški poslovni klubi, ki jih lahko podjetja najdejo na naslednji internetni povezavi:

»http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Svetujemo_vam/Slovenski_poslovni_klubi_1292.aspx«

Večinoma so v teh organizacijah prisotni ljudje, ki se spoznajo na določeno poslovno okolje in ki imajo dobre informacije ter lahko prispevajo konstruktivne povratne informacije, ki jih podjetja na začetku poslovanja s tujino močno potrebujejo.

5. Pravičen poslovni odnos

Ker so ljudje s katerimi sva govorila vsi poslovneži, je za vsakogar, ki se želi povezati z njimi nujno, da se zaveda, da pristopi poslovno primerno. Ne glede na njihovo poreklo in izvor bodo od podjetnika ali podjetja pričakovali ustrezno pripravo in spoštovanje poslovnih dogovorov. V kolikor želi podjetje prikazati korekten posloven odnos lahko že samo pripravi dokument kjer bodo podrobno opisane pravice in dolžnosti sodelujočih. Zaradi mnogo slabih preteklih izkušenj obstaja večja možnost, da v nasprotnem primeru ne bodo pripravljeni sodelovati. Ker se nanje obrača veliko prevarantov, je potrebno do njih pristopiti transparentno in odkrito. V kolikor se podjetniki odločijo, da za pomoč prosijo ljudi iz diaspore, se morajo zavedati, da bodo sami morali narediti potrebno delo in da ga nihče ne bo opravljal namesto njih.

6. Sprejemanje neuspeha

Slovenska podjetja se morajo naučiti, da je neuspeh del podjetniškega procesa. Težave lahko nastajajo zaradi neodobravanja neuspeha v slovenski mentaliteti, saj mora podjetnik kljub slabim izkušnjam in neodobravanju poskusiti znova. Podjetniki se morajo zavedati, da kljub temu, da se ideja ni uspela razviti, se lahko s pridobljenimi izkušnjami pri naslednjem poskusu izognejo določenim napakam.

Pri vseh predlogih je potrebno izpostaviti, da se nekatera slovenska podjetja vseh zgoraj opisanih priporočil že držijo in jim primanjkuje samo pravi kontakt, ki bi jim lahko olajšal poslovanje v tujini. V ta namen predlagava posodobitev imenika poslovnih kontaktov v tujini. Trenutni imenik je namreč že dokaj zastarel, veliko kontaktnih oseb, ki so navedene, se ne ukvarja več s poslovanjem in so se že upokojili. Ravno takšni kontakti bi bili zelo koristni za slovenske podjetnike, saj nosijo veliko koristnih informacij, vendar bi jih bilo potrebno za sodelovanje prepričati. Ko sva preko elektronske pošte govorila z njimi so bili do sodelovanja zadržani in niso pristali na intervju, ker niso verjeli, da bi lahko bili v pomoč. Osebe, ki so se na koncu odločile za sodelovanje pa večinoma niti niso vedele, da obstaja ta imenik, niti za svojo prisotnost na njem. Skoraj vsi sodelujoči so izkazali izredno pripravljenost do pomoči in sodelovanja samo zato, ker jih je kontaktiral nekdo iz Slovenije.

Zadnji dve priporočili se ne nanašata na sama podjetja, ki želijo izkoristiti povezave z diasporo, temveč na državne organe v Sloveniji. Kljub temu, da se najino magistrsko delo osredotoča na pomoč s koristnimi nasveti podjetjem in podjetnikom, sva spodnje informacije vključila zaradi boljših možnosti napredka v primeru sodelovanja države. Z nekaj majhnimi spremembami na področju povezovanja z diasporo na državnem nivoju bi lahko slovenska podjetja in podjetniki imeli večje koristi.

7. Olajšan dostop

Ena od težav, ki jo zaznavajo slovenski gospodarstveniki po svetu je ta, da se državni organi niso pripravljene obnašati bolj fleksibilno za potrebe razvoja slovenskega gospodarstva. Kljub želji, da bi pomagali in pripeljali v Slovenijo določene tuje investitorje, ki so slovenskih korenin, se ves čas soočajo z zamudnimi birokratskimi procesi. Eden od primerov je dvojno državljanstvo, ki si ga želijo pridobiti ameriški državljani s predniki iz Slovenije. Čeprav bi lahko preko njih lažje dostopali do ameriškega trga in tamkajšnjih podjetnikov, jim slovenska birokracija ne olajšuje postopkov temveč v večini otežuje. Hkrati ne vidi, da bi bila to za našo državo lahko velika prednost. Ti ljudje namreč ne zaprosijo za slovensko državljanstvo zaradi nuje ali potrebe, temveč želje po povezanosti s slovenskimi koreninami. V omenjenih primerih bi predlagala slovenskim oblastem, da postopke olajšajo in omogočijo lažji dostop do pridobivanja državljanstva za tiste, ki državljanstva ne potrebujejo za izhod iz države v kateri trenutno prebivajo temveč za zadovoljitve čustvene navezanosti na Slovenijo.

8. Strateški načrt

Največja težava pri povezovanju z diasporo ostaja pomanjkanje enotne strategije. Kljub temu, da naj bi proces vodile razne državne institucije in ustanove kot je ministrstvo za zunanje zadeve in USZS, nobena nima načrta kako bi lahko te povezave uporabili in kaj bi z njimi naredili. Problem nastane tudi v tem, da se nihče s to problematiko ne ukvarja več kot en mandat. Ko se oblasti zamenjajo, se zamenjajo tudi državniki na določenih pozicijah. Ti ponovno začnejo postopke od začetka, namesto, da bi to postal kontinuiran proces, ki bi se gradil skozi daljše obdobje. Za spremembo bi bila potrebna zaveza, da bi se nekdo s tem ukvarjal določeno obdobje. Tako bi lahko pridobili veliko več koristnih informacij in izkušenj kako poslovati s slovenskimi izseljenci, kaj jih pritegne in v katero smer se morajo obrniti slovenska podjetja, da bi lahko te povezave čim bolj izkoristili. Te povezave poskuša koristno uporabiti SABA, ki se sicer ne osredotoča samo na slovensko diasporo, temveč povezave tvori med vsemi slovenskimi in ameriški podjetji. Ker je predsednik SABE nekdanji generalni konzul v Clevelandu pa obstaja pri njih ogromno povezav s slovenskimi izseljenci v Ameriki. Cleveland in Pittsburgh sta dve ameriški mesti, ki sta najbolj bogati s slovenskimi izseljenci. Skupaj z zaledjem tvorita kar 3,8 milijona prebivalcev, kar je lahko odlična odskočna deska za slovenska podjetja, ki želijo prodreti na ameriški trg, vendar pa potrebujejo nekoga, ki jim bo pri tem pomagal. Potrebno je poudariti, da je največji pomen pri pomoči slovenskim podjetjem potreben za srednja in mala podjetja. Velika vzpostavljena podjetja imajo namreč dostikrat že dovolj zaledja, sredstev in povezav, da lahko sama uspejo pri širitvi na tuje trge.

5 APLIKACIJA ŠTUDIJE PRIMERA NA OBČINO TRŽIČ

Z raziskovalnim delom magistrske naloge sva poskusila predvsem pridobiti potrebne informacije s katerimi bi lahko pripomogla k boljši razvojni strategiji občine Tržič. V spodnjih poglavjih bova najprej opisala občino Tržič, nato pa se bova posvetila največjim kapitalskim vlaganjem ter podjetništvu. Ker je bila občina Tržič v preteklosti zelo uspešna, obrtno in industrijsko dobro razvita občina, naju je zanimalo predvsem kako jim je to uspelo in ali je možno iz preteklih dogodkov potegniti nekatere smernice, ki bi lahko pomagale tudi pri bodočem razvoju.

Na koncu bova poskusila aplicirati ugotovitve pridobljene skozi celotno magistrsko delo na občino Tržič. Predvsem se bova osredotočila na to, v katero smer bi podjetja v občini morala razvijati svoje dejavnike, da bi bila lahko čim bolj uspešna in konkurenčna. Hkrati bova izpostavila možnosti, kako bi lahko najbolje izkoristila povezave z diasporo.

5.1 Zgodovina mesta Tržič

Prvi zapisi naselbine ob prelazu Ljubelj segajo v antične čase, o tem pričajo najdbe rimskih kamnov, ki kažejo na to, da so Rimljani tovorili koroško železo čez ljubeljsko sedlo in se na poti med Virunumom na Gosposvedskem polju in Emono lahko ustavili na Forum in Lubelino oziroma Ljubeljskem trgu (Mohorič, 1965).

Po uničujočem plazju o katerem govori tudi pripovedka o nastanku Tržiča so se tedanji prebivalci umaknili nekoliko nižje v dolino in ob sotočju rek Tržiške Bistrice in Mošenika ustanovili naselje Neumarktl. Na pobudo gospode z gradu Neuhaus in Gutnberg, je Tržiču leta 1492 tedanji cesar Svetega rimskega cesarstva Friderik III. podelil trške pravice in tedanje naselje s tem povzdignil v trg. V tem času Tržič doživlja precejšen razvoj, saj ima pravico do ustanovitve tedenskega sejma na katerem se je zadržalo veliko popotnikov in trgovcev, saj je glavna prometna pot od Trsta do Avstrije vodila preko prelaza Ljubelj in s tem prav tako skozi Tržiški trg. V tem času so se predvsem zaradi geografske lege, ki je bogata z naravnimi viri kot so voda, les in železova ruda začele uspešno razvijati železarska, usnjarska, čevljarska, nogavičarska, tkalska in še nekatere druge obrti, ki so se kasneje začele povezovati v cehe in zadruge. Leta 1811 trg prizadene velik požar, ki je uničil 150 hiš in več kot 60 obrtniških delavnic katere so uspeli obnoviti zelo počasi, največ pa sta k tedanji obnovi prispevala francoska uprava na čelu s cesarjem Napoleonom Bonapartom in feldmaršal Jožef Venceslav Radetzky, ki je tedaj živel na gradu Neuhaus. Prav tako kot vsa druga mesta v 19. stoletju je tudi v Tržiču razvoj pospešila industrijska revolucija, začele so se ustanavljati tovarne, ki so bile ob pomanjkanju domačega kapitala predvsem v lasti tujih vlagateljev. Zaradi preusmeritve prometnih povezav je bila leta 1908 zgrajena železnica, ki je povezovala Tržič s Kranjem. Po prvi svetovni vojni je leta 1926 na državni praznik združenja Srbov, Hrvatov in Slovencev tedanji kralj Aleksander I. Karađorđević trg povzdignil v mesto Tržič (Kragl, 1994).

Med 2. svetovno vojno je bilo zgrajeno koncentracijsko taborišče Ljubelj kot pomožno taborišče Mauthausenu iz katerega so jetniki kopali 1,8 km dolg predor Ljubelj, ki je omogočil hitrejšo povezavo s Celovcem (Ljubelj, 2016).

Vse od konca 20. stoletja pa do danes mesto Tržič izgublja konkurenčno moč v gospodarstvu. Zaradi slabih poslovnih odločitev, izgube Jugoslovanskega trga, prepočasnega prestrukturiranja in ne-iskanja novih trgov, nezadostnega posvečanja razvoju in blagovnim znamkam, so posledično v stečaj odšle največje industrijske tovarne. Med njimi sta Bombažna predilnica in tkalnica Tržič in tovarna čevljev Peko, ki sta v svojih najboljših časih zaposlovali več kot 6000 ljudi.

5.2 Razvoj in največja kapitalska vlaganja v mestu Tržič

V Tržiču so bili gozdovi poleg vodnih moči za razvoj in obstoj industrije in obrti življenjskega pomena. Največji koristniki gozdov so bili kovači in fužinarji, ki so za svoje delo v talilnicah, kosarnicah in kovačijah potrebovali predvsem velike količine oglja. Leta 1873 je tržiška veleposest prešla v roke Kranjske industrijske družbe (v nadaljevanju KID). Namen odkupa gozdov je bil predvsem v tem, da bi imela v tržiških gozdovih stalnega in izdatnega dobavitelja oglja za plavže na Javorniku in na Jesenicah. Način prevoza oziroma dobave oglja do Jesenic je bil po dograditvi gorenjske železnice veliko bolj ekonomičen kakor spravljjanje oglja z visokih planot Jelovice, Triglavskega predgorja, Pokljuke in Mežaklje. V 80 letih 19. stoletja je železarsko industrijo zajela kriza, plavži in talilniški obrati so začeli ugašati kar je privedlo do manjšega povpraševanje po lesu in oglju. KID je bila zaradi železarske krize primorana opustiti obrate v Tržiču in dobavo oglja Javorniku in Jesenicam. Izkoriščanje gozdov je bilo potrebno preusmeriti na izdelavo tehničnega lesa in na izvoz za kar pa KID ni imela ustreznih finančnih sredstev, zato je skušala čim prej odprodati svoje tržiške posesti. V tistem času se je zanimal za nakup gozdnih posestev finančnik Julij Born iz Berlina, ki je s svojim kapitalom omogočil tehnično modernizacijo jeseniške železarne, v Tržič pa je hodil predvsem zaradi naravnih krasot in lova v tržiških revirjih. Leta 1891 uspe KID prodati celotno posest baronu Bornu in s tem se prvič v tržiški zgodovini začne sistematično urejanje gozdnega gospodarstva. S Tržičem je imel velike načrte, poleg gozdov je nameraval izkoristiti tudi vodno moč za industrijske namene. Nastanil se je v Puterhofu do kamor je zgradil tudi vozno pot, ob potoku Dovžanka so postavili električno centralo za razsvetljavo in zgradili industrijski žago. Še večje načrte bi lahko uresničil, če mu tega ne bi preprečila smrt leta 1897. Njegovo posest sta v prihodnjih letih podedovala dediča dr. Karl Born z revirjem Košute in baron Friderik Born z revirjem Ljubelj. Najbolj dejaven je bil baron Karl Born, ki je do 2. Svetovne vojne zgradil 35 kilometrsko omrežje gozdnih poti in 4 kilometre gozdne železnice od Medvodja do Puterhofa za dovoz hlodovine na žago. Obrate so vodili pod firmo »Gozdarskega urada« izdelovali so predvsem sodove iz mehkega lesa za pakiranje cementa, barv, rib in drugega materiala, ki so jih dobavljali v glavnem podjetjem v Dalmaciji. Med 1. svetovno vojno so

izdelovali predvsem lesno volno za vojaške potrebe, po njej pa za civilno potrošnjo zabojne dele za razpošiljanje svežega in sušenega sadja iz Bosne in Srbije. Na domačem trgu so prodajali celulozni in jamski les, največja odjemalca sta bila tovarna celuloze v Medvodah in nakupovalnica jamskega lesa za premogovnike. Pristopili so tudi k podjetju za izvoz lesa »Marad«, ki je bilo ustanovljeno na združni podlagi, delovalo pa je predvsem v slogu kartelnega obeležja. Bornov gozdi urad je dobil 25% delež, izvoz je bil usmerjen v Palestino, Iran in Irak ter delno v ostale kraje Male Azije kamor so dobavljali predvsem velike količine zabojnih delov za pomaranče, limone, grenivke, datlje in banane. Pridobili so si tudi zveze z južnoafriškim področjem in Daljnim vzhodom ter holandskim tržiščem kamor so izvažali velike količine gradbenega lesa, smrek in jelk za pilotiranje in embalažo (Mohorič, 1965).

Industrijska družina Moline iz Anglije se je prav tako v letih dolgotrajne železarske krize zanimala za odkup jeklarne na Slapu. Charles Moline iz rodu pionirjev industrijske podjetnosti na slovenskem ozemlju je zaradi poslovnih interesov veliko potoval po Gorenjski in tako izvedel, da se prodajajo jeklarne v Tržiču in njegovi okolici. Na Slapu je zaradi cene, vodne moči, zdravih in solidnih zgradb za upravo in delavstvo in dovolj zemljišča za morebitno povečanje podjetja ter zadostne delovne moči leta 1880 zgradil moderen obrat za pridelavo lepenke. Tovarno lepenke je uspešno vodil več kot 50 let, zaposloval od 70-80 delavcev, glavni odjemalci tovarne so bile predvsem tobačne in kartonažne tovarne ter deloma tudi grafična in tiskarska podjetja. Kar štiri petine proizvodnje lepenke so izvažali v Italijo, Anglijo, Egipt in Južno Ameriko (Mohorič, 1965).

V drugi polovici 19. stoletja je Avstrijsko cesarstvo zaradi izgube Benečije in s tem tudi tamkajšnjih pristanišč začelo favorizirati tržaško luko in iz nje ustvarjati kasnejše glavno pristanišče Avstro – Ogrske monarhije. To misel je podpiralo tudi odprtje Sueškega prekopa leta 1869, kajti Trst je s svojo geografsko lego postal najbližja luka na kontinentu za trgovino z deželami Srednjega vzhoda, Indijo, Polinezijo in Daljnim vzhodom. Na neposrednem področju tržaške okolice so želeli postaviti čim več industrijskih podjetij vendar jim je to preprečevalo pomanjkanje premoga, surovin in vodnih moči. Svoje zamisli so morali predstaviti v širše tržaško zaledje predvsem v alpska predgorja kjer so lahko izkoristili vodne moči rek in potokov ter poceni delovno silo. Vse to in svoje predhodno znanje je s pomočjo družinskega kapitala in družine Gassner, ki so bili glavni finančni interesi za novo tovarno, spretno izkoristil mladi Edmund Glanzmann po poreklu švicar. Po preučevanju ponudb iz Solkana, Kranja, Slovenj Gradca, Medvod, Gorice, Špitala ob Dravi, Celovca in drugih koroških mest so se naposled zaradi zadostne vodne moči in ugodne cene zemljišč odločili za graditev bombažne predelovalnice in tkalnice v Tržiču (v nadaljevanju BPT). BPT je preko zastopstva tržaške firme Francesco Glanzmann prodajala svoje izdelke po Balkanu, Italiji in v Sredozemlju. V začetku 20. stoletja je BPT zaposlovala okrog 750 delavcev, ki so v predilnici letno povprečno izdelala 1470 ton preje, v tkalnici pa 3.984.000 metrov tkanin (Mohorič, 1965).

V Tržiču je bila že od začetka 15. stoletja zelo razvita čevljarska obrt. V mestu in njegovi okolici je bilo veliko izučenih čevljarjev, ki so proti koncu 19. stoletja proizvajali čevlje predvsem za izvoz. Nekateri so prevzeli delo po načelu založništva in tudi delo na domu. Eden od založnikov v tem času je bil v Tržiču tudi Peter Kozina, ki je bil znan predvsem kot trgovec in trgovski potnik. Leta 1876 rojeni Ribničan je svoje trgovske spretnosti in izkušnje nabiral v Ljubljani pri trgovcu Antonu Krisperju, kasneje pa je z družabnikom Štefanom Hitzlom ustanovil svoje prvo trgovsko javno družbo Hitzl&Kozina preko katere sta prodajala raznovrstne izdelke od čevljev do zobotrebcev iz dežele Kranjske po tedanji Avstro - Ogrski državi. Z rokodelci oziroma proizvajalci v mestu in na podeželju je sklenil dogovor o odkupu končnih produktov, ki jih je nato kasneje prodal svojim odjemalcem na trgu. Pri tem jih je oskrboval s surovinami in vsemi potrebnimi proizvodnimi in življenjskimi potrebščinami. Po njegovem mnenju so se čevlji izkazali za najbolj prodajan artikel v tistem času. Organizacija založništva in s tem zagotavljanje in raznašanje surovin, oddajanje naročil, nadzorovanje del in prevzemanje končnih izdelkov pri obrtnikih iz različnih krajev ter nato prodaja kupcem mu je vzela preveč časa, denarja in energije. Prišel je na idejo o ustanovitvi lastne tovarne, saj bi s tem pocenil, poenostavil in povečal proizvodnjo obutve. Razmišljal je, da bi svoje neodvisne sodelavce združil v skupni delavnici in s tem bi se tudi že izplačalo nabaviti stroje, kar bi privedlo do pocenitve proizvodnje in zmanjšanje izgube časa za potovanja. K uresničenju njegove ideje je pripomogla tudi graditev železnice, ki je bila zgrajena leta 1908. Sprva so začeli delo v manjši delavnici, kjer je zaposloval deset delavk in delavcev, ki so prirezovali usnje in šivali zgornje dele, tehnološko pa so jih še vedno dokončevali obrtniki na svojih domovih. Način dela je izpolnil pričakovanja, zato je Kozina pripravil poslovni načrt za ustanovitev tovarne, ki jo je kasneje poimenoval PEKO. Bistvo, ki ga je zajel v poslovnem načrtu je bilo povzdigniti hišno industrijo in s tem ponuditi delavcem oziroma obrtnikom, ki so delali na domu delo z urejenim urnikom in socialno varnostjo v urejenih, svetlih, ustreznih higienskih prostorih tovarne za boljši zaslužek. Poleg tega je razumel izgradnjo tovarne tudi kot del nacionalnega interesa graditve slovenskega gospodarstva, delavce pa je želel seznaniti z moderno tehniko izdelave čevljev. Večje domače konkurence pri množični domači izdelavi ni imel, prav tako pa je začel zbirati podatke o sodobnih čevljarskih tovarnah drugod po Evropi. Gradnja tovarne se je začela leta 1910, zazidljivo zemljišče pa je kupil od nemškega veleposestnika Karla barona Borna. Glavna stavba je bila zgrajena leta 1911, ves potreben kapital pa je zbral s pomočjo družbenikov. Še istega leta je stekla proizvodnja, zaposlili so okoli 200 delavk in delavcev, proizvodnje zmogljivosti so omogočale proizvodnjo 250 parov čevljev dnevno, ki so jih do vojne dvignili že na 300 – 400 parov (Porenta, 2012).

5.3 Podjetništvo v Tržiču

Podjetništvo v Tržiču je skozi zgodovino povezano predvsem z obrtjo in naravnimi danostmi s pomočjo katerih so se kasneje razvile največje industrije v občini. Čevljarska, lesna in kovaška industrija so bile vrsto let gonilna sila tržiškega gospodarstva. Tržič je bil zaradi svojih naravnih danosti in ljudskih spretnosti v preteklosti zanimiv oziroma privlačen tudi

za tuje vlagatelje, ki so v občino prinašali svež kapital in ga tam tudi znali uspešno oplajati. Z zatonom oziroma ne-prestrukturiranjem omenjenih industrij se tržiška občina v zadnjih letih srečuje z pomanjkanjem delovnih mest in vse večjo brezposelnostjo prav tako pa je postala nezanimiva za tuja vlaganja. V preteklosti občina ni imela izdelanega načrta za razvoj svoje podjetniške plati. Na temo razvijanja, pospeševanja in spodbujanje podjetništva se s strani občine ni zgodilo veliko. V zadnjih dveh letih poskušajo obuditi oziroma pospeševati podjetništvo z različnimi dogodki kot so Ferfl, Kreativni podjetniški večeri in Podjetniška akademija, ki jih bova predstavila v nadaljevanju. Poleg omenjenih dogodkov je za spodbujanje podjetništva namenjenih tudi nekaj nepovratnih finančnih sredstev s strani občine Tržič.

5.3.1 Problematika podjetniškega razvoja v občini Tržič

Leta 2007 je občinski svet občine Tržič sprejel Strategijo razvoja občine Tržič 2008 – 2020, ki zajema temeljne in idejne usmeritve za razvoj kraja v prihodnosti. V omenjeni dokument so umestili tudi poglavje o problematiki razvoja tržiškega podjetništva, ki ga uvrščajo v fizični kapital (Strategija razvoja, 2014).

Dokumenti opisujejo problemsko analizo, ki zajema naravni, fizični in socialni kapital za katere navajajo: *»Največkrat poudarjena problematika se nanaša na pomanjkanje sodelovanja med nosilci posameznih dejavnosti, pomanjkanje komunikacij in pretoka informacij ter nepovezanost posameznih aktivnosti. Posledično gre za zanemarjanje sinergijskih učinkov, ki jih dobro sodelovanje pri izvajanju razvojnih projektov lahko prinese.«*, v nadaljevanju še navajajo: *»Na področju fizičnega kapitala, kjer je razvoj večinoma odvisen od zasebne iniciative, je posebej izraženo pomanjkanje razvojne in podjetniške iniciative in podjetniških idej.«* Največji problemi na področju fizičnega kapitala se torej kažejo v (Občina Tržič – Strategija 2008-2020, 2007):

- Nepovezanosti razvojnih in podpornih institucij za pomoč podjetnikom,
- slabo razviti medpodjetniška mreža,
- pomanjkanju ustreznih virov financiranja razvojnih in podjetniških idej,
- slabem sodelovanju in nepovezanosti med javnim in zasebnim sektorjem,
- slabem in počasnem prilagajanju novim gospodarskim in socialnim razmeram v lokalnem in širšem okolju,
- slabo razviti podjetniški iniciativi in pomanjkanju podjetniških idej,
- ne ustrezni promociji kadrovskega potreb tržiškega gospodarstva,
- nepovezanosti kmetijstva z razvojem turizma (dopolnilne dejavnosti - zapleteni birokratski postopki, strogi pogoji, ki jih morajo nosilci izpolnjevati) in premalo usmerjeno v trženje končnih kmetijskih proizvodov,
- nemotiviranosti lokalnega prebivalstva,
- slabi podjetniški tradiciji,
- pomanjkanju ustreznih kadrov,

- odlivu mladih, izobraženih kadrov,
- nekonkurenčnosti ponudbe poslovnih lokacij,
- pomanjkanju novih – zasebnih investicij.

Ugotavljajo tudi, da so v občini na voljo ustrezne površine vendar so le te omejene z problematiko lastništva prostora in zaščite z vidika naravne in kulturne dediščine, ki bi omogočale nadaljnji razvoj podjetništva. Poudarjajo tudi problematiko zagotavljanja zadostne višine razvojnih sredstev v okviru občinskega proračuna (Strategija 2008-2020, 2007):

»Analize namreč kažejo, da zakonske in druge zahteve, ki v okviru občinskega proračuna predstavljajo zakonsko določene obveznosti zagotavljanja sredstev za posamezne namene v občinskem proračunu, stalno naraščajo, še več, rastejo z bistveno večjo stopnjo rasti kot prihodki proračuna. Slednje pomeni, da se konstantno zmanjšujejo tudi razpoložljiva razvojna sredstva (in sredstva, potrebna za vzdrževanje javnega premoženja).«

Slika 2: Analiza prednosti in pomanjkljivosti za občino Tržič – SWOT analiza

FIZIČNI KAPITAL	
Podjetniški sektor in poslovno okolje	
PREDNOSTI	POMANJKLJIVOSTI
• Industrijska tradicija in razvita industrijska infrastruktura. • Povečan pomen tehnologije in znanja v procesih razvoja. • Ugodna velikostna struktura podjetij. • Potrošniški potencial večjih mest v okolici. • Povpraševanje po poslovnih površinah. • Urejena poslovno-obrtna cona, a brez dolgoročne vizije/koncepta s stanovanjskimi objekti. • Obstoj zadostnega obsega zemljišč, prostorov za podjetniške dejavnosti.	• Nadaljnje počasno prestrukturiranje v smeri večje dodane vrednosti v industriji. • Počasni procesi uvajanja korporacijskega vodenja v podjetjih. • Nizek delež dejavnosti z višjo dodano vrednostjo in inovativnih podjetij. • Nestimulativna klima za investicije in ustanavljanje novih podjetij. • Ovire pri pridobivanju primernih poslovnih prostorov (administrativne ovire, cene) in pomanjkanje poslovnih površin. • Slabo razvita podjetniška iniciativa. • Dnevne migracije občanov na delovna mesta v druge občine, predvsem izobraženih. • Delovno intenzivna struktura gospodarstva. • Premalo komuniciranja in pretoka informacij med lokalno skupnostjo in podjetniki. • Slabo sodelovanje med podjetniki in podjetji v občini. • Nepovezanost podpornih institucij za pomoč podjetnikom. • Premalo povezovanja gospodarstva in politike v regionalnem prostoru. • Konzervativno lokalno okolje glede donosnih dejavnosti (zabava, zdravje,...). • Pomanjkanje informacij in znanj o pridobivanju informacij o trendih, programih.

Vir: Skupina za razvoj Tržiča, 2007, *Strategija razvoja občine Tržič 2008 – 2020*, str. 13.

Slika 3: Analiza priložnosti in nevarnosti za občino Tržič - SWOT analiza

FIZIČNI KAPITAL	
Podjetniški sektor in poslovno okolje	
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
• Obstoj subvencij, ugodnih kreditov za mala in srednje velika podjetja in nova delovna mesta. • Pospešitev prestrukturiranja v smeri dejavnosti z večjo dodano vrednostjo v proizvodnem in storitvenem sektorju. • Povečanje obsega domačega in tujega investiranja. • Intenziviranje usposabljanja v podjetjih. • Intenzivnejša uporaba informacijske in komunikacijske tehnologije v gospodarstvu. • Spodbujanje sodelovanja in prenosa rezultatov R&D in kadrov med akademsko sfero in gospodarstvom. • Razvoj finančnih instrumentov investiranja. • Izboljšanje investicijske klime. • Ustvarjanje infrastrukturnih pogojev za ustanovitev novih podjetij.	• Družbene vrednote ne podpirajo podjetništva. • Administrativne ovire za vlaganja. • Tehnološko zaostajanje zaradi premajhnih vlaganj podjetij. • Počasno prestrukturiranje večjih podjetij. • Slabo razvita podjetniška in inovacijska kultura. • Neustrezna struktura raziskav in razvoja; dejavnosti raziskav in razvoja v javnem in zasebnem sektorju niso usklajene.

Vir: Skupina za razvoj Tržiča, 2007, *Strategija razvoja občine Tržič 2008 – 2020*, str. 13.

5.3.2 Spodbujanje tržiškega podjetništva s strani občine Tržič

Dokument Strategija razvoja občine Tržič 2008 – 2020 zajema tudi vizijo razvoja, ki se glasi »Tržič bo postalo najprijetnejše mesto v Sloveniji.« in cilje, ki poleg naravnega in socialnega kapitala zajemajo tudi fizični kapital. Splošni cilj fizičnega kapitala se glasi: »Razvijanje raznovrstne konkurenčne gospodarske strukture, skladno z globalnimi razvojnimi trendi.«, posebne cilje pa opredeljujejo kot (Strategija 2008-2020, 2007):

- Spodbujanje in uvajanje javno zasebnega partnerstva skladno z interesi in možnostmi,
- dinamični razvoj podjetništva z usmeritvami v sodobne tehnološke dejavnosti,
- spodbujanje razvoja lokalne gospodarske mreže z ustvarjanjem medsebojnega zaupanja in podjetniške kulture,
- spodbujanje partnerskega dinamičnega razvoja sonaravnega in doživljajskega turizma pod skupno blagovno znamko,
- spodbujanje razvoja storitvenih dejavnosti,
- spodbujanje ciljnih skupin prebivalstva za samozaposlovanje in podjetniško kariero,
- doseganje višje gospodarske rasti na prebivalca od povprečja regije in države.

Slika 4: Prioritete in ukrepi uresničevanje razvoja občine Tržič

FIZIČNI KAPITAL			
Usmeritev	Prioriteta	Program	Ukrep
Tehnološki razvoj, podjetništvo in inovativnost	Pospeševanje podjetništva	podporni mehanizmi podjetništva	43. poslovne storitve 44. finančni mehanizmi 45. informiranje in obveščanje 46. spodbujanje sodelovanja 47. srečanja tržiških gospodarstvenikov
		ponudba poslovnih lokacij in prostorov	48. koncept razvoja poslovno obrtne cone 49. promocija opuščenih zgradb v območjih za proizvodnjo 50. razvoj poslovnih lokacij 51. podjetniški inkubator 52. odprodaja in racionalna raba poslovnih prostorov
		instrumenti spodbujanja gospodarstva	53. politika komunalnih prispevkov 54. nadomestila za uporabo stavbnega zemljišča za nove investitorje 55. program razvoja podjetništva 56. spodbujanje javno-zasebnega partnerstva
	tehnološki razvoj in inovativnost	investicije podjetij	57. sodelovanje in podpora pri administrativnih postopkih 58. privabljanje investitorjev (oblikovanje postopkov in ukrepov)

Vir: Skupina za razvoj Tržiča, 2007, Strategija razvoja občine Tržič 2008 – 2020, str.20.

V letu 2016 je občina Tržič priredila javni razpis za dodelitev spodbud za razvoj podjetništva in gospodarstva, katerega cilj je bil (Javni razpis, 2016):

»izboljšati konkurenčne pogoje na območju Občine Tržič za razvoj gospodarstva, spodbujanje investicijska vlaganja zasebnega sektorja ter spodbujanje odpiranja novih delovnih mest. Na ta način se zasleduje cilje, opredeljene v nacionalnih (Državni razvojni program), regionalnih (Regionalni razvojni program Gorenjske) in občinskih strateških dokumentih (Strategija razvoja).«.

Okvirna višina sredstev omenjenega projekta je znašala 90.000 €.

Na področju podjetništva občina Tržič sodeluje tudi z Ljudsko univerzo Tržič, ki je bila ustanovljena leta 1959. Zavod opredeljuje svojo osnovno dejavnost kot izobraževanje odraslih, ki obsega izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje in učenje oseb, ki želijo doseči napredek v svojem življenju na področju znanja. Kot samostojni javni zavod je začela delovati 14. marca 1999 po odloku občine Tržič o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega centra (O nas, b.l.).

V letu 2015 so organizirali dogodek »Ferfl« z Ljudsko univerzo Radovljica pod naslovom »Ferfl Gorenjska«, ki je bil namenjen podpori posameznikov in podjetniški iniciativi, na katerem so lahko predstavili svoje ideje za izboljšavo družbe v kateri živimo. Program so sestavljali štirje večji sklopi (Ferfl gorenjska, 2015):

- Natečaj za podjetniške ideje z družbenim učinkom.
- Startup vikend podjetništva z družbenim učinkom.
- Šola podjetništva z družbenim učinkom.
- Socialno podjetniški inkubator.

Program je iniciativa Javnega zavoda Cene Štupar – Center za izobraževanje Ljubljana in zavoda Uspešen podjetnik. Na dogodku je sodelovalo 192 ljudi, ki so na natečaj prijavili 51 projektov na katerem sta bili izbrani 2 zmagovalni ekipi s podjetniško vizijo, ki sta dobili priložnost, da svojo podjetniško pot nadaljujeta v Socialno podjetniškem inkubatorju (Gorenjska, b.l.).

Pod okriljem občine in Ljudske univerze Tržič je v začetku leta 2016 začel delovati projekt »TržičPodjeten.si«. Projekt je zasnovan na podlagi motivacijskih in aktivacijskih dogodkov za vse, ki se želijo podati na samostojno podjetniško pot. Predvidene teme, ki jih bodo enkrat mesečno dogodki zajemali so turizem, internet, les, kmetijstvo in samooskrba s hrano, čevljarstvo, socialno podjetništvo in druge. Namen projekta je predstaviti uspešne podjetniške zgodbe, ki so vezane na slovensko in lokalno okolje, dogodki pa bodo potekali v obliki podjetniških večerov kot druženje s tistimi, ki jih podjetništvo zanima, začetniki in že uveljavljenimi podjetniki. Doslej je potekalo že več dogodkov, na katerem se v povprečju zbere okoli trideset ljudi. Tema na prvem tovrstnem dogodku je bila »Turizem«, osrednji gost večera pa je bil direktor Kompassa Novo Mesto Matjaž Pavlin. Večer je bil sestavljen iz treh delov. Prvi del je sestavljal nagovor glavnega gosta, nato mu je sledil drugi del »Piči ME«, ko so imeli udeleženci čas predstaviti svoje poslovne ideje, na koncu so sledile še »poslovne zmenkarije«, ki so bile namenjene mreženju udeležencev. Konec marca 2016 so imeli srečanje na temo »Internet«. Gostja večera je bila tudi Nastja Kramer lastnica in direktorica podjetja Malinca d.o.o., ki je leta 2015 dobila nagrado za najboljšega spletnega trgovca. Sledili pa so še mnogi drugi, med njimi tudi direktor Postojnske jame, Marjan Batagelj. Cilj dogodkov, ki jih povezuje moderator podjetniških večerov Tomaž Stritar, je aktivacija in uresničevanje idej tistih, ki zgolj razmišljajo o podjetništvu ali pa že imajo svoje ideje. V okviru podjetniške iniciative želijo (O projektu, 2016):

- Motivirati podjetne prebivalce gorenjske regije,
- jih navdahniti z uspešnimi poslovnimi zgodbami,
- jih opremiti s kvalitetnim novim podjetniškim znanjem,
- jim dati prostor, da izrazijo svoje poslovne ideje in dobijo povratno informacijo,
- ter povezati med sabo tiste, ki se še ne poznajo.

V sklopu omenjenega projekta so v oktobru 2016 zagnali nov projekt pod imenom Podjetniška akademija. Projekt zajema intenzivno podjetniško izobraževanje in je prav tako sofinanciran s strani občine Tržič, za posameznike pa je izobraževanje brezplačno. Programa

se lahko udeležijo posamezniki ali skupine, ki želijo uresničiti svoje poslovne zamisli in tudi tisti, ki še nimajo poslovnih idej in jih podjetništvo zanima in bi radi pridobili nova podjetniška oziroma poslovna znanja. Program je sestavljen iz 11 delavnic, ki se odvijajo čez trimesečno obdobje. Na delavnicah so prisotni tudi gostje iz prakse, posameznik ali skupina pa za uresničenje svoje ideje prejme tudi nasvete preko mentorstva. Posameznik naj bi po mnenju organizatorjev preko programa Podjetniška akademija pridobil (Podjetniška akademija, 2016):

- Naučil/a se bom uporabljati orodja, s katerimi bom vedno lahko preveril/a potencial moje poslovne ideje. S temi orodji bom preveril/a potencial svoje poslovne ideje.
- Spoznal/a bom ključne sestavine marketinškega načrta. Za svojo idejo bom oblikoval/a vire kupcev, kanale do kupcev, vabe, ipd.
- Izvedel/a bom katere so najpogostejše napake prodajalcev, spoznal/a 4 tipe kupcev in 4 korake prodaje ter izdelal/a tudi lasten načrt prodaje.
- Dobil/a bom informacije o možnih finančnih virih za zagon in izdelal/a finančni načrt mojega podjetja.
- Učil/a se bom tudi javno nastopati in oblikovati učinkovite in kratke predstavitve mojih idej.
- Dobil/a bom informacije o tem kakšne vrste podjetij se lahko ustanovi v Sloveniji in kaj se za to potrebuje. Seznanil/a se bom tudi z osnovnimi informacijami o poslovanju (bilance, istem DDV in drugi davki, ipd.)
- Naučil/a se bom obvladovati svoja čustva in svoje reakcije ter spoznal/a orodja, s pomočjo katerih v sebi spremenim določena prepričanja.

5.4 Priporočila za občino Tržič

Glede na trenutne razmere v občini Tržič ugotavlja, da bi lahko v občini izkoristili določene dejavnike uspešnih poslovnih okolij za boljši razvoj podjetništva. Priložnosti niso samo v razvoju podjetništva s pomočjo uspešnih dejavnikov iz poslovnih okolij temveč tudi s pomočjo diaspor. Predloge in priporočila iz poglavja 4.5. lahko uporabijo tako podjetja v sami občini Tržič kot tudi vsa ostala slovenska podjetja. Naslednja priporočila pa se nanašajo točno na priložnosti razvoja podjetništva v občini Tržič. Podala bova predloge tako iz področja uspešnih poslovnih okolij kot tudi kje lahko Tržič črpa možnosti za povezovanje z diasporo.

Kot težavo opazava, da se na območju Tržiča nihče ne ukvarja s povezovanjem podjetij s tujino. Trenutno udejstvovanje na področju podjetništva je pod vodstvom občine preko Ljudske univerze Tržič. Izvajajo se predvsem aktivnosti, ki povečujejo zavedanje o podjetništvu.

Glede na neuspešnost države na področju razvoja strategije na področju povezovanja z izseljenimi Slovenci v ne-evropskih državah bi predlagala, da občina Tržič sama začne

razvijati možnosti povezovanja. Ker se zavedava, da je pomoč v obliki občinskega denarja majhna, bi lahko dejavnosti pričeli v povezavi z že obstoječimi organi. Predlagava ustanovitev Tržiške podjetniške organizacije, ki bi skrbela za izboljšanje povezovanja lokalnega gospodarstva s tujino na podjetniški ravni. S tem bi lahko nadgradili že obstoječe podjetniške aktivnosti ter jih poskušali strniti v eni organizaciji, ki bi tvorila tudi povezavo z vsemi ostalimi organizacijami, ki že obstajajo na tem področju, kot so SABA, kanadsko – slovenska gospodarska zbornica, tuja veleposlaništva v Sloveniji, slovenska veleposlaništva v tujini in druge. Predlagava, da bi se organizacija umestila znotraj obstoječih občinskih organov in bi bila ustanovljena s pomočjo občine Tržič, za izvajanje pospeševanja gospodarske dejavnosti.

V letu 2016 je občina Tržič začela pospešeno pripravljati podjetniške večere, kjer se lahko predstavijo uspešni slovenski podjetniki iz različnih sektorjev. Udeležba je brezplačna in je primerna za vse, ki bi si želeli zvedeti nekaj novega o tistem področju. Glede na to, da so podjetniki iz diaspore s katerimi sva opravila intervjuje pokazali svojo naklonjenost do pomoči slovenskemu gospodarstvu, bi lahko srečanja nadgradili tako, da bi k sodelovanju povabili uspešne Slovence, ki so se izselili in uspešno delujejo po svetu. Glede na razvoj informacijske tehnologije, bi lahko podjetnike gostili kar preko Skypa oziroma kakšne druge oblike konferenčnega klica, saj bi s tem izločili visoke finančne stroške potovanja in nastanitve. V kolikor bi bili podjetniki pripravljeni sodelovati z organizacijo ob lastnem obisku Slovenije, pa bi to pomenilo samo še večjo dodano vrednost. S takšnim sodelovanjem bi lahko močno izboljšali mreženje med domačimi, slovenskimi podjetniki in podjetniki slovenskega rodu v tujini. Ti so namreč lahko odličen vir informacij pri razumevanju zakonodajnih postopkov v tujini, ponujajo pa tudi možnost navezovanja nadaljnjih stikov s posamezniki ali podjetniki. Z njihovo pomočjo, bi lahko podjetja in podjetniki iz Slovenije hitreje spoznali poslovno kulturo in navade v tuji državi, kar bi jim omogočilo hitrejši vstop in razširitev na tuje trge.

Poleg podjetniškega povezovanja s tujino bi aktivnosti razširili tudi na obisk Slovenije, ki bi ga omogočili slovenskim izseljencem. Za obisk bi morali razviti program, ki bi pokrival tako kulturno kot poslovno področje. Velik poudarek bi bilo potrebno narediti na prikazu naravnih danosti Slovenije, saj glede na majhnost države obsega veliko naravnih lepot. Cilj, ki bi ga morali zasledovati je približanje in poudarek na bogati slovenski kulturni dediščini. Poleg tega bi bilo potrebno ozaveščati mlade s pozitivnim pristopom do spoštovanja drugih kultur hkrati pa poudarjati zavest o slovenski identiteti. Težava, ki so jo izpostavili sodelujoči v intervjujih je, da veliko izseljencev Slovenije ne pozna takšne kot je danes, temveč mislijo, da je to še vedno nevarno, zaprto jugoslovansko območje. Čeprav zase pravijo, da so Slovenci, veliko ljudi ne ve, kako izgleda Slovenija danes in da je popolnoma odprta zahodnemu svetu.

Glede na raznolikost interesov izseljencev, bi potrebovali več različic programa. Nekateri bi zajemali bolj športne dejavnosti kot so pohodništvo, soteskanje in podobno medtem ko bi se

drugi lahko bolj posvetili kulturni dediščini in ogledu mest. Glede na to, da bi bil namen tega povezovanja tudi izboljšanje domačega gospodarskega položaja bi del poti izkoristili še za obisk uspešnih podjetij in podjetniških inkubatorjev. Predvsem bi poskusili narediti povezave s tržiškimi podjetji, ter izpostaviti prednost Tržiča kot povezovalno točko v Evropo. Glavne tri značilnosti vsakega potovanja bi bile:

- Gospodarsko povezovanje,
- približati kulturo in naravne danosti Slovenije,
- čustveno navezovanje na slovensko okolje.

Tako bi poskusili slovenske izseljence še bolj povezati s koreninami ter predvsem tistim, ki Slovenije še nikoli niso obiskali pokazati razvoj in dejansko stanje slovenskega okolja. V kolikor bi izseljence navezali na Slovenijo, bi bila tudi gospodarska povezovanja lažja in hitrejša. Tržiška podjetniška organizacija pa bi tukaj lahko imela povezovalno vlogo. Prav tako bi moral biti velik poudarek na privabljanju mladih v Slovenijo. Z organizacijo tečajev slovenskega jezika, poletnimi šolami ali celo s študijem v Sloveniji bi mlade potomce slovenskih izseljencev lahko bolje povezali s slovenskimi koreninami. V ozadju pa bi lahko začeli navezovati tudi poslovne stike za morebitna kasnejša gospodarska in podjetniška sodelovanja.

Druga pomembna točka je, kako tržiške podjetnike motivirani za podjetništvo in povezovanje z diasporo. Tržiško okolje je bilo v preteklosti vedno dobro obrtniško podkovano, zato se je tudi podjetništvo v času industrijske revolucije dobro razvijalo, nato pa proti koncu devetdesetih let 20. stoletja začelo upadati. Prvi korak k obujanju je kot že zgoraj opisano narejen s podjetniškimi večeri, ki jih organizira občina. Nadaljevanje bi lahko nadgradili še z delavnicami, kjer bi se lahko zainteresirani usposabljali o podjetniških lastnostih in veščinah. Delavnice bi bile namenjene študentom, podjetnikom in tudi tistim, ki bi se s podjetništvom radi začeli ukvarjati. V sklopu delavnic bi prav tako lahko organizirali več dnevne ali več tedenske izlete oziroma podjetniška potovanja v tujino. Program bi obsegal povezovanje s skupnostmi diaspore v različnih državah po svetu, kjer bi si udeleženci ogledali okolje v katerem izseljenci živijo. Poleg tega bi bilo omogočeno obiskovanje podjetij in navezovanje stikov z njimi. Prav tako bi bil koristen ogled podjetniških inkubatorjev in pospeševalnikov saj bi s tem dosegli glaven cilj potovanja, ki je izboljšanje podjetniških praks, znanj in povezav. S tem bi poskušali tržiška podjetja pripraviti do širšega dojemanja okolja, z namenom razpršitve lokalne usmerjenosti v globalno.

Da bi bilo zgoraj opisano povezovanje možno, bi bilo potrebno najprej okrepiti lokalno povezovanje podjetnikov in podjetij. V ta namen bi lahko tržiška podjetniška organizacija tedensko ali mesečno organizirala razna srečanja namenjena lokalnemu mreženju, pridobivanju novih kontaktov in ohranjanju obstoječih stikov. To bi lahko pripravili v obliki

poslovnih zajtrkov ali srečanj, kjer bi se predstavile dobre prakse, vitki pristopi ter inovativne ideje. Vse to bi pripomoglo k izboljšanju tržiške podjetniške kulture.

Poleg povezovanja z lokalnimi podjetji, bi morala tržiška podjetniška organizacija iskati povezave tudi z viri financiranja znotraj ali izven meja Slovenije. Predvsem bi se bilo potrebno povezati z raznimi investicijskimi skladi in skladi tveganega kapitala, ki bi morali biti prisotni na večjih podjetniških dogodkih, kjer bi se spoznavali s podjetji in uspešnim ponudili možnosti sodelovanja. Prav tako bi morala biti organizacija dobro seznanjena z vsemi javnimi razpisi, kjer bi se podjetja lahko potegovala za nepovratna občinska, državna ali evropska sredstva.

6 OMEJITVE MAGISTRSKEGA DELA IN PRIPOROČILA ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

Vsaka raziskava se sooča z določenimi pomanjkljivostmi na katere raziskovalec nima vpliva ali jih na začetku ne predvidi. Tekom magistrskega sva se tudi midva soočila z nekaj ovirami. Prvo pomanjkljivost sva izpostavila že v poglavju 4.2. in sicer da ne obstaja seznam vseh izseljencev po svetu. Navadno se lahko v primeru ocenjevanja velikosti diaspore v posameznih državah srečujemo samo s predpostavkami. Kot glavno pomanjkljivost bi izpostavila, da tako nikjer niso zapisani poklici oziroma področje s katerim se izseljenci ukvarjajo. S tem se nam izmika eden glavnih potencialov s katerim bi lahko izboljšali predvsem gospodarsko povezovanje z diasporo. Zaradi pomanjkanja dokumentov s katerimi bi lahko identificirala in poiskala uspešne izseljenske podjetnike ali gospodarstvenike po svetu, sva se oprla predvsem na različne internetne vire. Najbolj sva si pomagala s Poslovnim imenikom Republike Slovenije. Ta dokument je bil sestavljen z namenom pomoči slovenskim podjetnikom ter izboljšanja povezovanja Slovencev po svetu z domačimi podjetji. Na njem namreč lahko najdemo kontakte z vsega sveta, ki so v različnih smereh povezani z gospodarstvom. Ukvarjajo se s podjetništvom, odvetništvom, svetovanjem, na seznamu je tudi nekaj akademikov, ki so se odločili nadaljevati izobraževalno pot izven Slovenije ter se kasneje odločili ostati v drugi državi zaradi boljših priložnosti in večjih možnosti zaslužka. Čeprav je bil imenik narejen zaradi podobnega namena kot je sam namen najine magistrske naloge, je potrebno izpostaviti, da je dokument zastarel in se ne posodablja. Večina sodelujočih namreč ni vedela kako sva prišla do njihovega kontakta, kljub omembi Poslovnega imenika. Nekaj ljudi s seznama se je tudi že upokojilo in kljub temu, da posedujejo zelo koristne podatke ter imajo veliko izkušenj in znanja, niso bili pripravljeni sodelovati, saj so menili, da za to niso dovolj kompetentni.

Druga pomanjkljivost je izbor intervjuvancev. Čeprav sva poskušala intervjuvance izbrati čim bolj naključno in objektivno, sva se morala zanašati predvsem na njihovo dobro voljo ter voljnost odgovarjati na vprašanja. To pomeni, da sva bila popolnoma odvisna od tega kdo bo želel sodelovati v raziskavi in kdo ne. Z večjim številom udeležencev intervjujev nisva mogla izvesti zaradi časovnega in finančnega primanjkljaja. V kolikor bi želela

pridobiti še več kontaktov bi bila najboljša možnost odpotovati v države, kjer sva iskala odgovore ter govoriti z izseljenci v živo, tako bi lahko pridobila tudi več kontaktov od že vprašanih sodelujočih. V primeru internetnega povpraševanja je še vedno ovira delno nezaupanje potencialnih sodelujočih. Zaradi tega nisva mogla zagotoviti reprezentativnega vzorca, s katerim bi lahko ugotovitve posploševala na splošno populacijo. Najine ugotovitve torej veljajo izključno za vprašance s katerimi sva sodelovala. Glede na podobnost odgovorov intervjuvancev pa lahko sklepava določene ugotovitve, ki bi lahko bile primerne tudi za posploševanje, vendar je to samo najina predpostavka, ki bi lahko bila povod za nadaljnje raziskovanje. Z najino izbiro intervjuvancev sva torej poskusila zagotoviti možnost posplošitve pridobljenih informacij na ostale pripadnike diaspore. Možnost nadaljevanja najine raziskave torej obstaja. Predvsem vidiva možnost razvoja najine raziskave v večjem obsegu intervjuvancev, ki bi jih bilo potrebno poiskati s pomočjo več virov. V najinem primeru sva namreč večino vprašancev pridobila s pomočjo Poslovnega imenika Slovenije .

Prav tako bi kot pomanjkljivost izvedbe raziskave lahko navedla nekontrolirane razmere. V primerjavi z eksperimentom, kjer raziskovalec nadzoruje in lahko tudi omejuje spremenljivke in posamezne komponente, midva v intervjujih nisva mogla vplivati na razmere pod katerimi so se izvajali. Zato sva se čim bolj poskušala prilagoditi željam intervjuvancev glede časa izvedbe intervjuja. S tem sva poskušala izničiti negativne dejavnike kot je pomanjkanje časa in nepripravljenost do pogovora. Z enim od sodelujočih sva na primer morala z intervjujem zelo pohiteti zaradi vklopa požarnega alarma na njegovi strani.

Izvedba intervjujev je potekala preko Skypa in aplikacije Google hangouts, kar je za naju pomenilo veliko prednost, saj sva lahko izvajala intervjuje z ljudmi iz celega sveta. Vseeno bi lahko kot pomanjkljivost navedla, da z osebami nisva imela osebnega stika zaradi česar se lahko zgubijo določene informacije ali odzivi s strani sodelujočih. Predvsem je preko kamere težko razbrati obrazno mimiko in telesno govorico telesa, še posebej v primerih slabše komunikacijske zveze ali internetne povezave. Nekateri izmed intervjuvancev prav tako niso imeli prižgane kamere, zaradi česar lahko kot omejitev navedeva tudi nezmožnost identifikacije sogovornika.

Kot sva omenila že prej, bi bilo nemogoče v tako kratkem obdobju zajeti vse podjetnike oz. ljudi povezane z gospodarstvom, ki živijo v čezoceanskih diasporah. Prav tako sva se morala zanašati na časovne in finančne omejitve ter omejitve povezane z oddaljenostjo intervjuvancev.

Kot možnost nadaljnjega raziskovanja vidiva predvsem v raziskovanju dela slovenskih podjetij, ki so že izvozno usmerjena ali bi se rada posvetila izvozu. Dobro bi bilo izvedeti s kakšnimi težavami se srečujejo in ali se možnosti lažjega in hitrejšega vstopa že skrivajo v priporočilih s strani intervjuvancev v najinem magistrskem delu. Velik potencial ima tudi

nadaljevanje raziskave najine študije primera in sicer z veliko večjim številom udeležencev ter zaobjeti večje število sodelujočih držav, saj bi tako lahko videli tudi ali in kje obstajajo razlike v dostopu na tuje trge. Glede na to, da že obstaja kar nekaj priporočil in spletnih strani, ki lahko močno olajšajo podjetjem vstop na tuje trge, bi bilo zanimivo pogledati, koliko podjetja te dokumente upoštevajo in ali jim dejansko pomagajo. Glede na to, da sva se v najinem magistrskem delu posvetila predvsem povezovanju in boljšemu izkoriščanju diaspore, je možno raziskati tudi realizacijo dobljenih poslov s pomočjo kontaktov izseljencev. Ali slovenska podjetja izkoriščajo ta potencial ali ne ter ali se zavedajo, da morajo pomoč iskati tam kjer so največje skupine izseljencev koncentrirane kot je na primer mesto Cleveland v Ameriki.

Druga opcija, kjer je še možen napredek v raziskovanju pa se tiče občine Tržič. Potrebno bi bilo raziskati ali imajo tržiška podjetja željo po razvoju zunaj meja Slovenije in ali imajo možnosti ter zadostno mero resursov, da jim to lahko uspe.

SKLEP

Podjetništvo je ena najmočnejših gonilnih sil v gospodarstvu, saj se z ustvarjanjem novih priložnosti, idej in podjetij gospodarstvo nenehno spreminja in razvija. Za razvoj podjetništva pa so v današnjem času pomembni različni dejavniki, ki odločajo o uspehu ali neuspehu nekega produkta ali storitve. Zato je pomembno, da podjetja poznajo in se zavedajo kateri so ti dejavniki ter kako jih lahko v svojem okolju najboljše izkoristijo.

Ker živiva v občini Tržič, ki je bila v preteklosti eno glavnih obrtniških središč, sedaj pa je gospodarsko precej v zatonu, naju je zanimalo kako bi lahko občina izboljšala svoj gospodarski položaj z razvojem podjetništva. Zaradi tega sva poskusila s tem magistrskim delom poiskati dejavnike uspeha uspešnih poslovnih, podjetniških okolij, ki bi lahko pomagali pri strategiji razvoja podjetništva v Tržiču.

V začetnem delu magistrske naloge sva pregledala literaturo na področju podjetništva. Zanimalo naju je kako se podjetništvo povezuje z gospodarskim razvojem in kakšno je stanje podjetništva v Sloveniji. Prišla sva do ugotovitve, da je o podjetništvu napisanega že veliko, vendar so opisi lahko zelo splošni ali zelo specifični. Zavedala sva se, da kljub temu, da imamo v Sloveniji kar nekaj dobrih podjetniških praks, potrebujeva širši vpogled v tematiko. Zato sva preučila tri uspešna podjetniška okolja: silicijevo dolino, Izrael in Švedsko, da bi ugotovila, kateri so tisti dejavniki, ki so pomembni za razvoj nekega podjetniškega območja. Kljub temu, da gre za zelo različna okolja z drugačnim kulturnim in zgodovinskim ozadjem, so vsa tri nadvse uspešna na področju podjetništva. Vsako okolje ima svoje posebnosti zaradi katerih lahko razvije svoj potencial. Veliko avtorjev svoje delo posveča raziskovanju klasičnih podjetniških dejavnikov kot so: dostop do tveganega kapitala, dobre univerze, izobražen in nadarjen kader, dobro razvite podjetniške mreže in druge. Vendar sva tekom pregleda literature ugotovila, da je pomemben skupek ne samo očitnih temveč tudi tako

imenovanih skritih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost nekega območja. Opazila sva, da imajo vsa podjetniška okolja močne mreže poznanstev, ki velikokrat segajo preko državnih meja. Čeprav je veliko stikov ustvarjenih na novo, se dosti poslovnih priložnosti uresniči zaradi povezav z diasporo. Zaradi tega naju je zanimalo kako razvite so te možnosti v Sloveniji. Zato sva raziskala kakšni so bili razlogi izseljevanja Slovencev v preteklosti ter kam in koliko se jih je izselilo. Ker je na področju zamejskega in evropskega povezovanja narejenih že kar nekaj povezav oziroma aktivnosti, sva se osredotočila na čezoceansko diasporo. Ta je zaradi geografske oddaljenosti manj dostopna in slabše poznana in izkoriščena. Največje slovenske izseljenske skupnosti sva našla predvsem v ZDA in Argentini. Poleg teh dveh so pomembne še druge čezoceanske skupnosti v državah Brazilije, Kanade in Avstralije. Ker se nama je povezovanje na območju celotne Slovenije zdelo preširoko sva se osredotočila samo na občino Tržič in njene možnosti pri izkoriščanju povezav z diasporo na področju podjetništva.

Da bi ugotovila kakšne so naše možnosti povezovanja ter koliko in kako močne čustvene povezave obstajajo pri slovenskih izseljencih, sva naredila študijo primera. Raziskati sva hotela ali so Slovenci v tujini naklonjeni povezovanju, pomoči, deljenju izkušenj in prenosu znanja s slovenskimi podjetniki in podjetji ali pa to, da njihove korenine izvirajo iz Slovenije na njihove poslovne odločitve ne vpliva. Zato sva izvedla intervjuje z različnimi osebami, ki so močno povezane s podjetništvom v različnih strokah. Ugotovila sva, da so skoraj vsi intervjuvanci pokazali naklonjenost in pripravljenost do sodelovanja s slovenskimi podjetji in podjetniki. Vendar samo poreklo ni dovolj, potrebna je tudi dobra poslovna ideja in korekten poslovni odnos. Zanimivo je bilo tudi spoznanje, da intervjuvanci Slovenijo vidijo kot celoto in je po njihovem mnenju premajhna za osredotočanje na posamezne občine. V kolikor pa želja po povezovanju izvira iz njihovega domačega kraja, pri nekaterih to pomeni dodatno prednost, ne pa odločilni faktor za sodelovanje.

Na podlagi opravljenih intervjujev, sva priporočila za izboljšanje sodelovanja strnila v osem najpomembnejših točk, ki so podrobno opisane v poglavju 4.5 Predlogi in priporočila. Z upoštevanjem zgoraj napisanih priporočil meniva, da bi lahko slovenska podjetja izboljšala realizacijo dobljenih poslov v tujini ter si olajšala možnosti povezovanja z izseljenci.

V zaključku magistrskega dela sva najine ugotovitve glede uspešnih poslovnih okolij in povezovanja z diasporo podala v priporočilih za občino Tržič. Ker Slovenija nima razvite skupne oziroma enotne strategije kako bi postopala na področju razvoja sodelovanja z izseljenci sva v priporočilih predlagala, da povezovalni faktor postane občina Tržič. To lahko stori preko Tržiške podjetniške organizacije s katero bi lahko nadgradili že obstoječe podjetniške aktivnosti ter izboljšali povezovanje lokalnega podjetništva z že prisotnimi organizacijami na globalnem trgu, kot so SABA, kanadsko-slovenska gospodarska zbornica in druge.

Priprava najinega magistrskega dela je bila zelo zanimiva predvsem zaradi sodelovanja z intervjuvanci iz celega sveta. Od vsakega posameznika sva se veliko naučila o pomembnosti povezovanja in mreženja kot tudi ohranjanja stikov. Vsak izmed njih je k magistrskemu delu prispeval velik delež, saj so nama pomagali z možnostjo vpogleda v dejansko stanje na področju povezovanja z diasporo. Hkrati so naju navdušili predvsem s svojo pripravljenostjo sodelovati in pomagati kolikor je bilo v njihovi moči.

Verjameva, da lahko s pomočjo ugotovitev in dognanj iz najine magistrske naloge slovenska podjetja in podjetniki izboljšajo način sodelovanja s tujino, predvsem s slovenskimi izseljenci. Kot sva že omenila v magistrskem delu, je možnosti za nadaljnje raziskovanje še veliko. Priporočava, da se obseg intervjuvancev poveča, poleg tega bi bilo koristno razdeliti izkušnje in načine sodelovanja po trgih. Ti se namreč med seboj lahko močno razlikujejo. Zato pozivava tako raziskovalce kot tudi gospodarstvenike in podjetnike, da tej tematiki namenijo več časa s čimer lahko pripomorejo k izboljšanju gospodarskega stanja v Sloveniji.

LITERATURA IN VIRI

1. *About Silicon Vikings*. Najdeno 18. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://siliconvikings.com/about-us/>
2. *About SUP46*. Najdeno 19. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://sup46.com/about-us/>
3. *About us*. Najdeno 19. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://sup46.com/>
4. *About us*. Najdeno 20. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.startupgrind.com/about-us/>
5. Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review* (September–October), 76–87.
6. *AMCHAM*. Najdeno 17. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://amcham.fiduro.net/>
7. Antončič, B., Hisrich, D.R., Petrin, T. & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
8. Audretsch, D.B., Belitski, M. & Desai, S. (2015). Entrepreneurship and economic development in cities. *The Annals of Regional Science* 55, 33-60.
9. Barret, V. (2012). 7 Networking Secrets from Silicon Valley's Greatest Connector. Najdeno 11. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/victoriabarret/2012/03/21/7-networking-secrets-from-silicon-valleys-greatest-connector/2/#24002f716e84>
10. Baum R., J., Frese, M. & Baron R. (2007). *The Psychology of Entrepreneurship*. Lawrence Erlbaum Associates: New York.
11. Benwell, M. (2014, 17. december). Stockholm is rivalling Silicon Valley with a hotbed of technology start-ups. *Independent*. Najdeno 7. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/features/stockholm-is-rivalling-silicon-valley-with-a-hotbed-of-technology-start-ups-9931876.html>.
12. *Blog – SUP46*. Najdeno 19. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://sup46.com/blog/>
13. Bussgang J. & Stern, O. (2015, 10 september). How Israeli Startups Can Scale. *Harward Business review*. Najdeno 13. Decembra 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2015/09/how-israeli-startups-can-scale>
14. Campanella, E. (2015). Reversing the Elite Brain Drain: A first step to address Europe's skills shortage. *Journal Of international Affairs*, 68(2), 195 – 209.
15. Commander, S. & Svejnar, J. (2011). Business environment, exports, ownership and firm performance. *The Review of Economics and Statistics* 93(1), 309-337.
16. Davidson, L. (2015, 28. junij). How Sweden became the startup capital of Europe. *The Telegraph*. Najdeno 17. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/11689464/How-Sweden-became-the-startup-capital-of-Europe.html>
17. DellaPergola, S. (2013). How Many Jews in the United States? The Demographic Perspective. *Cont Jewry*, 33, 15-42.
18. Dewhurst, P. & Horobin, H. (1998). Small business owners. V Thomas, R., *Management of Small Tourism and Hospitality Firms*. (str. 19 - 38). London: Cassell.

19. Drnovšek, M. (b.l.). Vzroki za izseljevanje Slovencev v zadnjih dveh stoletjih. Najdeno 25. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www2.arnes.si/~krsrd1/conference/Speeches/Drnovsek_slo.htm
20. Dufoix, S. (2008). *Diasporas*. California: University of California Press. Berkeley
21. *Economy - overview*. Najdeno 26. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/is.html>
22. Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.F. (2007). Theory building from cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal* 50(1), 25-32.
23. Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532 – 550.
24. Elazar, D.J. (b.l.). The Jewish People as the Classic Diaspora: A Political Analysis. Najdeno 22. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.jcpa.org/dje/articles2/classicdias.htm>
25. Engel, J., S. & del- Palacio, I. (2011). Global Clusters of Innovation: The case of Israel and Silicon Valley. *California management review*, 53 (2), 27-49.
26. *Ferfl gorenjska*. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.lutrzic.si/projekti/ferfl-gorenjska/>
27. Fritsch, M. & Mueller, P. (2004). Effects of New Business Formation on Regional Development over Time. *Regional Studies* 38(8), 961-975.
28. Fritsch, M. & Mueller, P. (2008). The effect of new business formation on regional development over time: the case of Germany. *Small Business Economics* 30, 15-29.
29. Galindo, M.A. & Mendez M., T. (2014). Entrepreneurship, economic growth, and innovation: Are feedback effect at work? *Journl of Business Research* 6. 825-829.
30. Garcia Pires, A.J. (2015). Brain Drain and Brain Waste. *Journal of Economic Development* 40(1), 1-34.
31. Genorio, R. (1986). The Slovene Immigrant community in Argentina between the Two World Wars. *Slovene Studies* 8(2), 37-42.
32. *Glavne prednosti*. Najdeno 22. avgusta 2016 na spletnem naslovu https://www.gzs.si/o_gzs/clanski_center/vsebina/Glavne-prednosti#8406060-bve-izjav-lanovb
33. *Go International Slovenia*. Najdeno 22. avgusta 2016 na spletnem naslovu https://www.gzs.si/skupne_naloge/mednarodno_poslovanje/vsebina/Go-International-Slovenia
34. *Gorenjska*. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.ferfl.si/kraj/gorenjska/>
35. *Gospodarski kongres regije alpe-adria*. Najdeno 25. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.uszs.gov.si/si/znanost_mladi_gospodarstvo/gospodarstvo/aktivnosti_v_le tu_2015/gospodarski_kongres_regije_alpe_adria_potentialpe_adria_15/
36. Gries, T. & Naude, W. (2009). Entrepreneurship and regional economic growth: towards a general theory of start – ups. *Innovation – The European Journal of Science Research* 22(3), 309-328.

37. Hall, S. (2012). The dual sector model of economic development: A comparative analysis of Moldova and Romania. *Indian Journal of Economics & Business* 11(1), 107-120.
38. *History*. Najdeno 22. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://lipapark.ca/history/>
39. Ilc, M. (b.l.). Slovenska diaspora na metropolitanskem območju Clevelanda. Najdeno 10. aprila na spletnem naslovu [file:///C:/Users/Tja%C5%A1a/Downloads/Slovenska_URN-NBN-SI-doc-P0YMFCNO%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Tja%C5%A1a/Downloads/Slovenska_URN-NBN-SI-doc-P0YMFCNO%20(1).pdf)
40. *Izobraževanje za mednarodno poslovanje*. Najdeno 5. oktobra 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Nase_storitve/Izobrazevanje/Izobrazevanje_z_a_mednarodno_poslovanje_3962.aspx
41. *Javni razpis*. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.trzic.si/doc/obcina-razpisi/jr-gospodarstvo-2016.pdf>
42. *Kdo smo*. Najdeno 22. avgusta 2016 na spletnem naslovu https://www.gzs.si/o_gzs/vsebina/Organizacija-GZS/Kdo-smo
43. Kidder, L. & Judd, C.M. (1986). *Research methods in social relations* (5th ed.). New York: Holt, Rinehart & Winston.
44. Klinar, P. (1976). *Mednarodne migracije : sociološki vidiki mednarodnih migracij v luči odnosov med imigrantsko družbo in imigrantskimi skupnostmi*. n.p.: Maribor : Obzorja, 1976.
45. Klinar, P. (1983). *Vpliv migracij na družbeni razvoj SRS: Mednarodne migracije v sodobnih kriznih razmerah*. Ljubljana: Center za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij.
46. Klostén, M., & Jones-Evans, D. (2000). comparing Academic Entrepreneurship in Europe: The Case of Sweden and Ireland. *Small Business Economics*, (4). 299
47. Kragl, V. (1994). *Zgodovinski drobci župnije Tržič*. Tržič: Zavod za kulturo in izobraževanje.
48. Kramer, A. (2015, 12. april). If you're looking for your next unicorn, head to Sweden. *The Huffington Post*. Najdeno 10. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.huffingtonpost.com/ariel-kramer/if-youre-looking-for-your_b_8719426.html
49. Lainer-Vos, D. (2014). Brothers' keepers: gift giving networks and the organization of Jewish American diaspora nationalism. *Socio-Economic Review*, 12, 463-488.
50. *List of wars involving Israel*. Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_wars_involving_Israel.
51. *Ljubelj*. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <https://sl.wikipedia.org/wiki/Ljubelj>
52. Lu, Y. (2014). Silicon Valley's Youth Problem. Najdeno 11. januarja 2017 na spletnem naslovu https://www.nytimes.com/2014/03/16/magazine/silicon-valleys-youth-problem.html?_r=1
53. *Made in Israel: The High Tech Story*. Najdeno 15. novembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.youtube.com/watch?v=M2OsI5DD0LE>

54. Martins, H., Dias, Y.B. & Khanna, S. (2016). What Makes Some Silicon Valley Companies So Successful. Najdeno 11. januarja 2017 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2016/04/what-makes-some-silicon-valley-companies-so-successful>
55. Milstein, A. (2016). Israeli-Americans make a home in the US, but remain a strategic asset for our Jewish homeland. Najdeno 11. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.jpost.com/Opinion/Israeli-Americans-make-a-home-in-the-US-but-remain-a-strategic-asset-for-our-Jewish-homeland-447548>
56. Mitzner, D. (2015). 5 reasons behind Israel's startup success. Najdeno 13. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://thenextweb.com/insider/2015/07/07/5-reasons-behind-israels-startup-success>
57. Mladi. Najdeno 26. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.uszs.gov.si/si/znanost_mladi_gospodarstvo/mladi/akcijski_nacrt_sodelovanja_in_podpore_mladim_slovincem_v_zamejstvu_in_po_svetu/
58. Mohorič, I. (1965). *Zgodovina industrije, gozdarstva in obrti v Trzinu*. Trzin: Turistično društvo Trzin.
59. Mohorič, I. (1965). *Zgodovina obrti in industrije v Trzinu*. 2, *Bombažna predilnica in tkalnica v Trzinu: nastanek, razvoj in delo: 1885-1960*. Trzin: Bombažna predilnica in tkalnica.
60. Naude, W., Gries, T., Wood, E. & Meintjies, A. (2008). Regional determinants of entrepreneurial start – ups in a developing country. *Entrepreneurship & Regional development* 20, 111-124.
61. O CEMP-u. Najdeno 22. avgusta 2016 na spletnem naslovu https://www.gzs.si/skupne_naloge/mednarodno_poslovanje/vsebina/O-CEMP-u
62. O nas. Najdeno 25. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.slovinci.si/o-nas-2/>
63. O nas. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.lu-trzic.si/o-nas/>
64. O projektu. Najdeno 11. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.trzicpodjeten.si/kreativni-podjetniski-veceri/o-projektu/>
65. *Our educational core*. Najdeno 19. januarja 2017 na spletnem naslovu https://www.birthrightisrael.com/about-us-content?scroll=art_4
66. *Our mission*. Najdeno 14. januarja 2017 na spletnem naslovu https://www.birthrightisrael.com/about-us-content?scroll=art_1
67. *Our story*. Najdeno 19. januarja 2017 na spletnem naslovu https://www.birthrightisrael.com/about-us-content?scroll=art_4
68. *Our vision*. Najdeno 18. januarja 2017 na spletnem naslovu <https://www.birthrightisrael.com/about-us>
69. Penco, L. (2015). The Development of the Successful City in the Knowledge Economy: Toward the Dual Role of Consumer Hub and Knowledge Hub. *J Knowl Econ*, 6, 818-837.
70. Phillips, M. (2013, 31. maj). The high price of a free college education in Sweden. *The Atlantic*. Najdeno 12. februarja na spletnem naslovu <https://www.theatlantic.com/international/archive/2013/05/the-high-price-of-a-free-college-education-in-sweden/276428/>

71. Pittinsky, T.L. (2016). We're Making the Wrong Case for Diversity in Silicon Valley. Najdeno 10. januarja 2017 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2016/04/were-making-the-wrong-case-for-diversity-in-silicon-valley>
72. *Podjetniška akademija*. Najdeno 11. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.trzicpodjeten.si/podjetniska-akademija/>
73. *Podjetništvo, inovativnost in tehnološki razvoj*. Najdeno 26. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.spiritslovenia.si/spirit-slovenija/podjetnistvo-inovativnost-in-tehnoloski-razvoj>
74. Porenta, T. (2012). »Če se bom odločil graditi, potem bom gradil najmodernejše!« : priložnosti in pasti slovenskega trgovca in podjetnika ustanovitelja tovarne čevljev Peko v Trzinu. Radovljica: samozaložba.
75. *Poslovni imenik*. Najdeno 25. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.uszs.gov.si/si/znanost_mladi_gospodarstvo/gospodarstvo/poslovni_imeni_k_slovenskih_podjetnikov_poslovnezev_in_poslovnih_klubov_zunaj_rs/
76. *Povezovanje podjetij*. Najdeno 22. avgusta 2016 na spletnem naslovu https://www.gzs.si/skupne_naloge/mednarodno_poslovanje/vsebina/Povezovanje-podjetij
77. Pšeničny, V., Berginc, J., Letonja, M., Pavlin, I., Vadnjal, J., & Žižek, J. (2000). *Podjetništvo*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
78. Rebernik, M., Tominc, P., Crnogaj, K., Širec, K., Bradač Hojnik, B. & Rus, M. *Pomanjkanje vitalnosti slovenskega podjetništva: GEM Slovenija 2014*. Maribor: univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
79. Rebernik, M., Tominc, P., Crnogaj, K., Širec, K., Bradač Hojnik, B. & Rus, M. *Podjetništvo med priložnostjo in nujno: GEM Slovenija 2015*. Maribor: univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
80. Relander, B. (2015, 24. marec). Israeli Startups are attracting investors to its tech boom. Najdeno 10. oktobra na spletnem naslovu <http://www.investopedia.com/articles/investing/032415/israeli-startups-are-attracting-investors-its-tech-boom.asp>
81. Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., Lopez-Garcia, P. in Chin, N. (2005). Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998-2003, *Small Business Economics*, 24(3): 205–231
82. SABA . Najdeno 17. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.sloaba.com/>
83. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. New York: Prentice Hall.
84. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Harlow (Essex): Pearson Education.
85. Saxe, L., Fishman, S., Shain, M., Graham, W. & Hecht, S. (2013). *Young Adults and Jewish Engagement: The Impact of Taglit – Birthright Israel*. Waltham: Brandeis University.
86. Saxenian, A. (1994) *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and route 128*. Cambridge, MA: Harvard University Press

87. Schumpeter, J.A., (2000). Entrepreneurship as Innovation. V Swedberg, R., *Entrepreneurship: The social science view* (str. 51 - 75). Oxford: Oxford University press.
88. Senor, D. & Singer, S. (2009). *Start-up nation. The Story of Israel`s Economic miracle*. New York: Hachette Book Group.
89. Shavinina, L. V., & Kholodnaya, M. A. (1996). The cognitive experience as a psychological basis of intellectual giftedness. *Journal for the Education of the Gifted*, 20(1), 3–35.
90. Shavinina, L.V. (2003). Understanding scientific innovation: The case of Nobel Laureates. V Shavinina L.V., *International handbook on innovation*. (str. 445 - 457). Oxford, UK: Elsevier.
91. Shavinina, L.V. (2004). *Silicon Valley North A high-tech cluster of innovation and entrepreneurship*. United Kingdom: Elsevier
92. Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal* 50(1). 20-24.
93. Skupina za razvoj Tržiča (2007, oktober). Strategija razvoja občine Tržič 2008 – 2020. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.trzic.si/doc/projekti/strategija-2008-2020.pdf>
94. *Slovenefest*. Najdeno 22. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.slovenefest.com/>
95. *Slovensko društvo*. Najdeno 22. septembra 2016 na spletnem naslovu http://www.glasslovenije.com.au/drustva_index/slovensko-drustvo.htm
96. *SNJP*. Najdeno 22. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.facebook.com/TheSNPJ/>
97. Diaspora. (b.l.) V *Fran – SSKJ*. Najdeno 18. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=diaspora>
98. Statistični urad Republike Slovenije. (2015). Število podjetij v Sloveniji po dejavnosti SKD (2008) po letih, med leti 2008 - 2014. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
99. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). Izvoz in uvoz po državah, Slovenija, kumulativni podatki, med leti 2010 - 2015. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>.
100. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). Izvoz Slovenije, kumulativni podatki, med leti 2010 - 2015. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>.
101. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). Povprečna mesečna neto plača v občini Tržič v primerjavi s slovenskim povprečjem v letu 2016. Najdeno 28. junija 2016 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
102. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). Promet slovenskih izvoznih podjetij, med leti 2010 - 2014. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>.
103. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). Število oseb, ki delajo na podjetje v občini v primerjavi s slovenskim povprečjem v letu 2015. Najdeno 28. junija 2016 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>

104. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). Število slovenskih izvoznih podjetij po letih in velikosti podjetja, med leti 2010 - 2014. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>.
105. *Strategija razvoja*. Najdeno 6. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.trzic.si/projekti/strategija-razvoja.html>
106. Sweden. Najdeno 14. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.internetworldstats.com/eu/se.htm>
107. Število odseljenih prebivalcev iz Slovenije, starosti med 15 in 64 let, v letih 2011-2015, po izobrazbi. Najdeno 13. maja 2016 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>.
108. *The rise of Silicon Valley*. Najdeno 10. novembra 2016 na spletnem naslovu https://www.stanford.edu/about/history/history_ch3.html
109. Thompson, J.L. (2004). The facets of the entrepreneur: identifying entrepreneurial potential. *Management decision* 42(2), 243-258.
110. Toma, S., Grigore, A. & Marinescu, P. (2014). Economic Development and Entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*, 8(1st International Conference "Economic Scientific Research – Theoretical, Empirical and Practical Approaches", ESPERA 2013), 436-443.
111. *Triglav Rosario*. Najdeno 22. septembra 2016 na spletnem naslovu http://www.triglavrosario.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=125
112. Usher, A. (2005). *Global Debt Patterns: An International Comparison of Student Loan Burdens and Repayment Conditions*. Toronto, ON: Educational Policy Institute.
113. *Vabilo k udeležbi ITM*. Najdeno 5. oktobra 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Aktualno/Vabilo_k_udelezbi_v_programu_Izobrazevanj_e_za_izvozno_poslovanje_International_Trade_Management_ITM_2016_21262.aspx
114. Velikonja, J. (b.l.). Slovene »diaspora« in the United States. *Case study and research initiatives*, 133-142.
115. Vlah, S. (2009). *Podjetništvo*. Ljubljana: Zavod Irc
116. Weiner, E. (2016). Renaissance Florence Was a better Model for Innovation than Silicon Valley is. Najdeno 10. januarja 2017 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2016/01/renaissance-florence-was-a-better-model-for-innovation-than-silicon-valley-is>.
117. Wennekers, S. & Thurik, R. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economies* 13, 27-55.
118. Wertheimer, J. (2009). The Truth About American Jews and Israel: Israel is integrated into Diaspora life as never before, but for some Jews the distance is growing. *Commentary*, (6), 39-45.
119. *What is GEM?* Najdeno 15. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.gemconsortium.org/about/news>
120. Yin, R.K. (1984). *Case Study Research – Design And Methods*. Beverly Hills: Sage publications.

121. Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
122. Yin, R.K. (2012). *Applications of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
123. Zerbinati, S. & Soutaris, V. (2005). Entrepreneurship in the public sector: a framework of analysis in European local governments. *Entrepreneurship and regional development*, 43-64.
124. *Zgodovina SIM*. Najdeno 28. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.zdruzenje-sim.si/kdo_smo/zgodovina_sim/

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam slovenskih izseljenskih društev najden pri Združenju slovenske izseljenske matice	1
Priloga 2: Število uporabnikov interneta v odstotkih na Švedskem v letih 2000-2015	4
Priloga 3: Priporočila s strani organizacije Catalyst Connection za lažji vstop na ameriški trg za podjetja RS (Posredovano s strani CEO Petre Mitchell: originalni prepis v angleškem jeziku).....	5
Priloga 4: Akcijski načrt sodelovanja in podpore mladim Slovencem v zamejstvu in po svetu	7

PRILOGA 1: Seznam slovenskih izseljenskih društev najden pri Združenju slovenske izseljenske matice

Argentina:

- Amatersko športno združenje Sloga
- Društvo Slovencev v Mendози
- Društvo Slovenska pristava
- Folklorna skupina "Maribor" Carapachay
- Hladnikov dom - Društvo Slovenska vas
- Naš dom - Asociación Civil San Justo
- Okence v Slovenijo - radijska oddaja
- Počitniški dom dr. Rudolf Hanzelic
- Prekmurski arhiv v Argentini
- SDO-SFZ / Slovenska dekliška organizacija - Slovenska fantovska zveza
- Slomškov dom
- Slovenska kulturna akcija SKA
- Slovenski dom Carapachay
- Slovenski dom San Martín
- Slovenski kotiček - radijska in televizijska oddaja
- Slovensko društvo Triglav
- Slovensko društvo Triglav iz Entre Riosa - Asociación Eslovena Triglav de Entre Ríos
- Slovensko podporno društvo Kordobe
- Svobodna Slovenija
- Zveza slovenskih mater in žena - Asociación Benéfica Eslovena de Madres

Avstralija:

- Bocce Centre PLANINKA inc.
- Bocce Club "Lipa"
- Igralska družina Merrylands
- S.A.S. & S. Klub Jadran
- SAATCE Slovensko avstralska agencija za poslovno in kulturno sodelovanje
- SBS Radio Sydney & Melbourne
- Slovenska katoliška misija - Melbourne
- Slovenska katoliška misija - Adelaide
- Slovenska katoliška misija - Sydney
- Slovenska Radijska skupina 4 EB
- Slovenska radijska ura 3ZZZ na 92,3 FM Melbourne Vic. Avstralija
- Slovenski klub v Perthu
- Slovensko - Avstralski klub "Planica" Wollongong
- Slovensko - avstralsko društvo Canberra
- Slovensko - Avstralsko kulturno in športno društvo "Planica" Springvale inc.
- Slovensko društvo dveh mest: Albury in Wodonga

- Slovensko društvo Sydney
- Triglav - Mounties Group
- Viktorijski inštitut za slovenistiko
- Zgodovinski arhiv za slovenske Avstralce HASA, NSW

Brazilija:

- Zveza Slovencev v Braziliji / União dos Eslovenos do Brasil

Kanada:

- Bled Mutual Benefit Society
- Glasilo kanadskih Slovencev
- Kanadska Slovenska Gospodarska Zbornica
- Kanadski slovenski kongres
- Kanadsko slovensko kulturno društvo
- Kanadsko slovensko zgodovinsko društvo
- Kulturno društvo Simon Gregorčič
- Montreal Calling
- Slovenska folklorna skupina Nagelj (SFS Nagelj)
- Slovenska Krekova Hranilnica in Posojilnica
- Slovenski Dom
- Slovenski narodni dom Lipa Park
- Slovenski plesni skupini Mladi Glas in Planika
- Slovensko društvo Okanagan
- Slovensko društvo Zvon
- Slovensko kanadsko društvo Edmonton
- Slovensko kanadsko društvo v Manitobi
- Slovensko kulturno društvo "Triglav"
- Slovensko kulturno društvo Hamilton-Wentworth
- Slovensko letovišče - Baragov dom
- Slovensko letovišče - Slovenian Summer Camp
- Slovensko lovsko in ribiško društvo
- Tabor

Združene države Amerike:

- Cerkev Sv. Cirila
- ClevelandSlovenian.com
- Indianapolis - Piran Sister City Committee
- KSKJ Life
- Pevski zbor Korotan

- Pevski zbor Uspeh - Uspeh Slovenian Chorus
- Slomškova slovenska šola
- SLOVENIA 4 YOU
- Slovenian Arts Program - University of Wisconsin - Milwaukee/Slovenski umetnostni program - Univerza Wisconsin - Milwaukee
- Slovenian Independent Society Home
- Slovenian-American National Art Guild
- Slovenska kulturno-prosvetna ura
- Slovenska narodna podpora jednota
- Slovenska pristava
- Slovenska šola pri Mariji Vnebovzeti
- Slovenska šola za odrasle pri Sv. Vidu
- Slovenska ura / Slovenian Hour
- Slovenska ženska zveza Amerike
- Slovenska ženska zveza v Ameriki, podružnica #109
- Slovenski katoliški center / Slovenian Catholic Center
- Slovenski muzej in arhiv / Slovenian Museum and Archives
- Slovensko kulturno društvo Triglav/Slovenian Cultural Society Triglav
- Slovensko mednarodno rodoslovno društvo
- Slovensko versko središče
- SlovInUS
- SNPJ - Prosveta
- The National Cleveland Style Polka Hall of Fame and Museum

PRILOGA 2: Število uporabnikov interneta v odstotkih na Švedskem v letih 2000-2015

V tabeli 1, lahko vidimo, kako se je število uporabnikov interneta znatno povečevalo od leta 2000 naprej. Švedska svojo inovativnost gradi na dobri internetni povezanosti prebivalstva.

Tabela 1: Število uporabnikov interneta v odstotkih na Švedskem v letih 2000 - 2015

Leto	Uporabniki	Populacija	% Pop.	Vir
2000	4,048,000	8,899,075	45.5 %	<u>ITU</u>
2004	6,722,553	9,043,990	74.3 %	<u>Nielsen//NetRatings</u>
2005	6,800,000	9,076,757	74.9 %	<u>ITU</u>
2007	6,981,200	9,107,795	76.7 %	<u>ITU</u>
2010	8,397,900	9,074,055	92.5 %	<u>ITU</u>
2015	9,216,226	9,747,355	94.6 %	<u>ITU</u>

*Vir: Internet World Statistics, najdeno 14.2.2015 na spletnem naslovu
<http://www.internetworldstats.com/eu/se.htm>*

PRILOGA 3: Priporočila s strani organizacije Catalyst Connection za lažji vstop na ameriški trg za podjetja RS *(Posredovano s strani CEO Petre Mitchell: originalni prepis v angleškem jeziku)*

1. Position the product offering such that it is unique, innovative and meets an unsolved need for customers. Consider the intellectual property of the product and if the technology is patentable. Focus on the benefits to the customer, such as helping them to save time, money or manage risk. Highlight the benefits over the competition. If all things are equal, a US based competitor will win the business. Conduct market research, if this information is unknown.
2. Launch a web-site that is easy to navigate, professional and in correct, grammatical English. Gain credibility with video's and case studies of the product in use. Provide technical data and a clear and easy process for prospects to make inquiries to the business. The first thing a prospect will do is check the business web-site. Use Google Analytics to monitor site performance.
3. Develop a prospect list based on industry, geography and most importantly, the buyer. Conduct market research to understand buying processes and decision-making. Understand the buyer's requirements for certifications, such as ISO, UL, CE Mark or other similar credentials. Determine who they are currently buying from or how large the problem is that the business is solving. Establish a customer relationship management (CRM) system to track prospects' contact information. (Salesforce.com is web-based and easy to use).
4. Seek qualified leads from prospects from industry trade shows, web-based inquiries, e-mail marketing campaigns and referrals. Manage all contacts in CRM system and track all interactions. Provide quick turnaround on requests for technical data and other information. Ask consultative questions and end by asking for a next step. Follow-up if you don't hear back from them.
5. Make it easy for prospects to buy from you. Offer references, samples, make prototypes, if appropriate. Design your sales and follow-up process and be clear with the prospect on what to expect by when. Follow through on your promises.
6. When a prospect places an order, understand the exporting/importing laws associated with your product and business. Communicate these to the customer to manage their expectations for delivery and lead time. Manage effective operations to minimize your internal lead time to allow for overseas shipping and customs' delays. Offer favorable terms to customers, in light of your own cash flow needs.
7. Follow-up with customers to monitor customer satisfaction, ask for referrals, ask for additional orders. Seek their testimonial for your website and marketing materials.

8. Seek US based partners, such as distributors and manufacturers to do the work for you.

PRILOGA 4: Akcijski načrt sodelovanja in podpore mladim Slovencem v zamejstvu in po svetu



REPUBLIKA SLOVENIJA
URAD VLADE RS ZA SLOVENCE V ZAMEJSTVU IN PO SVETU

Ljubljana, 28. januarja 2011

AKCIJSKI NAČRT SODELOVANJA IN PODPORE MLADIM SLOVENCEM V ZAMEJSTVU IN PO SVETU

Urad Vlade RS za Slovence v zamejstvu in po svetu

1. Pravna podlaga

Akcijski načrt, ki podrobneje določa konkretne naloge, njihove izvajalce, pričakovane rezultate, terminske okvire in druge pogoje za sodelovanje z mladimi pripadniki slovenske skupnosti zunaj Republike Slovenije, izhaja iz:

- drugega odstavka 6. člena Zakona o odnosih Republike Slovenije s Slovenci zunaj njenih meja (ZORSSZNM), ki določa, da sodi prizadevanje za ohranitev in okrepitev slovenstva v skupnem slovenskem kulturnem prostoru med poglobitve naloge Republike Slovenije. Odnose s Slovenci zunaj njenih meja pa Republika Slovenija skladno z 12. členom gradi na podlagi dolgoročne strategije, ki se uresničuje z razvijanjem trajnostnih strategij za vsestransko krepitev slovenskih skupnosti v zamejstvu in po svetu,

in

- Strategije Vlade RS odnosov Republike Slovenije s Slovenci zunaj njenih meja (Vlada RS, 2008), ki določa za temeljni cilj ohranitev, krepitev in razvoj slovenstva v skupnem slovenskem kulturnem prostoru. Strategija poudarja, da Republika Slovenija za uresničitev tega cilja izvaja ukrepe, s katerimi mlade pripadnike slovenskih skupnosti zunaj Republike Slovenije spodbuja k učenju slovenskega jezika, spoznavanju slovenske kulture in oblikovanju slovenske identitete ter povezanosti z Republiko Slovenijo.

Akcijski načrt vsebuje strateške usmeritve, cilje in ukrepe, ki so nastali na podlagi analize stanja v Sloveniji in zunaj nje.

2.4 Čezoceanske države

2.4.1 Argentina

V Argentini živi velika slovenska skupnost, v kateri že četrta generacija izseljencev govori slovensko, poje slovensko ter prireja slovenske dramske, športne in druge prireditve.

Mladi Slovenci iz Argentine in Slovenije se v okviru projekta Slovenija-Argentina (SLO-ARG), pri katerem od krovnih organizacij sodeluje »Zedinjena Slovenija«, povezujejo prek foruma. Na spletni strani www.sloarg.com lahko dobijo koristne napotke za študij, študentsko izmenjavo, prakso ali delo v Sloveniji ter skupaj pokrivajo različna interesna področja. Največ izmenjav je na področju študija v Sloveniji, zaposlovanja, pripravištva in podobno.

Forum in spletno stran so prostovoljci pripravili na podlagi raziskave o tem, kaj zanima mlade. V sklopu projekta SLO-ARG pa so pripravili tudi predstavitevni film. Kljub temu pri povezovanju mladih v Argentini še vedno prevladuje Facebook.

2.4.2 Avstralija

Interes mladih v dejavnostih slovenskih društev in drugih organizacij, katerih cilj je krepitev slovenske kulture in jezika v Avstraliji, je majhen. Mladi si želijo spoznati novo, sodobno Slovenijo, zato jih dejavnosti društev večinoma več ne zanimajo. Zanimajo jih sodobna umetnost, igra in film, o morebitnih nastopih iz Slovenije so slabo obveščeni, saj uporabljajo nove sodobne telekomunikacijske tehnologije. Prav tako mladi ne uporabljajo klasičnih uradnih spletnih strani. Kljub temu pa jih zanima njihov izvor, zgodovina in kulturna dediščina njihovih prednikov, pridobiti si želijo nova znanja in izkušnje. Zanje bi bile zanimive spodbude za obisk Slovenije, študij in tudi za investicije.

Migracijska agencija in svetovalno podjetje v Avstraliji (Active Migration, Active Solutions and Consulting Group Pty) beleži nov trend priseljevanja mladih Slovencev iz Slovenije v Avstralijo v zadnjih osmih letih. Vsako leto se po oceni agencije v Avstralijo priseli med 110 in 160 mladih Slovencev. Motivi priselitve mladih Slovencev so različni, okoli 30 % jih pride v Avstralijo začasno zaradi učenja jezika, pridobivanja delovnih izkušenj ali zaslužka.

2.4.3 ZDA

New York

Mladi v New Yorku se večinoma ne udeležujejo slovenskih prireditev in niso del »slovenske skupnosti«. To so večinoma ljudje, ki so prišli v ZDA študirat po osamosvojitvi in so visoko izobraženi strokovnjaki. Prav tako je interes pri mladih slovenskega rodu odvisen od spodbude starejših. Večinoma se prireditve, ki jih organizirajo društva, mlajše generacije ne udeležujejo, saj njihov interes ne sovпада s tradicionalnimi oblikami

slovenskih prireditev. V društvih je članstvo staro, članstvo mladih pa je prej izjema kakor pravilo.

Cleveland

V Clevelandu se mladi udeležujejo v folklorni skupini Kres, vendar je pri novih generacijah prav tako zaznati vedno manjši interes. Večja udeležba mladih je pri študentskem zboru »Mi smo mi«, v katerem mladi fantje ohranjajo slovensko pesem. Ta dejavnost se ohranja le, če je prisotna v družini. Tako so očetje fantov v zboru »Mi smo mi« skoraj vsi člani zbora »Fantje na vasi«. Prav tako imajo v Lemontu otroško folklorno skupino in pevski zbor, v katerem sodelujejo tudi mlajši fantje skupaj z njihovimi očeti. Dejavnost mladih pri organiziranju dejavnosti slovenskih društev je tako osredotočena v Clevelandu in Lemontu. Večji odziv mladih je pri prireditvah sodobnih slovenskih avtorjev (koncert Vlada Kreslina je pritegnil sorazmerno številno publiko).

Čedalje večje je število mladih Slovencev, ki so na začasnem študiju v ZDA (študijske izmenjave v Tennesseeju, skupina mladih slovenskih zdravnikov na praksi v Houston's Texas Heart Institute, izmenjava študentov na University of Hawaii in Hawaii Pacific University).

Študijske izmenjave so lahko ena od oblik sodelovanja med mladimi slovenskega rodu v ZDA in Sloveniji. Častni konzulat v Koloradu si prizadeva za vzpostavitev programa mednarodne izmenjave med univerzami v Koloradu in univerzami v Sloveniji ter štipendiranje ameriških državljanov slovenskega rodu za študij na slovenskih univerzah in slovenskih študentov za študij v Koloradu.

Ena od možnih oblik sodelovanja z mladimi slovenskega porekla v ZDA so tudi poslovne priložnosti. Kot primer navajamo pobudo častnega konzula Thomasa J. Brandija iz Konzulata Republike Slovenije v San Franciscu za vzpostavitev neformalne družbene skupine mladih ter za vzpostavitev poslovnih vezi med mladimi slovenskimi in ameriški podjetniki.

Generalni konzulat Republike Slovenije v Clevelandu ocenjuje, da je pri spodbujanju mladih najpomembnejša vloga družine, vendar je tudi to zelo odvisno od starosti članov družine (študentje se bolj zanimajo za »vračanje h koreninam« kakor dijaki).

Prireditve za mlajše generacije naj bi bile tudi vsebinsko prilagojene (po vzoru ZRN), saj ustaljene oblike prireditev (tudi s stalnimi gosti – ansambli iz domovine) niso dolgoročna rešitev.

Seminarji v Sloveniji, namenjeni samo mladim, za različna področja (študij, podjetništvo, jezik, kultura itd.) so ustrezna oblika spodbujanja mladih za povezovanje z matično domovino.

Generalni konzulat Republike Slovenije v New Yorku ocenjuje, da bi lahko kohezivnost med mladimi slovenskega porekla in njihovo pripadnost slovenski narodni identiteti krepili s prirejanjem sodobnih kulturnih dogodkov v New Yorku in na širšem

severno-vzhodnem območju ZDA. Glede na odlično izobrazbo teh mladih ljudi bi bilo to zelo koristno tudi za krepitev sodelovanja s Slovenijo.

2.4. 4 Kanada

Upad interesa mladih se beleži tudi pri delovanju slovenskih kulturnih društev v Kanadi. Že pred časom je bila dana pobuda za pripravo imenika slovenskih mladih podjetnikov, ki bi vključeval njihove naslove. Nekaj naslovov je bilo že objavljenih v oglasnem delu Lovskega vestnika, mlade podjetnike pa bi bilo mogoče doseči tudi prek sodobnejših spletnih socialnih mrež, kot so Facebook, Twitter, Blogger, My Space. Na Facebooku je začela delovati tudi skupina »I feel Slovenia in Canada«. Obstaja tudi interes za pripravo okroglih miz za mlade podjetnike o poslovni etiki in vzgoji mladih s poudarkom na konkurenčnosti, inovativnosti in sodelovanju. Interes za sodelovanje med mladimi podjetniki je predvsem pri tržnih izmenjavah, izmenjavah idej in poslovnih priložnostih. Ponekod je velik interes za slovenščino in udeležbo na seminarjih v Sloveniji. Ocenjujemo, da je za učenje slovenščine v Torontu zainteresiranih okoli sto mladih, v nekaterih drugih krajih in društvih pa se zaradi velike oddaljenosti od slovenskih centrov beleži manj obiskovalcev slovenske šole ter drugih dejavnosti staršev in otrok. Velike razdalje staršem onemogočajo, da bi otroke vozili v slovensko sobotno šolo. Interes za učenje slovenščine bi lahko po mnenju nekaterih predstavnikov slovenskih društev povečali s posebnim programom animatorja iz Slovenije. »Mladim talentom« naj bi omogočili nastope v slovenski skupnosti in društvih ter v Sloveniji na raznih srečanjih Slovencev, kakršno je na primer vseslovensko srečanje. V Torontu že tradicionalna prireditev »Talent show«. Namen te dobrodelne prireditve je zbirati finančna sredstva za potrebe prizadetih otrok slovenskega porekla. To pa je lahko tudi priložnost za medsebojno druženje in spoznavanje »domačih talentov«. Na prireditvi leta 2010 je nastopilo okoli petdeset mladih talentov. Nadgradnja te prireditve bi bil lahko izbor »mladega talenta«, ta pa bi se lahko predstavil tudi v Sloveniji. To bi lahko prispevalo k večjemu zanimanju mladih na kulturnem področju.

Prav tako ni dovolj spodbud za mlade umetnike, slikarje in glasbenike. Spodbuditi in podpreti bi bilo treba npr. slikarske razstave ter s štipendijo Republike Slovenije podpreti tistega umetnika, ki je dejaven v slovenski skupnosti. Tudi mladi slovenski glasbeniki v Kanadi niso dovolj motivirani. Ti namreč nastopajo brezplačno, velike finančne koristi od nastopov naj bi imeli le nastopajoči iz Slovenije. V preteklosti so bila gostovanja iz Slovenije cenejša in bolje organizirana ter so kot taka prispevala k večjemu sodelovanju in povezovanju mladih slovenskih glasbenikov.

Kanadska slovenska mladina je že v preteklosti predlagala organiziranje konference mladih, na kateri bi obravnavali izzive mladih pri ohranjanju slovenstva in vzdrževanju stikov s Slovenijo.

Novi sporazum med Republiko Slovenijo in Kanado o mobilnosti mladih omogoča pripravništvo, delo ali prakso vsem mladim med 18. in 35. letom. Kandidati morajo samo dokazati, da so v matični državi vpisani v posrednješolsko izobraževanje ali da so diplomanti

takšnega izobraževanja, da imajo v drugi državi zagotovljeno pripravništvo, prakso ali delo ter da imajo ustrezno zdravstveno zavarovanje in dovolj finančnih sredstev za življenje.

V prihodnje naj bi organizirali takšna gostovanja slovenskih izseljencev v Sloveniji, ki bi presegla zgodovinsko ločevanje in bi kot taka z vsebinskimi zanimivostmi pritegnila mlade zunaj Slovenije.

Izmenjava mladih pa naj bi po mnenju nekaterih društev potekala tudi z izmenjavo otrok na počitnicah v Sloveniji in Kanadi, kar bi omogočalo tudi učenje obeh jezikov.